



Libro ¡Gane en el trabajo!

El enfoque “todo el mundo gana” para la solución de conflictos

Diane Katz
Wiley, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Ya sea que en su oficina haya unos cuantos conflictos o dramas como para escribir el guión de una serie sensacionalista, la consultora sobre organización Diane L. Katz sabe lo que usted necesita para transformar las interacciones negativas en intercambios constructivos. “El círculo de trabajo”, su proceso de ocho pasos simples, puede ayudarle a manejar los conflictos en el lugar de trabajo. Katz presenta ejemplos reales de conflictos solucionados para mostrarle cómo aplicar el método. *BooksInShort* lo recomienda a quienes desean transformar un lugar de trabajo beligerante, o evitar tenerlo.

Ideas fundamentales

- Los conflictos en el trabajo pueden ser “destructivos” o “constructivos”.
- Las diferencias constructivas pueden generar un ambiente de innovación y entusiasmo.
- Los puestos de trabajo mal estructurados, los gerentes que no pueden manejar los desacuerdos y una cultura de oficina que recompense el comportamiento agresivo alimentan los conflictos destructivos.
- Tenga cuidado con los individuos que incitan a la discordia.
- Para facilitar la solución de disputas, adopte un estilo de colaboración.
- Utilice el sistema de “El círculo de trabajo” para solucionar los conflictos.
- Evalúe la situación, decida lo que pueda negociar, decida lo que no pueda negociar, recuerde las lecciones de experiencias pasadas, elabore un plan, considere sus efectos, revíselo y póngalo en práctica.
- Trate de entender su propio estilo para solucionar conflictos.
- Los estilos típicos incluyen “ataque, enfrentamiento, solución de problemas, transigencia [y] retirada”. La solución de problemas es más fructífera.
- No trate automáticamente de solucionar los problemas entre sus empleados. Ofrézcales mediar y tome la decisión final.

Resumen

Conflictos: ¿“Destructivos” o “constructivos”?

Todos los lugares de trabajo tienen conflictos. Los desacuerdos pueden ser destructivos y distraerlo a usted y sus colegas de sus metas o pueden ser constructivos y estimular la creatividad, el mejoramiento, la innovación y la solución de problemas.

“Por sí mismo, el conflicto no es bueno ni malo. Simplemente es. No podemos evitarlo; surge en todos los aspectos de nuestra vida, todos los días, en mayor o menor medida”.

Los conflictos destructivos tienen su origen en:

- Puestos de trabajo mal diseñados que causan que los trabajadores compitan o se sientan abrumados.
- Tareas agobiantes, como tener que llenar montones de formularios.

- Líderes que no manejan bien los conflictos o gerentes que no pueden controlar su ira.
- Una capacitación del personal, pero que la gerencia misma no pone en práctica.
- Un sistema de recompensas que hace énfasis en la combatividad; por ejemplo, los quejosos terminan con las mejores asignaciones y las mejores oficinas.
- Políticas de la compañía que no estimulan la veracidad. Si los empleados no pueden o quieren expresar sus problemas, los conflictos pueden exacerbarse.
- Una cultura corporativa en la que los trabajadores culpan a otros de sus errores.
- Empleados buscapleitos que son un problema y nadie sabe cómo tratar con ellos.

Los creadores de conflictos

Los tipos de individuos que incitan al conflicto incluyen:

- **“El revoltoso”** – Rutinariamente difunde chismes, información inexacta y rumores.
- **“El solitario”** – Bloquea a los demás, no escucha y se siente frustrado, desatendido e infeliz.
- **“El complaciente”** – Obedece al jefe, pero manipula y alimenta la desconfianza.
- **“El sabelotodo”** – Afirma saberlo todo.
- **“El elegido”** – Actúa como si tuviese una relación exclusiva con el jefe.
- **“El pesimista”** – Nunca tiene nada constructivo que decir.
- **“El cliente ‘mi leche está muy caliente’”** – Nunca está satisfecho. Quienes tratan con ellos se frustran y los clientes podrían acusarlos de que les dieron un mal servicio.
- **“El trabajador ‘tengo una excusa para todo’”** – Tiene una razón para todo error que comete.
- **“El quejumbroso”** – Nunca está contento y siempre se queja.

Los gerentes pueden causar o exacerbar los conflictos

Un gerente temperamental pone nerviosos a sus trabajadores, porque éstos deben preocuparse por cómo los afectará el voluble estado de ánimo del jefe. Los gerentes que chismorrean o bromean con un trabajador sobre otro impiden la colaboración y socavan la productividad. Los supervisores sofocan la creatividad cuando insisten en que los trabajadores obtengan su aprobación para todo y los gerentes que no pueden delegar desalientan la iniciativa de sus empleados.

Los ocho pasos para la solución de conflictos

El método de “El círculo de trabajo” para solucionar conflictos puede ayudar a los gerentes a abordar de manera constructiva los desacuerdos. Lo constituyen ocho preguntas:

1. **“¿Cuál es el problema?”** – Hágase una imagen mental del conflicto y revísela clara y fríamente. ¿Cuándo comenzó? ¿Quién está implicado y quién se ve afectado? ¿A quién ayudará o perjudicará el resultado? ¿Qué provocó que adquiriera sus actuales dimensiones? ¿Debe usted cumplir con ciertos plazos fijos? ¿Quién debe ayudarlo a decidir el resultado?
2. **“¿Qué es negociable?”** – ¿Podría usted ceder en algo si fuese necesario?
3. **“¿Qué no es negociable?”** – ¿Qué es inflexible en la situación conflictiva, en función de otros empleados, plazos, documentación, recursos, tareas y comunicación?
4. **“¿Qué he aprendido de experiencias pasadas?”** – Si antes ha enfrentado una situación similar, reflexione en cómo terminó. Los errores del pasado ofrecen lecciones para el presente.
5. **“¿Cómo me siento con respecto al problema?”** – ¿Cuál es su percepción sobre las personas implicadas? ¿Se siente calificado para elaborar y seguir un plan? ¿Cuenta con suficiente información? ¿Ganará usted algo con el resultado?
6. **“¿Cuál es mi plan?”** – Con la información que haya reunido hasta ahora, elabore un plan de acción; pero no lo ponga en práctica todavía; primero debe contestar dos preguntas más.
7. **“¿Qué transformaciones traerá mi plan?”** – ¿Cómo afectarán los resultados de su plan a usted y sus relaciones con los implicados? ¿Cómo podría ello mejorar su autoestima y modificar su habilidad para manejar conflictos futuros?
8. **“¿Serán constructivos a la larga esos cambios?”** – A la luz de las otras preguntas que ya respondió, debe estar en condiciones de responder a esta rápidamente.

El círculo de trabajo en acción

Kim es asociada ejecutiva de una consultoría. Le gusta mucho su trabajo. Tony, un colega con la misma jerarquía, la intimida. Cuando asisten juntos a una reunión, Kim se calla gradualmente y deja que Tony la dirija. Él toma el mando y deja a Kim al margen de la plática. Mientras él habla y habla sobre sus ideas, Kim se pregunta por qué se molesta siquiera en asistir a las reuniones. Gradualmente, la situación se deteriora.

“Cuando nos sentimos atascados en una situación problemática, frecuentemente creemos que es absolutamente irremediable. Es importante recordar ... que siempre tenemos opciones; podrían no ser agradables, pero siempre las tenemos”.

Cuando Tony empieza a delegarle tareas humillantes, comprende que tiene que hacer algo, y reflexiona en su situación a la luz de los ocho elementos de El círculo de trabajo:

1. **Kim examina los hechos** – Kim ha trabajado con Tony durante un año. Él tiene más tiempo en la compañía y es más analítico, pero ella es mejor para solucionar los problemas de los clientes. Si no hace nada, Tony acaparará más autoridad. Su jefe raramente se reúne con ellos y detesta escuchar sus problemas.
2. **Kim decide lo que es negociable** – Kim está dispuesta a repartirse el trabajo con Tony y dejar que éste se lleve el crédito por ciertos logros, siempre y

cuando compartan equitativamente el crédito final. La compañía hará nuevos nombramientos al final del año y considera solicitar que le asignen un nuevo compañero.

3. **Kim identifica lo que no es negociable** – Sabe que ella debería tratar con los clientes la mitad del tiempo, mientras Tony permanece en segundo plano. Se rehúsa a dejar que Tony se lleve el crédito por el trabajo de ella. Prefiere compartir la carga de trabajo con Tony, pero no quiere que él le asigne tareas a ella. Quiere que sus clientes y su jefe los traten como un equipo y cree que Tony debería verla como una compañera de equipo.
4. **Kim examina las lecciones del pasado** – Ello le lleva un tiempo. Finalmente, recuerda que, cuando tenía 16 años, tres condiscípulas de su clase de gimnasia la molestaban. Temía ir a la escuela y pasaba horas pensando cómo poner un alto al acoso. Un día, se encontró a solas en el vestidor con una de las muchachas, que buscaba algo en el piso. Kim le preguntó: “¿Perdiste algo?”, y se ofreció a ayudarla. La chica le dijo: “No encuentro mi brazalete”. Kim le ayudó y pronto lo encontraron. La muchacha estaba contentísima. Después de eso, no volvieron a molestarla. Le hacían alguna broma de vez en cuando, pero el acoso ya no fue lo mismo. Kim comprendió que había aprendido una lección importante: No evitar a los abusadores ni darles la ventaja, sino tratarlos como iguales. Había comprendido cómo tratar con Tony.
5. **¿Cómo se siente Kim ahora sobre su situación?** – Antes se sentía intimidada; pero, después de responder a las primeras preguntas, cuenta con la fuerza para elaborar un plan de acción.
6. **Kim elabora su plan** – En su siguiente viaje de negocios con Tony, planea hablar con él sobre las cosas que la molestan. No se enfrentará con él; abordará los problemas de manera amistosa y se mantendrá firme hasta que él entienda que son compañeros de equipo e iguales. Le dirá lo que cree que pueden discutir ante los clientes y lo que debe quedar entre ellos. En lugar de volver sobre el pasado, lo que podría poner a Tony a la defensiva, planea hablarle de los cambios que pondrán en práctica en su próximo proyecto. En lugar de anticiparse a lo que él podría responder, se centra en lo que ella quiere decir y cuándo y cómo lo dirá. Lo mirará directamente a los ojos, será firme y evitará acusarlo de su mal comportamiento. Su meta es ser aseverativa y darle a conocer sus necesidades.
7. **¿Qué cambios traerá el plan de Kim?** – Se detuvo a reflexionar. Si era clara, profesional y aseverativa con Tony, se pondría en un plano de igualdad con él. Habría ganado confianza en sí misma, se relajaría más con los clientes y lograría que su gerente, sus compañeros de trabajo y Tony la respetaran más. ¿Eran los cambios que quería? ¡Sí!
8. **¿Sus cambios tendrán un resultado positivo?** – Esa es la última verificación de Kim antes de poner en práctica su plan. Revisa sus respuestas a las preguntas anteriores y se imagina que se siente más cómoda y obtiene un mayor reconocimiento.

Su estilo de manejo de los conflictos

Si conoce su estilo para manejar conflictos, puede mejorarlo, adoptar un estilo diferente en las circunstancias cuando su enfoque no funcione y tratar con mayor eficacia con otros que tengan técnicas diferentes. ¿Cuál es el suyo?

- **“El ataque”** – Los que adoptan este estilo hacen acusaciones airadas y rara vez solucionan problemas. Esta táctica le permite desahogar su ira, pero no resuelve nada. También provoca que los demás retrocedan o contraataquen. Puede funcionar en el corto plazo, pero no es efectivo en el largo plazo.
- **“El enfrentamiento”** – Este estilo es popular entre los gerentes directos y “agresivos” que afrontan de manera directa, pero que no les agrada el intercambio. Para ellos, echar culpas es más importante que solucionar el problema o aprender de ello. Tratar a los empleados así puede provocar que se declaren inocentes, se pongan a la defensiva o que lo enfrenten; pueden sentirse enajenados o señalados. Este enfoque no deja lugar para la solución creativa de problemas. Puede funcionar cuando el ser aseverativo es la única manera de atraer la atención; pero, una vez que la persona se centre en el problema, cambie al estilo de solución de problemas.
- **“La solución de problemas”** – Es el mejor método: Los otros se sienten valorados e incluidos, estimula su creatividad y logra que acepten las ideas nuevas. Concibe los conflictos como oportunidades constructivas para el cambio. Suscita el respeto mutuo y la participación; fomenta la creatividad. El círculo de trabajo se basa en este enfoque y puede aplicarse a toda clase de problemas.
- **“El ceder”** – Algunos supervisores ceden en ciertos aspectos para evitar conflictos. Esto evita más disputas, pero la persona que lo adopta puede sentirse insatisfecha. Ceder alienta a la gente a proponer maneras creativas para solucionar los conflictos, pero, si usted cede demasiado, podría terminar sintiéndose incómodo.
- **“La retirada”** – Si este es su estilo, probablemente se sienta molesto después de un conflicto. Sopesa lo que quiere decir, pero no lo expresa para evitar el enfrentamiento. Discute el problema, pero nunca con la persona implicada. Piensa sin cesar en las cosas que debió haber dicho. Cuando los gerentes optan por la retirada, sus empleados nunca saben qué les pasa ni por qué están molestos. Tal estilo puede provocar resentimientos.

Cómo encontrar el equilibrio adecuado

El mejor enfoque equilibra la actitud masculina más estereotípica del ataque con el rasgo femenino más estereotípico de la retirada. Una persona que utiliza un enfoque más masculino diría: “Págame o me voy”; otra en el extremo femenino diría: “No quisiera ser una molestia”. Por supuesto, ni la mayoría de los hombres ni de mujeres corresponde a uno de los extremos. Trate de equilibrar su enfoque, sin importar su sexo.

Pautas para los gerentes

No trate de solucionar automáticamente los problemas entre sus empleados. Cuando escuche sus quejas, primero asimile la información y agradezca a su empleado, pero no exprese una opinión. Dígame que no pasará nada hasta que el otro empleado comparta su lado de la historia con usted. Después de escuchar a ambas partes, aliente a sus empleados a solucionar la situación por sí mismos. Ofrezca su mediación y ser quien tome la decisión final. No busque la solución por ellos, pero sugiera que apliquen un enfoque mediano, planeado y paso a paso.

Sobre la autora

Diane L. Katz dirige la compañía de consultoría The Working Circle. Cuenta con grado de maestría de la Universidad de Columbia y un doctorado en solución de conflictos del Union Institute.