

Liderazgo

Tema n.º 6

Manejo y resolución de conflictos

Índice

	Pág.
6.1. Caso de apertura	3
6.2. El Contrato psicológico	3
6.3. Método alternativo para la solución del conflicto	5
6.3.1 El arbitraje	5
6.3.2 La mediación	5
6.3.3 La conciliación	5
6.3.4 La negociación	5
6.4. Estilos y comportamientos en los procesos de negociación	6
6.4.1 El estilo evasivo	7
6.4.2 El estilo complaciente	8
6.4.3 El estilo impositivo	9
6.4.4 El estilo negociador	10
6.4.5 El estilo colaborativo	10
6.5. Modelo del estilo colaborativo en el manejo del conflicto	10
Recursos complementarios	13
Referencias	13
Autoevaluación	14

6.1. Caso de apertura

En relación con el capítulo seis: comunicación, coaching y manejo de conflictos del Texto guía de Roberth Lussier y Cristopher Achua, sexta edición, en la página 204, la aplicación en los estilos de manejo de conflicto, el mismo se deberá aplicar como refuerzo de este importante mencionado tema.

6.2. El Contrato Psicológico

El conflicto es una situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos, entran en confrontación o emprenden acciones mutuamente antagónicas con el fin de neutralizar, dañar o eliminar la parte rival.

El conflicto es parte de la vida diaria en las organizaciones; afecta a todos sus integrantes, como tal, su conceptualización tiene varios enfoques:

- **Racionalista:** asume el conflicto como algo negativo, es el resultado de una organización confusa, mal funcionamiento de los procesos o de la incapacidad de prevención o resolución de los protagonistas.
- **Interpretativo:** considera que el conflicto es algo natural de los grupos y las organizaciones. De acuerdo con esta interpretación el conflicto es causado por problemas de percepción individual y/o una deficiente comunicación interpersonal.
- **Socio crítico:** acepta el conflicto como algo inherente a la empresa. Desde esta perspectiva se considera que es útil para evitar la apatía en una organización, por lo tanto, constituye un elemento necesario para su progreso y el desarrollo de sus miembros.

Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para resolver conflictos son cada vez más importante. Estadísticamente, los gerentes empeñan aproximadamente el 25% de su tiempo resolviendo conflictos. En consecuencia, su

capacidad para solucionarlos tendrá un efecto directo en el éxito de su liderazgo.

En toda organización los conflictos se pueden presentar como consecuencia de la forma o modelo organizacional, allí, autoridad, responsabilidad, límites de jurisdicción y competencia, niveles de dependencia y asociación, regulaciones, políticas, protocolos, son causas frecuentes de conflicto; en lo comunicacional: la insuficiencia o exceso de información, distorsión en los mensajes, problemas semánticos, ruido en los canales de comunicación y rumores contribuyen a la presencia del fenómeno. Finalmente, son las personas-factor humano- donde las influencias culturales, formación profesional, criterios de trabajo, perjuicios de diversa naturaleza, escala de valores y creencias, son generadores de conflicto.

Cuando comenzamos una relación laboral, lo primero que hacemos es formalizar la situación, firmando un contrato de trabajo, sin embargo, existe otro tipo de vinculación que también se realiza, aunque no sea ni en papel ni de una manera explícita, pero tiene la misma o incluso más importancia. Se trata del contrato psicológico.

El contrato psicológico es un acuerdo de intercambio recíproco entre el empleado y el empleador, que puede ser más o menos explícito. Esta es una imagen mental sobre lo que uno y otro esperan mutuamente de la relación laboral, incluye, respeto al trabajador, ideas acerca de las retribuciones y compensaciones, crecimiento laboral, reconocimiento de logros, una buena relación con los nuevos compañeros y los superiores, entre otros aspectos. Para ayudar a formar el contrato psicológico, las organizaciones cuentan con un marco axiológicos y un direccionamiento proveniente del más alto nivel, que guían la conducta justa y legítima que se espera exista en la organización y la practiquen cada uno de sus integrantes, a manera de valores y principios corporativos, políticas, normas, protocolos y reglas.

Según esta propuesta teórica, el conflicto surge cuando el contrato psicológico se rompe. Existen dos razones principales para ello:

- No somos capaces de explicar de forma explícita nuestras expectativas ni de averiguar cuáles son las expectativas de las otras partes.
- Asumimos que las otras partes tienen las mismas expectativas que nosotros.

De este modo, mientras las personas cumplan nuestras expectativas, todo está bien; cuando no lo hacen, entramos en conflicto. Por ello es importante compartir información y negociar desde el inicio de la relación laboral respecto a nuestras expectativas, planteándolas con firmeza. De otro modo no podemos esperar que los demás las consideren, si no saben cuáles son, si son justas y pertinentes.

6.3. Método alternativo para la solución del conflicto

Cuando el conflicto escala desde su fase inicial o latente, pasando a ser un conflicto manifiesto que puede tornarse violento, cada país desarrolla una estructura legal que permite que el Estado cumpla con una de sus funciones fundamentales, ser árbitro. También se han instaurado y legalizados métodos alternativos para la solución de controversias entre personas naturales, entre personas naturales y jurídicas, y entre personas jurídicas, estos métodos son herramientas ágiles y de aplicación inmediata que permite dilucidar las contraposiciones entre personas u organizaciones. El funcionamiento de cada una de estas figuras amerita una extensa explicación. En del presente texto, los conceptualizaremos de forma muy concisa poniendo especial atención en sus diferencias sustanciales.

6.3.1 El arbitraje

Este mecanismo permite las partes en conflicto se sometan a un tercero imparcial a manera de juzgador, en esta ocasión denominado árbitro, para que

evalúe y resuelva el conflicto, siendo sus decisiones de carácter vinculante para las partes.

6.3.2 La mediación

Es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto.

6.3.3 La conciliación

Consiste en someter un diferendo o una situación de conflicto al criterio de un tercero imparcial sea la autoridad de otro Estado o una personalidad eminente que, después de oír a las partes y de estudiar profundamente el problema que les separa, redacta un informe que contiene las soluciones que él recomienda. Por lo general estas recomendaciones no suelen considerarse como vinculantes.

6.3.4 La negociación

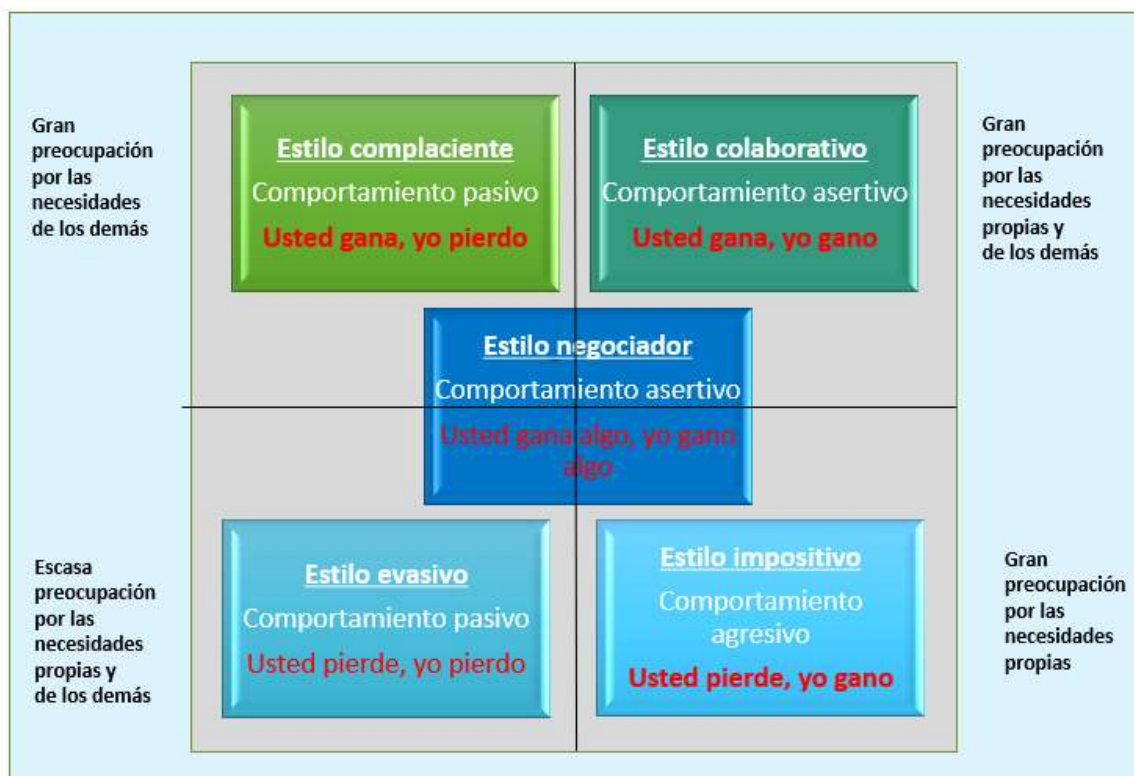
La negociación es un proceso de intercambio de información que se establece entre dos a más partes, que tiene intereses comunes y divergentes sobre un asunto en particular, y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos.

6.4 Estilos y comportamientos en los procesos de negociación

La resolución de conflictos a través de la negociación se puede abordar bajo dos consideraciones; nuestras necesidades y las de la otra parte, cuya combinación determina cinco (5) estilos para su manejo y tres tipos de comportamientos que pueden adoptar los actores como se puede ver en la fig. 1.

Figura 1

Estilos y comportamientos en el proceso de negociación



Nota. “Estilos y comportamientos en los procesos de negociación”, tomado de Lussier, Archua, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 6ta edición, CENGAGE, 2016.

El estilo que utilizamos para resolver un conflicto muestra en gran medida nuestra personalidad y el modelo de liderazgo que practicamos, por lo tanto, no podemos aseverar que exista un mejor o peor estilo para todas las situaciones.

Comportamientos que se pueden observar:

- Una escasa preocupación por las necesidades propias y una gran preocupación por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento pasivo.
- Una gran preocupación por las necesidades propias y escasa preocupación por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento agresivo, solo se

busca el propio interés.

- Una preocupación equilibrada entre las necesidades propias y las necesidades de los demás resulta en un comportamiento asertivo.

6.4.1 El estilo evasivo.

En el estilo evasivo de manejo del conflicto el negociador intenta ignorar pasivamente el conflicto en lugar de resolverlo. Cuando evitamos un problema somos poco asertivos y cooperativos, ocasionando una lógica “perder-perder”, porque el conflicto no se resuelve.

La ventaja del estilo evasivo es que se puede mantener las relaciones que se hayan podido desarrollar hasta antes del conflicto, sin embargo, se debe considerar que evadir los problemas no hace que estos desaparezcan, por el contrario, pueden llegar a empeorarlos o en el mejor de los casos dejarlos latentes.

Este estilo se puede utilizar cuando: 1) el conflicto es trivial, 2) nuestra implicación en el problema es menor 3) la confrontación perjudicaría una relación importante, 4) no tenemos tiempo para resolver el conflicto o 5) las emociones están exacerbadas por lo que es preferible una pausa.

6.4.2 El estilo complaciente

En el estilo complaciente de manejo del conflicto el negociador intenta resolverlo cediendo todas las opciones a la otra parte. Cuando usamos este estilo somos poco asertivos, pero cooperativos. Intentamos satisfacer a la otra parte descuidando nuestras necesidades. Se crea una situación perder – ganar.

La ventaja de este estilo es que las buenas relaciones se mantienen al hacer las cosas de la forma de la otra persona desea. Su desventaja es que al ceder no damos espacio a nuestras opciones aun cuando puedan resultar buenas para las partes. El

uso excesivo de este estilo hace que las personas la interpreten como una debilidad que puede ser aprovechada.

Este estilo es adecuado cuando: la persona disfruta de ser un seguidor, el mantenimiento de la relación tiene mayor peso que otras consideraciones, los cambios acordados no son importantes para la persona que cede, pero si para la otra persona o el tiempo para resolver el conflicto es limitado.

6.4.3 El estilo impositivo

En el estilo impositivo de manejo del conflicto el usuario intenta resolver el conflicto con un comportamiento agresivo para que las cosas se resuelvan a su manera. Cuando lo usamos este estilo somos poco cooperativos y muy agresivos, haciendo lo que sea necesario para satisfacer las necesidades propias a expensas de otros. Las personas que presionan usan la autoridad, las amenaza, la intimidación y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganaran. Explotan tratar con personas de estilo evasor o complaciente; no están dispuestos a cambiar su posición, independientemente de los medios de que dispongan. Se crea una situación ganar-perder.

La ventaja de este estilo es que cuando el impositivo está en lo correcto se toman mejores decisiones organizacionales, en lugar de otras menos eficaces. La desventaja es que el uso excesivo de este estilo causa hostilidad y resentimiento hacia quien lo ostenta.

El estilo impositivo es adecuado cuando: se debe tomar una acción poco popular sobre problemas importantes; el compromiso de los otros con la acción propuesta no es crucial para su implementación, en otras palabras, las personas no se resistirán a hacer lo que queremos que hagan; el mantenimiento de las relaciones no es vital o, la resolución del conflicto es urgente.

6.4.4 El estilo negociador

En este estilo, el negociador intenta resolver el conflicto a partir de concesiones mutuas. A esto también se le conoce como estilo de compromiso. Cuando usamos el enfoque de compromiso nuestra asertividad y cooperación son moderadas.

Las ventajas de este estilo radican en que el conflicto se resuelve relativamente rápido y que las relaciones laborales se mantienen; su desventaja es que el compromiso puede llevar a decisiones por debajo del nivel deseable para las partes, aun cuando su lógica sea ganar-ganar.

Este estilo es adecuado cuando: los problemas son complejos e importantes y no existe una solución simple y clara; las partes tienen aproximadamente el mismo poder y están interesadas en diferentes soluciones; una solución solo será temporal o el tiempo es corto.

6.4.5 El estilo colaborativo

Quien practica el estilo colaborativo intenta resolver conjunta y asertivamente el conflicto con la mejor solución aceptable para todas las partes. Cuando utilizamos el enfoque del estilo de colaboración somos asertivos y cooperativos.

Su ventaja es que conduce a la mejor solución mediante el comportamiento asertivo de las partes. El asertividad (no la agresividad) es, con frecuencia, es la mejor opción. La desventaja es que la habilidad, el esfuerzo y el tiempo que toma resolver el conflicto normalmente son mayores a los de los otros estilos. De igual manera, la lógica de este estilo es ganar-ganar, pero bajo condiciones óptimas para las partes.

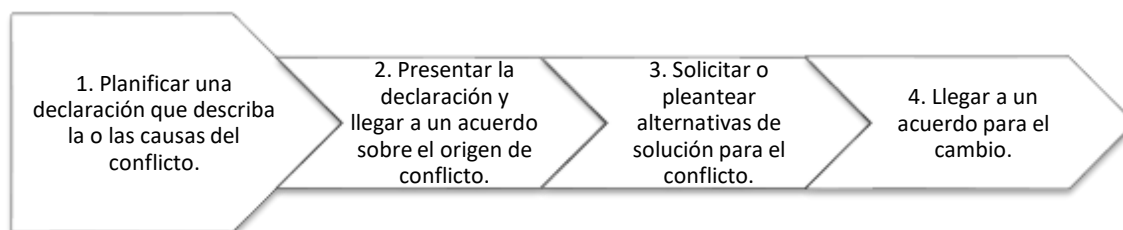
Este estilo es adecuado cuando: trata un problema importante que requiere una solución óptima y el compromiso resultaría en la sub optimización; las personas están dispuestas a establecer la meta grupal antes que el interés propio y los integrantes realmente colaboran; es importante mantener las relaciones, hay disponibilidad de tiempo y es un conflicto entre compañeros.

6.5 Modelo del estilo colaborativo en el manejo del conflicto

Para la resolución de un conflicto utilizando el estilo colaborativo se propone el modelo B.C.F que describe un conflicto en términos del comportamiento (Behaviour), consecuencias (Consequences) y emociones (Feelings). Cuando alguien tiene un comportamiento (B), ocurren consecuencias (C) y experimenta emociones (F). El modelo propone un modelo sistémico, que incluye las siguientes etapas de acuerdo a la fig. 2

Figura 2

Etapas del modelo colaborativo



Nota. “modelo estilo colaborativo B.C.F de manejo de conflictos”: Tomado de Lussier, Archua, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 6ta edición, CENGAGE, 2016.

Descripción del modelo

6.5.1 Paso 1

El proceso de resolución bajo este modelo inicia con el diseño de una declaración que especifique las causas que dieron origen al conflicto. Esta declaración no debe incluir juicios que evalúen el comportamiento de la otra parte en conflicto, asignarles responsabilidades o culpas por la situación, peor aún amenazas o intentos de coacción o plantear soluciones unilaterales.

6.5.2 Paso 2

Después de realizar una declaración BCF, deje que la otra parte responda. Si esta no comprende o no reconoce el problema, repita la declaración explicando el problema en términos diferentes hasta que logre el reconocimiento total o parcial del origen del problema, pero no se dé por vencido, sea asertivo. Si no puede llegar a un acuerdo respecto al origen del conflicto, quizá tenga que modificar su enfoque y utilizar un estilo diferente.

6.5.3 Paso 3

Una vez obtenido el reconocimiento de las causas del problema, pregunte a la otra parte lo que se puede hacer para resolver el conflicto. Si ambos concuerdan, genial; si no, ofrezca alternativas. Sin embargo, recuerde que usted está colaborando, no tratando de cambiar el pensamiento de otros. Cuando la otra parte reconoce el problema, pero no responde, apele a las metas comunes o beneficios que se obtendrán al solucionar el diferendo.

6.5.4 Paso 4

En este modelo la meta no es ganar sino acordar un plan de acción para que el mismo error, falla o problema no se repita. Trate de llegar a un acuerdo sobre las acciones específicas que ambos realizaran, estableciendo formalmente y por escrito, los cambios de comportamiento que se deben implementar para que las partes resuelvan el conflicto.

Recursos complementarios

- Video sobre Gestión de conflictos



<https://www.youtube.com/watch?v=coXyliwukco>

- Video sobre Negociación y resolución de conflictos: Habilidad de Liderazgo



<https://www.youtube.com/watch?v=wbkKaziCXU&t=174s>

- **Página web:** [La mejor estrategia para resolución de conflictos que deberías usar \[2023\]](#) •
[Asana](#)

Referencias

Lussier, R & Archua, C. (2016). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (sexta edición). México: Cengage Learning.

<https://www.clubmolaro.com.ar/wp-content/uploads/2022/05/Liderazgo-Lussier-issuu-1.pdf>

Autoevaluación

1. ¿Qué se entiende cómo conflicto?

Situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación.

Es una imagen mental sobre lo que uno y otro esperan mutuamente de la relación laboral.

Situaciones donde no hay confrontación.

2. ¿Qué se entiende por contrato psicológico?

Situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación.

Situaciones donde no hay confrontación.

Es una imagen mental sobre lo que uno y otro esperan mutuamente de la relación laboral.

3. ¿Cómo consecuencia de qué situaciones se presentan los conflictos en las organizaciones?

Arbitraje, mediación, conciliación, negociación.

Complaciente, colaborativo, negociador, evasivo, impositivo.

Del modelo organizacional, de lo comunicacional, de las personas o factor humano.

4. ¿Cuáles son los métodos para la resolución del conflicto?

Modelo organizacional, comunicacional, factor humano.

Complaciente, colaborativo, negociador, evasivo, impositivo.

Arbitraje, mediación, conciliación, negociación.

5. ¿Cuáles son los estilos para el conflicto?

Arbitraje, mediación, conciliación, negociación.

Complaciente, colaborativo, negociador, evasivo, impositivo.

Modelo organizacional, comunicacional, factor humano.

6. ¿De las siguientes ideas, determine cuándo surge el conflicto en una organización?

Cuando el contrato psicológico se rompe.

Cuando el contrato psicológico se mantiene.

Cuando el contrato psicológico se refuerza.

7. Es un proceso de resolución de conflicto y procura un acuerdo voluntario:

Mediación.
Arbitraje.
Conciliación.

8. ¿Determine que idea se relaciona con la mediación del conflicto?

Intercambio de información que se establece entre dos a más partes, para llegar a un acuerdo aceptable para todos.

Las partes son asistidas por un tercero neutral mediador y el acuerdo es voluntario.

Someter una situación de conflicto al criterio de un tercero imparcial, autoridad de otro Estado o personalidad eminente.

9. ¿Determine qué idea se relaciona con la negociación del conflicto?

Intercambio de información que se establece entre dos a más partes, para llegar a un acuerdo aceptable para todos.

Someter una situación de conflicto al criterio de un tercero imparcial, autoridad de otro Estado o personalidad eminente.

Las partes son asistidas por un tercero neutral y el acuerdo es voluntario.

10. ¿Determine que idea se relaciona con el estilo colaborativo para el manejo de conflictos?

Comportamiento pasivo - usted gana yo pierdo.

Comportamiento asertivo- usted gana algo yo gano algo.

Comportamiento asertivo- usted gana yo gano.