

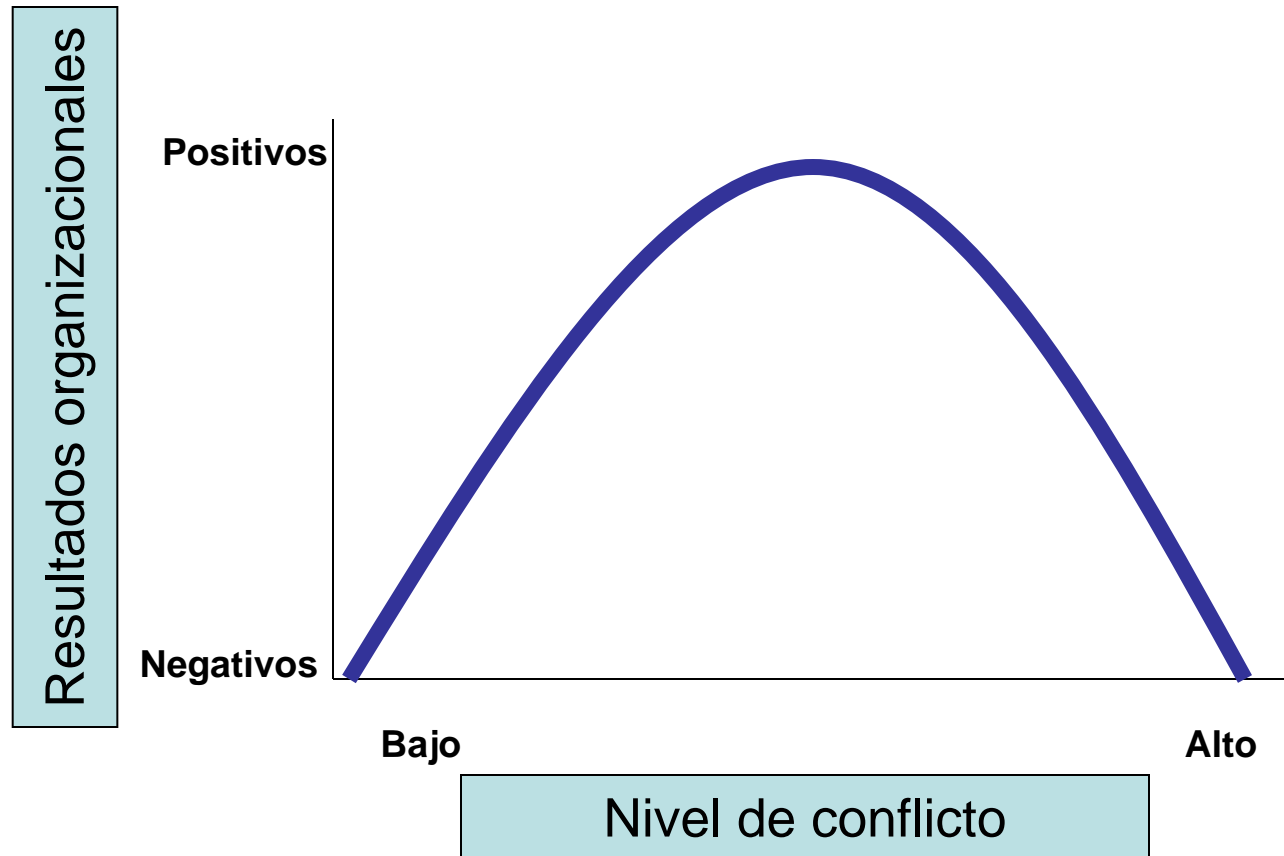
Desarrollo de habilidades directivas

Capítulo 7: Manejo de conflictos

Objetivos de aprendizaje

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

La relación entre el conflicto y los resultados



Reglas de compromiso

- Trabajar con más información
- Enfocarse en los hechos
- Desarrollar múltiples alternativas
- Compartir metas acordadas
- Inyectar sentido del humor
- Mantener una estructura de poder equilibrada
- Resolver los asuntos sin forzar el consenso

Tipos de conflictos

		Foco del conflicto	
		Asuntos	Personas
Fuente del conflicto	Diferencias personales		
	Diferencias de información		
	Papeles incompatibles		
	Estrés ambiental		

Foco del conflicto

Enfocado en las personas:

confrontaciones “personales” en las que las emociones se intensifican por la indignación moral.

Enfocado en los asuntos:

negociaciones en las que los participantes acuerdan la forma de asignar recursos escasos.

Cuatro fuentes de conflictos interpersonales

Diferencias personales: los conflictos se originan de valores y necesidades personales.



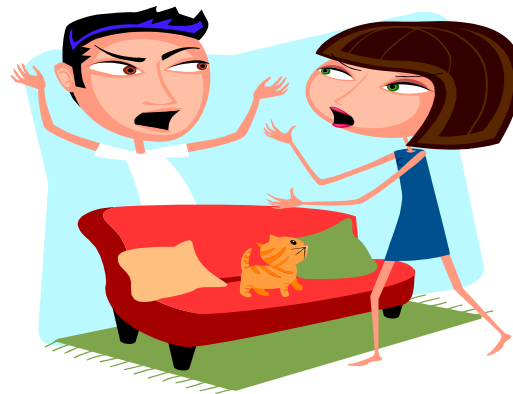
Cuatro fuentes de conflictos interpersonales (*continúa*)

Deficiencias de información: los conflictos surgen de información errónea y de malos entendidos.



Cuatro fuentes de conflictos interpersonales (*continúa*)

Incompatibilidad del papel: los conflictos derivan de la percepción de que las metas y responsabilidades asignadas compiten con las de otros.

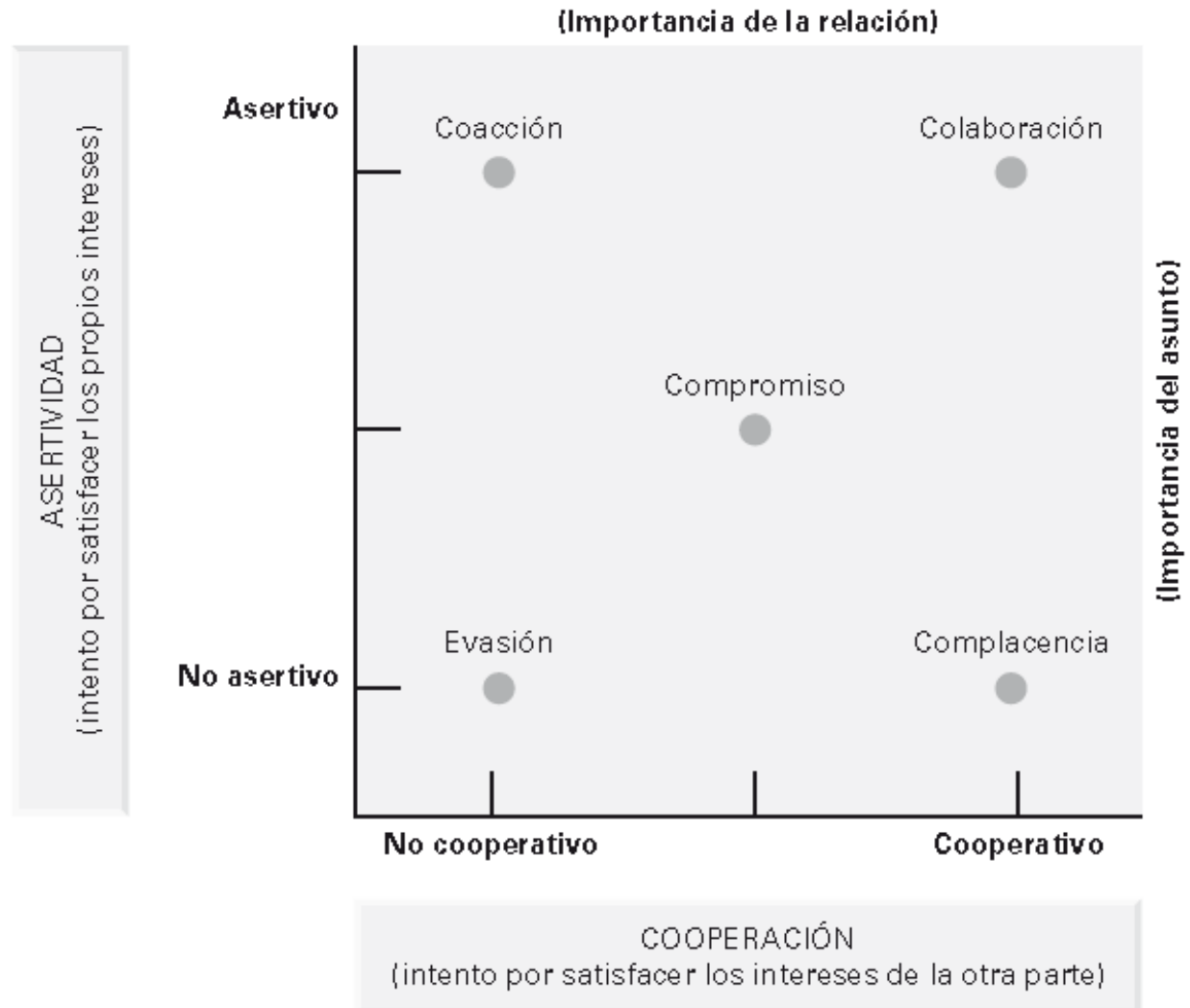


Cuatro fuentes de conflictos interpersonales (*continúa*)

Inducidos por el estrés ambiental:
los conflictos resultan de los eventos estresantes del ambiente laboral.



Resolución de conflictos



Coacción

- Satisfacer las necesidades personales a costa de la otra persona
- Autoridad formal, acoso escolar, manipulación, etcétera
- Resultado: usted se siente reivindicado y la otra persona se siente derrotada



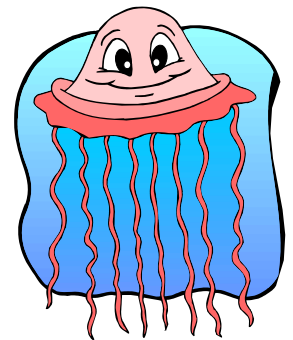
Evación

- Descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución
- Refleja la incapacidad para manejar las emociones asociadas con confrontaciones
- Resultado: ninguno
(o las cosas empeoran)



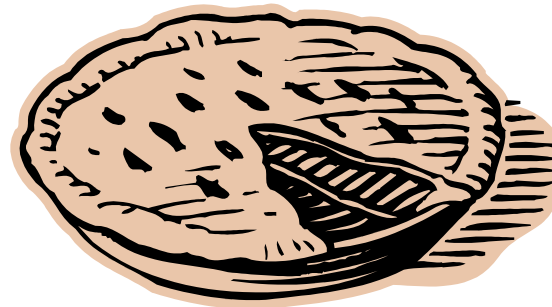
Complacencia

- Satisface los intereses de la otra parte, pero niega los suyos
- Conserva la relación a expensas de la valoración genuina de los asuntos
- Resultado: la otra persona se aprovecha de usted; disminución del poder y la credibilidad



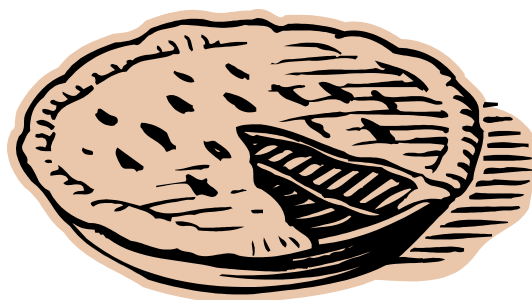
Compromiso

- Busca satisfacción parcial para ambas partes
- Soluciones convenientes, ineficaces
- Resultado: manipulación y resoluciones imprácticas



Colaboración

- Intento de resolver por completo los problemas de ambas partes
- No se busca culpar a alguien
- Resultado: cuando la colaboración es posible, hay más probabilidades de resolver los problemas

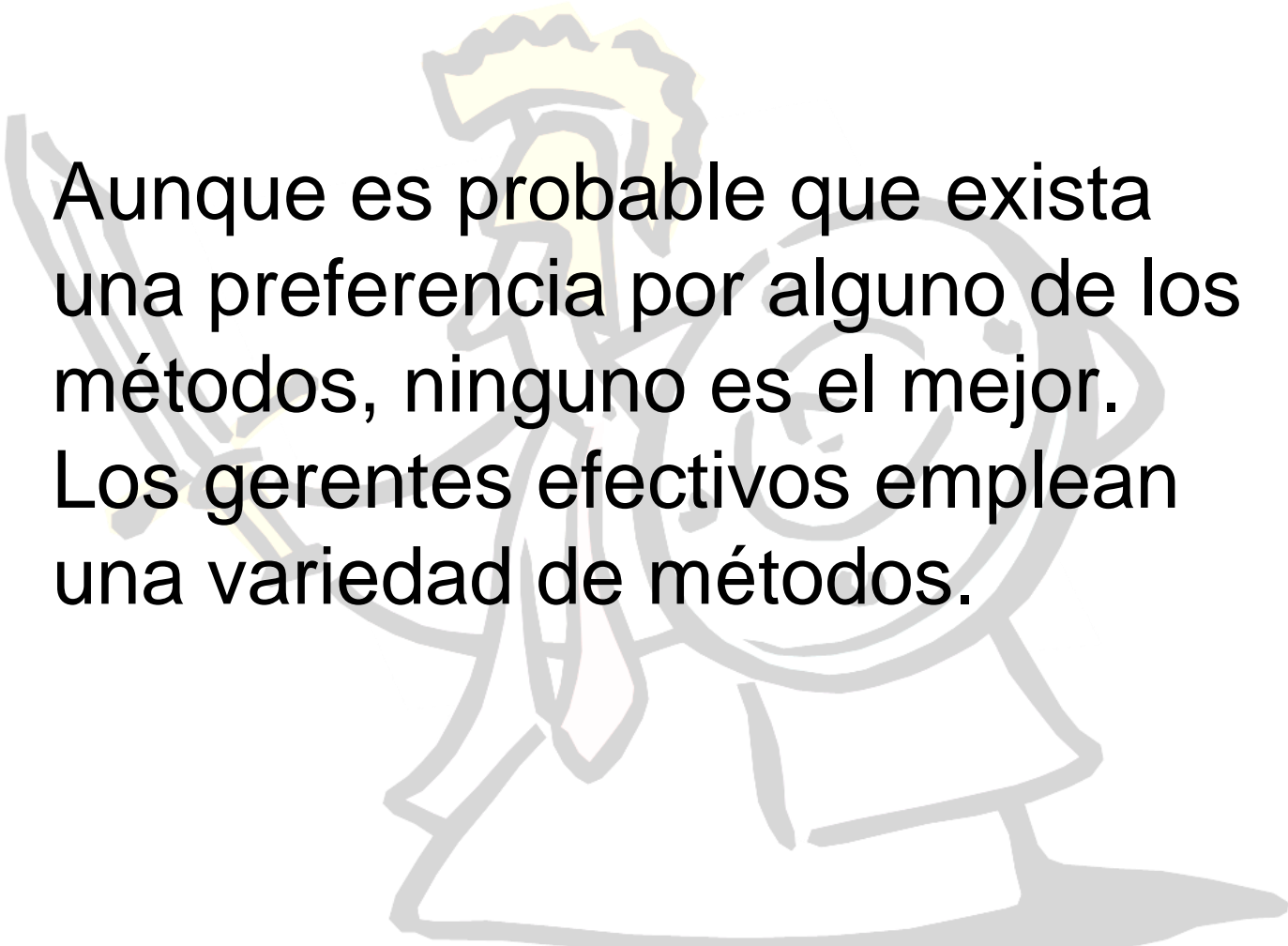



Selección de la estrategia correcta

Dos perspectivas de la negociación:

Distributiva: “Repartir una cantidad fija del pastel”.

Integradora: “Expandir el pastel”.



Aunque es probable que exista una preferencia por alguno de los métodos, ninguno es el mejor. Los gerentes efectivos emplean una variedad de métodos.

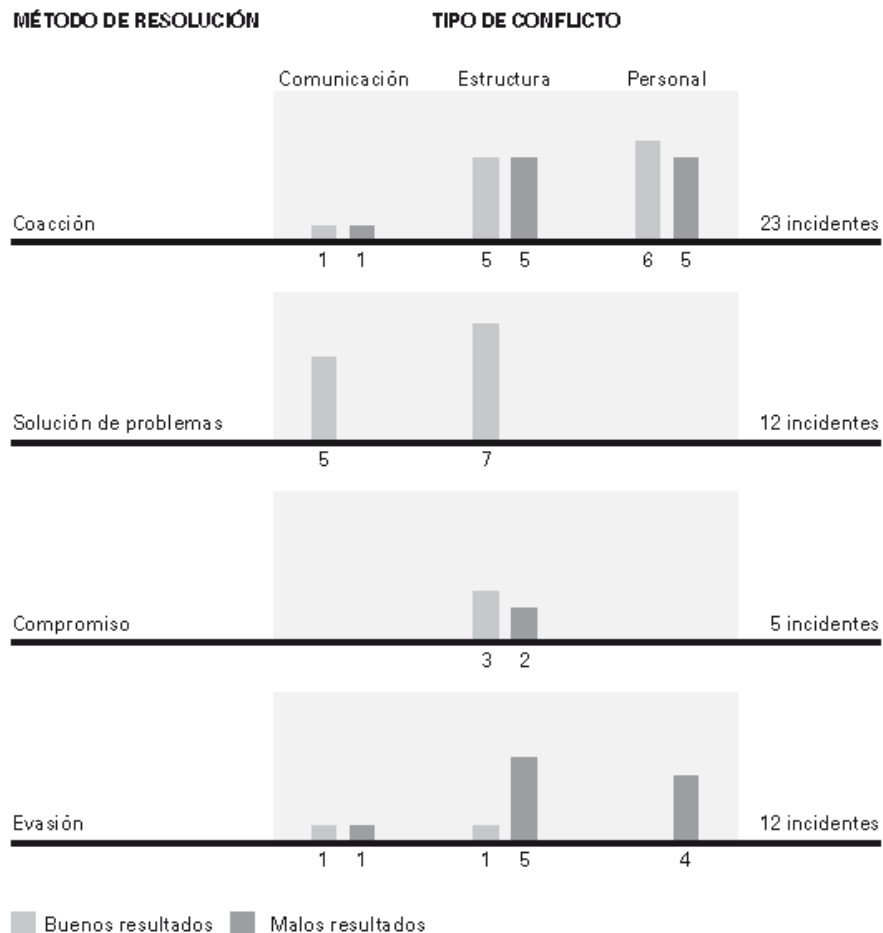
Consideraciones situacionales

El método administrativo se debe seleccionar con base en:

- Importancia del asunto
- Importancia de la relación
- Poder relativo
- Limitaciones de tiempo

Resultados de resolución de conflictos, según el tipo de conflicto y del método

Figura 7.4 Resultados de la resolución de conflictos según el tipo de conflicto y el método de resolución



Una “estrategia por defecto”

De todos los métodos, la colaboración es el mejor. Sin embargo, también es el más difícil de implementar.



Esquema para la solución de problemas en colaboración

- Establecer metas superiores
- Separar a las personas del problema
- Enfocarse en los intereses, no en las posturas

Esquema para la solución de problemas en colaboración (*continúa*)

- Inventar opciones para ganancias mutuas
- Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas
- Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias

Cuatro fases para la solución de problemas en colaboración

1. Identificación del problema
2. Generación de soluciones
3. Formulación del plan acción y acuerdos
4. Implementación y seguimiento

Fase 1:

Identificación del problema

Iniciador

- Conservar la propiedad personal del problema
- Describir en forma concisa el problema en términos de comportamientos, consecuencias y sentimientos
- Evitar sacar conclusiones evaluativas y atribuir motivos
- Persistir hasta entender
- Fomentar una discusión bidireccional

Fase 1:

Identificación del problema (*continúa*)

Quien responde

- Establecer un clima para la solución conjunta del problema
- Buscar información adicional haciendo preguntas
- Coincidir con algún aspecto de la queja

Fase 1:

Identificación del problema

(continúa)

Papel del mediador

- Establecer un esquema de solución de problemas
- Mantener una postura neutral con respecto a los involucrados
- Fungir como facilitador, no como juez
- Manejar la discusión para asegurar equidad

Fase 2:

Generación de soluciones

Iniciador

Enfocarse en las semejanzas como base para solicitar un cambio.



Fase 2: Generación de soluciones (*continúa*)

Quien responde

Pedir sugerencias de alternativas
aceptables.



Fase 2: Generación de soluciones (*continúa*)

Mediador

Explorar opciones al enfocarse en los intereses; crear acuerdo sobre el plan de acción y el seguimiento.



Modelo resumido del manejo de conflictos

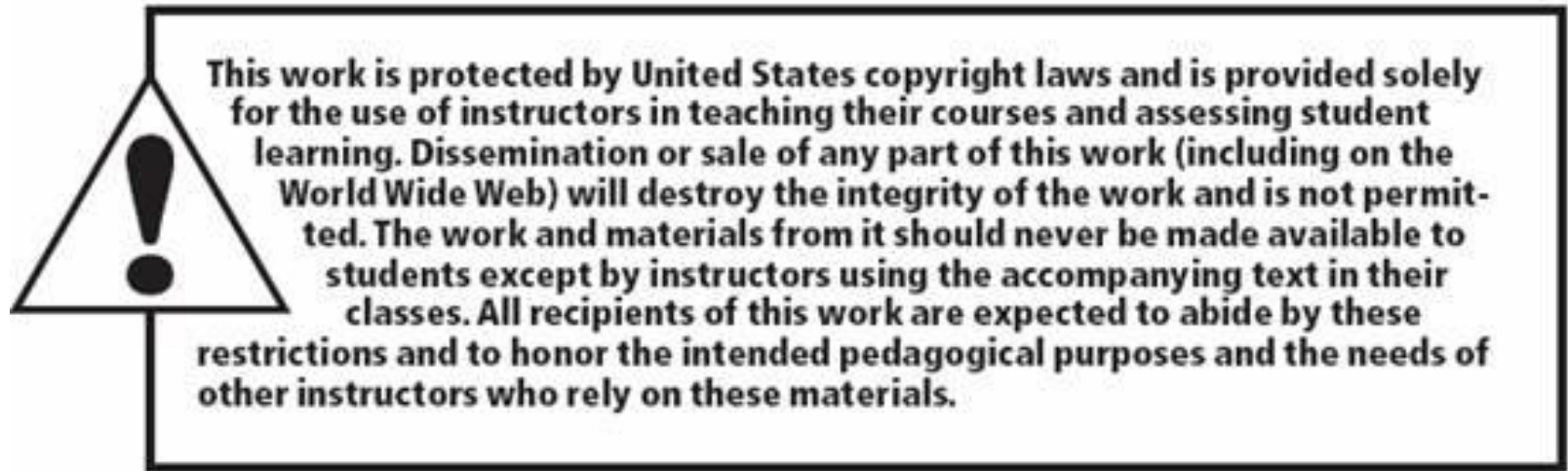


Directrices conductuales

- Reunir información sobre las fuentes del conflicto
- Examinar consideraciones situacionales relevantes

Directrices conductuales (*continúa*)

- Tomar en cuenta las preferencias personales en el uso de los métodos para el manejo de conflictos
- Utilizar el método de colaboración a menos que las condiciones determinen el uso de un método alternativo



Todos los derechos reservados. No se autoriza la reproducción, almacenamiento o transmisión de ninguna forma ni por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de cualquier tipo, sin la previa autorización por escrito del editor. Impreso en México.

**Copyright ©2011 Pearson Education, Inc.
publicado por Prentice Hall**