



Manual de Resolución de Conflictos

Ana Karen Márquez Castro
Alejandro Iván Vázquez Álvarez

Otoño 2009

Manual de resolución de conflictos para las organizaciones

Índice

Objetivo	3
Introducción	4
El conflicto	5
Estilos de resolución de conflictos	7
Técnicas de resolución de conflictos	10
¿Qué consecuencias tiene un conflicto?	13
Casos Prácticos de Resolución de Problemas en las Organizaciones	14
Puntos clave para tener una resolución de conflictos exitosa	19
Bibliografía	21

Objetivo:

Entender lo que es el conflicto

Examinar algunos conflictos en las organizaciones

Entender algunas de las razones y causas que producen conflictos

Desarrollar algunas opciones para la resolución de conflictos en las organizaciones

Introducción

Desde 1923 muchas de las organizaciones han trabajado bajo la estructura de lo que en ese año propuso el investigador Elton Mayo al plantear que en las organizaciones no es el trabajo individual el que produce los mejores frutos, ya que el hombre por ser un “animal racional” necesita de satisfacciones en la labor que desarrollan tanto individual como grupalmente. La industria además de preocuparse por la producción, deberá entender también que cumple una función social por lo que tienen que ir creando y distribuyendo satisfacciones entre su personal para incentivar su responsabilidad y preocupación de cumplir mejor y más rápidamente con su labor.

Esta fue la primera vez que la organización giro su mirada a la parte humana que en ella se encontraba.

La nueva tendencia se encuentra en enriquecer estos factores, las relaciones humanas para generar así los mejores dividendos en la organización.

El desarrollo actual de las organizaciones depende hoy más que nunca de factores estratégicos que a lo largo del siglo han sido estudiados y en los cuales hoy radica el éxito de las grandes corporaciones.

Hablamos por mencionar algunos del liderazgo, de la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

Cada uno de estos fenómenos se han podido ver en las organizaciones desde hace mucho tiempo pero es bajo su reciente estudio cuando nos damos cuenta de la relevancia que estos tienen en la organización para lograr los grandes objetivos corporativos.

El conflicto

Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

Generalmente los conflictos tienen que ver con causas mixtas, sin responder sólo a una tipología.

Cuando los grupos intentan pensar acerca de sus propios conflictos, en primera instancia, encuentran causas extrínsecas al mismo para explicar sus dificultades.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente.

A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina sistema de relaciones laborales.

Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.

Los pasos lógicos que seguiremos para la resolución de conflictos serán:

- Comprender el conflicto
- Reducir el conflicto
- Resolver el conflicto

Siguiendo este orden, es muy importante comprender el conflicto, para ello deberemos:

- Comprender su naturaleza: entendiendo que los conflictos son discrepancias o disputas que en principio no tienen por qué ser negativas, sino que pueden ser constructivas o destructivas. El que los conflictos sean constructivos o destructivos dependerá de las personas o de los pueblos que estén en conflicto.
- Comprender el conflicto como un proceso. Es decir, un conflicto no es algo que surge espontáneamente, sino que es algo que se extiende en el tiempo y en el que cobra especial importancia el periodo de incubación.
- Conocer, identificar y dar nombre a los distintos estilos de solución de conflictos. Verbalizar los problemas nos ayuda a abordarlos y a centrar nuestro trabajo, así como a conocerlos mejor.

Estilo de resolución de conflictos

Si organizamos los distintos estilos de solución de conflicto con los que nos encontramos de menos recomendables a más encontramos:

Evadir conflictos. Este es el peor de todos los estilos de resolución de conflictos, puesto que no consiste en una resolución real de los conflictos, sino simplemente es “mirar hacia otro sitio”, es decir, hacer como si el conflicto no existiese.

Imposición. Este estilo consiste en la resolución de un conflicto utilizando la fuerza. Es un estilo aceptable, pero podemos considerarlo como malo también. Aunque a veces es el único estilo que podemos utilizar en ciertas situaciones.

Permisivo. Este es otro estilo de resolución de conflictos no recomendable, puesto que en él se diluyen las fronteras de lo bueno y de lo malo, no hay reglas y por lo tanto no hay responsabilidad, ni implicación.

Estilo de compromiso. Nos encontramos con un estilo de resolución de conflictos bueno, que consiste en dar responsabilidades, dar compromisos y que facilita la autonomía.

Estilo colaborativo. Este es el mejor estilo de resolución de problemas, también nombrado solucionador de problemas, puesto que consiste en hacer que las dos partes ganen. Es ponerse las dos partes de los que intervienen los conflictos juntos a buscar una salida. Es mejor que el anterior, puesto que en este no hay condiciones, no hay premios.

Piense en evitar el conflicto cuando:

Algo es verdaderamente trivial o cuando hay asuntos más apremiantes

1. Cuando no tiene posibilidad de ganar
2. Cuando el potencial para crear alteraciones pesa más que los beneficios de una resolución
3. Para permitir que otros recuperen la calma y su perspectiva
4. Cuando los costos de ganar en el largo plazo pesen más que las ganancias a corto plazo.
5. Cuando otros puedan mejor resolver el conflicto.

Piense en transigir:

1. Cuando sepa que está equivocado.
2. Cuando el asunto es importante para la otra parte pero no para usted.
3. Para aumentar sus méritos sociales en asuntos posteriores.
4. Para perder menos cuando la otra parte tiene más peso y usted está perdiendo.
5. Cuando la armonía y la estabilidad son más importantes que el asunto en cuestión.
6. Para que otros puedan aprender a partir de sus propios errores.

Piense en competir:

1. Cuando una acción rápida y decisiva sea vital (p/e urgencias)
2. En el caso de cuestiones importantes, cuando es preciso instituir medidas poco populares (p/e recortar costos, aplicar reglas impopulares).
3. Cuando otros sacarían ventaja de su comportamiento no competitivo.

Piense en colaborar cuando:

1. Para encontrar soluciones cuando los intereses de las dos partes son demasiado importantes para arriesgarlos.
2. Cuando una relación de largo plazo entre las partes es importante.
3. Para conseguir que todas las partes transijan con el propósito de llegar a un consenso.
4. Cuando la otra parte está dispuesta a colaborar.

Piense en una componenda cuando:

1. Cuando las metas son importantes pero no vale la pena esforzarse por ellas o existe la posibilidad de que otras formas más impositivas produzcan alteraciones en sus objetivos.
2. Cuando adversarios tienen igual poder están comprometidos con metas excluyentes.
3. Para alcanzar arreglos temporales en el caso de temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditas cuando hay presión de tiempo.
5. Como respaldo, cuando la colaboración no ha tenido éxito.

En cuanto a los modos de reducir el problema principalmente encontramos:

Enfriar la situación. Es primordial mantener la calma, autocontrolarse. Controlar las respuestas innatas, controlar nuestros impulsos. Esto podemos hacerlo utilizando diversas técnicas.

Escuchar activamente. Lo cual significa no adivinar ni interpretar, sino ponerse en el lugar del otro y comprender lo que se dice. Para lo cual encontramos dos técnicas: el parafraseo y el resumen.

Técnicas de solución de problemas

Recolección De Datos

Es una recolección de datos para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.

Hace fácil la recopilación de datos y su realización de forma que puedan ser usadas fácilmente y ser analizadas automáticamente. Una vez establecido el fenómeno que se requiere estudiar e identificadas las categorías que lo caracterizan, se registran los datos en una hoja indicando sus principales características observables.

Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones:

- La información es cuantitativa o cualitativa.
- Cómo se recogerán los datos y en qué tipo de documentos se hará.
- Cómo se utilizará la información recopilada.
- Cómo se analizará.
- Quién se encargará de recoger los datos.
- Con qué frecuencia se va a analizar.
- Dónde se va a efectuar.

Lluvia De Ideas

Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento u otra cosa, y así se aprovecha la capacidad creativa de los participantes.

Se pueden tener dos situaciones ante la solución de un problema:

1. Que la solución sea tan evidente que sólo tengamos que dar los pasos necesarios para implementarla, y
2. Que no tengamos idea de cuáles pueden ser las causas, ni las soluciones.

Es aquí donde la sesión de tormenta de ideas es de gran utilidad. Cuando se requiere preseleccionar las mejores ideas.

Diagrama De Pareto

Gráfico cuyas barras verticales están ordenadas de mayor a menor importancia, estas barras representan datos específicos correspondientes a un problema determinado, la barra más alta está del lado izquierdo y la más pequeña, según va disminuyendo de tamaño, se encuentra hacia la derecha.

Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas. Este principio es aplicable en cualquier campo, en la investigación y eliminación de causas de un problema, organización de tiempo, de tareas, visualización del antes y después de resuelto un problema, o en todos los casos en que el efecto final sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.

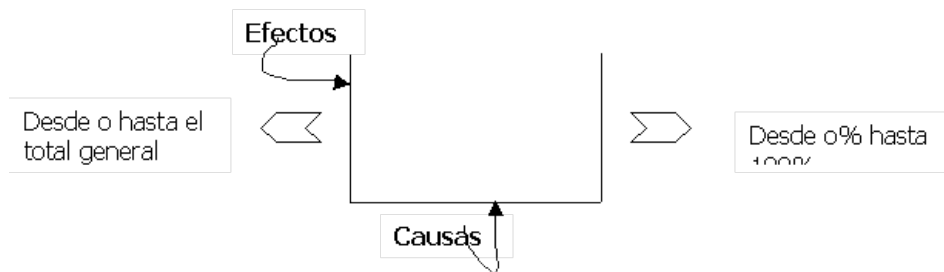
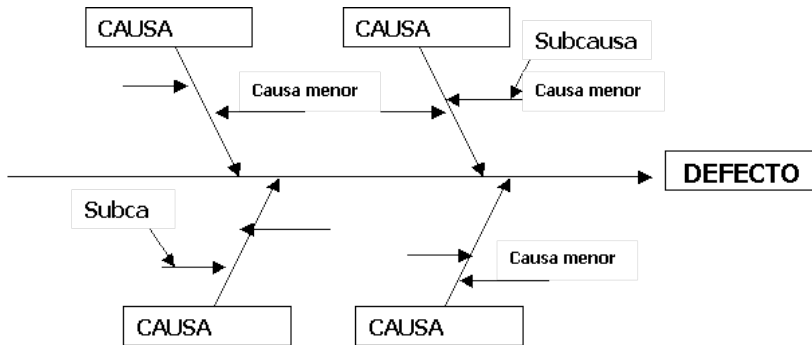


Diagrama De Ishikawa

Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.



Matriz De Relación

Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.

- Cuando se requiere tomar decisiones más objetivas.
- Cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples.

SOLUCIONES	CRITERIOS				TOTAL
	1	4	2	3	
Envío de solicitud por	3	2	1	1	
Envío de solicitud vía Faz o E -	3	2	3	2	
Envío de solicitud vía correo	3	1	3	1	



¿Qué consecuencias tiene un conflicto?

Cuando las personas y grupos están muy vinculados e interrelacionados, de tal forma que sus acciones hacen que se afecten entre sí, el conflicto es inevitable, a menos que las dos partes componentes de una relación interpersonal tengan necesidades, intereses y deseos semejantes.

Una organización sin conflicto probablemente será aburrida y poco creativa. Conflicto significa comprometerse y preocuparse. Si el conflicto es entendido, si es reconocido, puede ayudar a mejorar y a renovar las relaciones humanas. Sin conflicto, las personas rara vez se enfrentan y resuelven sus problemas. Por ello, debemos entenderlo, comprenderlo y aprender métodos para controlarlo y encaminarlo positiva y constructivamente hacia el logro de los objetivos y los resultados esperados por la organización.

Aspectos Positivos y Negativos del Conflicto

Positivos

Tiene en cuenta problemas que antes no se habían tenido en cuenta.

Motiva a las personas a entender el punto de vista de los demás.

Facilita la producción de nuevas ideas, la creatividad y el cambio.

Puede mejorar el proceso de toma de decisiones al forzar a las personas a cuestionarse sobre lo que está en la base de dichas decisiones.

Puede fortalecer el compromiso con la organización si se resuelve adecuadamente.

Negativos

Genera emociones negativas y gran estrés.

Limita la comunicación y finalmente la coordinación.

Produce cambios de líderes participativos a líderes autoritarios.

Genera “rótulos” hacia las personas (como por ejemplo: es comunista, es mujer, es delincuente, etc.).

Enfatiza lealtad a un pequeño grupo, perjudicando a toda la organización.

Casos Prácticos de Resolución de Problemas en las Organizaciones

En el siguiente apartado confrontaremos algunas situaciones en donde se pueden poner en práctica los conceptos teóricos de la resolución de conflictos en las organizaciones, esto con el fin de tener una guía con la cual se pueda hacer frente a los posibles problemas que se encuentran en el ámbito laboral de las organizaciones.

CASO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: La actitud inadecuada ante el trabajo y el equipo que muestra un jefe de sección que plantea graves problemas dentro del departamento. A esto hay que añadir que no han cubierto los objetivos económicos este semestre, y todo esto coincide con la llegada de un nuevo Director, debemos entender que la razón principal de estas actitudes en el equipo, es el cambio inesperado del director de área y el nerviosismo por la estabilidad del trabajo, esta es una situación normal en algunas empresas.

RESOLUCIÓN: Colocándonos en el papel del mediador dentro de esta situación, pensemos en utilizar el estilo colaborativo para resolver el conflicto, y hablamos de lograr una mejor actitud en el personal para cumplir con su trabajo y también hacer el primer acercamiento entre el director y este grupo de trabajo limando asperezas o evitando posibles fricciones.

Para resolver este conflicto se puede hacer una reunión y plantear bajo una lluvia de ideas las principales molestias, y alternativas para resolver el problema.

Debe de haber un acercamiento con cada una de las partes involucradas, es decir, acercarnos al problema y encontrar por separado las razones de las actitudes de las partes afectadas, en una actitud negociadora buscar los puntos en común que se presenten para resolver el conflicto.

La confrontación de las partes afectadas será necesaria para explicar la situación del problema, exponer las razones del conflicto y llegar a una componenda en donde todos terminen beneficiados.

CASO 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Encontramos que existe un problema serio en la percepción de justicia por parte de los subalternos, se cree que se discrimina la participación de un grupo de trabajo y que solo se toman en cuenta las decisiones de los directivos sin pensar en los empleados. En particular, se considera que hay una falta de equidad entre lo que aporta la persona y ella misma recibe por parte de la institución.

RESOLUCIÓN: Este es un caso típico en el que los errores en vías o canales, y flujos de comunicación son parte fundamental del diagnóstico de este problema. Necesitamos entender las causas de la molestia del personal, y lograr de una manera empática un vínculo entre los empleados y la dirección, tratar medios que otorguen confianza entre estas partes.

La dirección en un ánimo por ayudar a la situación podría emplear una matriz de relación en donde dé prioridad a lo que sucede, siendo las opciones tomar más en cuenta las aportaciones de los trabajadores o sigan solo escuchando lo que los directivos deciden.

Estimular la comunicación ascendente en la organización es una parte fundamental del desarrollo de las organizaciones, es algo que se ha procurado desde hace algún tiempo, pero que en algunos casos aún es una deficiencia y que deben aprovechar para lograr una eficiencia en la empresa.

Es muy importante también que tanto los jefes como los subalternos entiendan las necesidades, expectativas e intereses de cada una de las partes involucradas, esto a su vez se logrará si se mejora la comunicación interpersonal.

CASO 3

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Los superiores no controlan adecuadamente sus emociones cuando se les presentan situaciones de presión y es común que esta presión se traslade hacia los subalternos cuando se les pide algún trabajo o en la forma de expresarse, el clima en la organización se vuelve muy tenso y dificulta el trabajo. Se señala igualmente que por lo general, las soluciones a los conflictos se expresan más de manera emotiva, que tratando de buscar soluciones racionales y arreglos entre las partes. El entorno económico difícil y los accionistas a su vez generando mayores expectativas de las posibles en la empresa causan la presión en las personas, quienes intentan tener un rendimiento máximo.

RESOLUCIÓN: La influencia de los directivos hacia el resto del personal es algo normal en las organizaciones, una persona se acopla al trabajo de un grupo, y tiene a caer en situaciones cómodas.

Este caso en particular requiere no solo de aplicar el conocimiento adquirido en la negociación o en la resolución de conflictos, debe de plantearse la posibilidad de capacitar más a los líderes, en la toma de decisiones y en el manejo emocional, para así poder mantener un clima adecuado en el área o departamento.

En caso de no ver mejorías en las actitudes del personal, se debe plantear la posibilidad de retirar al elemento del grupo de trabajo.

CASO 4

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: La disposición para resolver dificultades o conflictos a nivel grupal y la falta de armonía en la relación con los compañeros o personas de otras unidades se ha convertido en una gran desventaja en esta área de la compañía, por tanto el clima organizacional se encuentra por los suelos. Esto se genera por diferentes problemas personales entre miembros de distintas áreas, los demás compañeros asumen una postura entre una y otra persona, se forman bandos que constantemente dificultan el trabajo en cada área, sin darse cuenta que solo están dañando a la empresa y los resultados económicos se verán, esto podría generar una reacción de castigo por parte de la empresa y no otorgar los incentivos que se acostumbran.

RESOLUCIÓN: Generar cooperación al interior de las unidades de trabajo es un aspecto muy relevante para establecer un buen clima en la resolución de conflictos. La motivación adecuada puede servir para generar un sano ambiente de competencia y colaboración, en el que no se den fricciones, enfrentamientos y demás, sino se logre el desarrollo conjunto de la empresa.

Las dinámicas de integración grupal suelen ser exitosas, las actividades extramuros de la empresa pueden romper el hielo en el grupo y generar una relación más estrecha que perdure y prevenga esta clase de conflictos, es más fácil prevenir que lidiar con los conflictos, cuando puedes tomar cartas en prever ciertas crisis, no se debe de escatimar, con la confianza que esto evitara grandes problemas.

La actitud del mediador debe de ser colaborativa y capaz de generar una componenda entre las partes.

CASO 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: La organización tiene un presupuesto limitado, es posible que sus integrantes entren en conflicto al reclamar derechos o necesitar recursos adicionales para operar. La escasez tiende a disminuir la confianza, aumentar el interés personal y reducir la participación en la toma de decisiones.

Los equipos no han rendido lo esperado y esperan un aumento de recursos para su división, la dirección está pensando en reducir costos en las operaciones y tal vez en un recorte de personal o reestructuración de la empresa.

RESOLUCIÓN: En este caso es clave tener una apertura con tu personal, el apoyo de los altos directivos sería una ventaja muy grande, para poder exponer claramente la situación en la que se encuentra la empresa e intentar involucrar a todos, más que en la preocupación por la división de recursos, en la exposición de ideas que resolverán la crisis de la organización, crear grupos de alto rendimiento, dispuestos a dedicarse a la dificultad que se tiene, y que resultara en una sana integración.

Para hacer una identificación a profundidad de los problemas de la empresa se puede emplear el diagrama de Ishikawa para revisar las situación, hecho esto se pueden generar alternativas para evitar el recorte de personal y enfrentar una posible mala situación financiera, dando solución a pequeños problemas se podría generar una gran solución en donde sean todos los empleados los que participen y evitar la fricción entre diversos departamentos.

La identificación que se tenga con la empresa será clave para los empleados, pues solo los más identificados se esforzaran por atender la situación.

Puntos clave para tener una resolución de conflictos exitosa

Para el reconocimiento de un conflicto

- a) Exprese su visión acerca del conflicto.
- b) Tenga en cuenta que se debe enfocar en un problema, no en una persona en particular.
- c) Reconozca las ventajas de resolver el conflicto.
- d) Reconozca la participación de las diferentes partes en el conflicto.
- e) Tenga en cuenta que existen diferencias individuales en cada una de las partes que hacen ver los hechos de manera diferente.

Para entender la posición del otro

- a) Permita que la otra persona exponga su punto de vista.
- b) Dígale a la otra persona, en sus propias palabras, lo que entendió.
- c) Asegúrese que lo que entendió era lo que la otra persona quería expresar.
- d) Determine si el problema es real, o si hubo un malentendido.
- e) Analice el problema teniendo en cuenta los diferentes intereses de las partes.

Al discutir el problema y las posibles soluciones

- a) Haga una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones al problema.
- b) Evalúe las consecuencias reales de cada una de las posibles soluciones para cada una de las partes involucradas.
- c) Trate de clasificar cada solución de acuerdo a las diferentes consecuencias.
- d) Tenga en cuenta el punto de vista del otro sobre cada una de las posibles soluciones.
- e) Califique las diferentes alternativas, de acuerdo a las consecuencias positivas y negativas.

Al elegir la solución

- a) Determine, conjuntamente con la otra parte, cuál es la solución más conveniente para los dos.
- b) Asegúrese que ambas partes se sientan satisfechas con la solución.
- c) Establezca un plan conjunto entre las partes para llevar a cabo la solución escogida, estableciendo derechos y deberes de cada una.
- d) Evalúe la real ejecución del plan establecido y las consecuencias que ha tenido el llevar a cabo la solución elegida.

Bibliografía

Llopis, B (s.f.) retomado vía web en <http://usuarios.lycos.es/inedu/pdf/Resolucion%20de%20conflictos.PDF>

Viveros, José A. (2003) Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago, oficina internacional del trabajo

Wills H. Eduardo y Pabón F. Pilar (s.f.) Capacitación en gestión gerencial, seminario - taller