

TEMA 3. APROVECHANDO CONSTRUCTIVAMENTE LAS DIFERENCIAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

- 3.1 Las diferencias entre personas. Definición de conflicto.**
- 3.2 Obstáculos en los problemas con personas.**
- 3.3 Mejorar habilidades para gestionar conflictos.**
- 3.4 La comunicación asertiva como punto de encuentro.**
- 3.5 La importancia de la negociación.**
- 3.6 Estilos para gestionar las diferencias entre personas.**

3.1 Las diferencias entre personas. Definición de conflicto.

Conflicto:

Existen tantas definiciones de conflicto, como autores que han intentado definirlo.

- “El *conflicto* es una forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por recursos o valores sociales escasos. (Kriesberg,1973, Scherer et al., 1975).
- Existe una situación de conflicto cada vez que dos o más personas, o dos o más grupos están en declarado antagonismo, en desacuerdo violento a causa de intereses o de ideas que los oponen entre sí. El conflicto define una situación de lucha en la que cada uno de los adversarios utiliza medios diversos para forzar al otro a capitular en sus ambiciones.

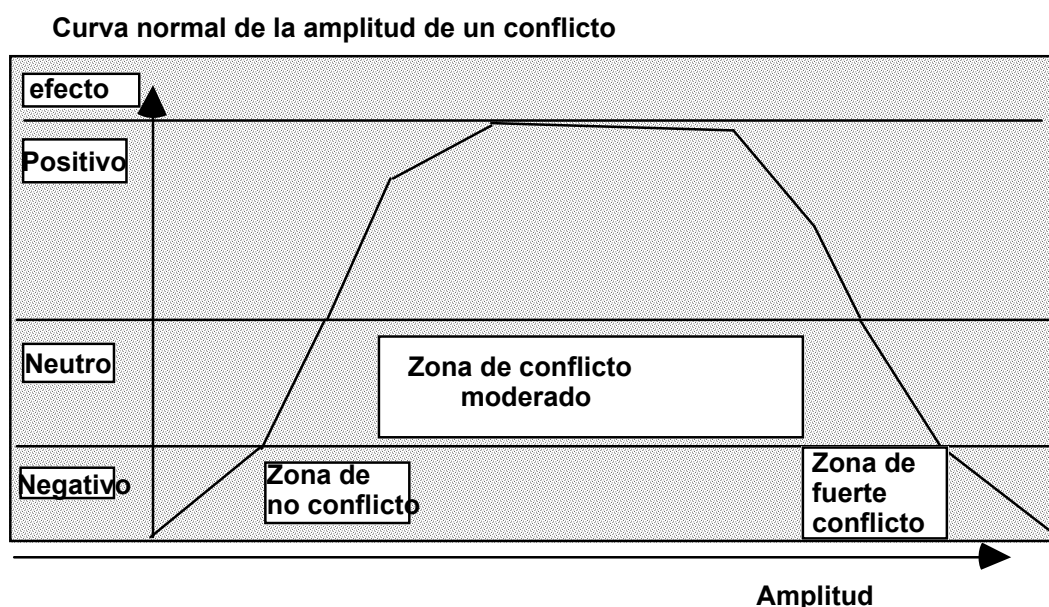
Sin tratar de adentrarnos mucho en aspectos psicológicos, sociológicos y a veces hasta psiquiátricos es muy importante considerar los aspectos de la percepción humana, ya que esta tendrá en muchos casos un factor determinante en el Resultado de la Toma de Decisiones, por lo que es necesario revisar brevemente algunas corrientes sobre análisis de conflictos.

- n **CORRIENTE TRADICIONAL**, está posición dice que todo conflicto es malo y que se debe evitar.
- n **CORRIENTE DE LAS RELACIONES HUMANAS**, se basa en la idea de que el conflicto es un resultado

natural e inevitable en cualquier grupo, se debe gestionar.

- n **CORRIENTE INTERACTIVA**, el conflicto no solo es una fuerza positiva en cualquier grupo, sino que es importante e imprescindible para que el grupo pueda desempeñarse bien, se debe fomentar.
- n **CONCEPCION ACTUAL**, el conflicto es como la energía, ni se crea ni se destruye, se TRANSFORMA
- n **CORRIENTE INTERACTIVA**, el conflicto no solo es una fuerza positiva en cualquier grupo, sino que es importante e imprescindible para que el grupo pueda desempeñarse bien, se debe fomentar.
- n **CONCEPCION ACTUAL**, el conflicto es como la energía, ni se crea ni se destruye, se TRANSFORMA.

Zonas de influencia de los conflictos:



Indicadores de conflicto:

- n Dificultades para llevar adelante la estrategia empresarial
- n Baja de rendimiento
- n Elevada tasa de ausentismo laboral.
- n Elevada tasa de rotación de personal.
- n Clima laboral deteriorado.

La personalidad opera como Factor determinante en la toma de decisiones:

Entre las dimensiones más importantes de la personalidad que pueden afectar a las decisiones, se encuentran:

□ Orientación ideológica en oposición a orientación al poder. El fanático y el acomodaticio representan los extremos de esta dimensión, pues el fanático ha interiorizado tan a fondo la ideología de la organización que constitucionalmente se muestra incapaz de llegar a acuerdos.

El acomodaticio trabajará con habilidad en diferentes marcos organizacionales, pues constituye el político menos preocupado por el programa de su partido como expresión de ideales urgentes por los que deberá laborar, y más dado a las realidades prácticas de salir electo y conservar el poder.

□ Emotividad en oposición a objetividad: como Janis (1959) ha indicado, hay dos tipos de emotividad que pueden afectar a los dirigentes de una organización y a la objetividad de sus juicios: uno la carga de efectividad pre consciente, los impulsos emotivos que pueden pasar a la esfera de la consciente; el otro proviene de necesidades de defensa más profundas, de las que no está consciente el individuo. Este último consiste en predisposiciones emotivas crónicas y en impulsos emotivos momentáneos.

□ Creatividad en oposición a sentido común: Algunos individuos tienen el don de la originalidad; son capaces de ver nuevas relaciones y dar una nueva estructura a hechos viejos; otros tendrán la notable capacidad de enjuiciar con sentido común la evaluación de muchos factores atingentes y de predecir con exactitud los probables resultados.

□ Orientación a la acción en oposición a contemplación. Otra característica de la personalidad, pertinente al funcionamiento de las organizaciones, es la capacidad para la acción, la habilidad para actuar una vez que se ha efectuado un juicio.

También es importante considerar las posiciones que juegan los individuos en la Toma de Decisiones, como:

Evitar Incertidumbre

Mide la tolerancia de la gente a la ambigüedad y a la incertidumbre

Masculinidad – Feminidad

Se refiere al rol esperado de cada género en la sociedad y sus valores predominantes

Individualismo - Colectivismo

Tendencia de una cultura por valorar más el satisfacer las necesidades personales que las necesidades del grupo

Distancia de Poder

Cuan cómoda esta una cultura con grandes diferencias de poder y status entre sus miembros.

Cada vez que tenemos alguna incidencia en nuestra empresa con jefes, compañeros, subordinados, etc., tenemos una situación potencial en la cual un conflicto puede crearse y generar disrupciones en nuestro día a día. Es muy corriente, sin embargo, para la mayoría de nosotros, tratar por igual lo que entendemos por un problema y lo que en realidad es un conflicto, por eso, es normal no saber solucionarlos adecuadamente. Son dos cosas totalmente distintas y requieren un tratamiento diferenciado.

Cuando una persona tiene un problema, lo tiene con **“algo”**, no con **“alguien”**. Están los problemas matemáticos o problemas con la lavadora.

Cuando se nos avería el coche tenemos un problema con el coche, nunca un conflicto.

La definición de conflicto **tiene que ver con personas** no con cosas, si estamos en el trabajo y el jefe nos ha hecho un comentario poco apropiado, tenemos un conflicto con el jefe, no un problema. En el caso de no llevarnos bien con el compañero, también tenemos un conflicto.

La forma de tratar un problema es muy distinta a la de gestionar un conflicto. Pongamos un ejemplo inicial: el responsable de marketing de tu empresa tiene que construir y diseñar las características de un producto estrella clave para que la empresa obtenga un beneficio tanto económico como de expansión en la cuota de mercado.

Como es normal, todos los empleados de la empresa estarán pendientes de que el trabajo del responsable de marketing sea bueno, ya que los demás, sobre todo el departamento comercial, dependen de la bondad del producto.

Puede ocurrir que el jefe de marketing no sea capaz de dar con las claves para hacer vendible el producto. En ese momento, **tiene un serio problema: no sabe diseñar las características del producto**. Como se ha dicho, tiene un problema con **“algo”**.

Lo que ocurrirá es que si no es capaz de solucionar ese **“algo”**, el jefe del departamento comercial se enfadará, ya que el **problema** del jefe de

marketing, provocará otro **problema** al jefe de los comerciales: no venderán ese producto estrella, se desmotivarán, se creará un mal ambiente, etc.

Normalmente los **problemas se resuelven invirtiendo dinero y tiempo**, como en el caso de la avería del coche e incluso con el jefe de marketing, que puede buscar apoyo subcontratando a una empresa de publicidad.

Lo contrario sucede con los conflictos, ya que no siempre sucede así. Si tenemos a los comerciales desmotivados, darles más dinero no es la solución para que se motiven y vendan más, solo solucionando el conflicto existente volveremos a encauzar la situación en nuestra empresa. Aprendamos a diferenciar conflictos vs problemas porque la situación y la forma de gestionarlos son distintas.

3.2 Obstáculos en los problemas con personas.

Es muy corriente en los trabajadores tratar por igual un problema y un conflicto, por eso, es muy normal que no se solucione fundamentalmente el conflicto, ya que son dos cosas totalmente distintas y requieren de un tratamiento diferenciado.

Cuando las personas empiezan a trabajar por primera vez, asumen el reto de hacer bien las tareas que se les mandan. En la cabeza del trabajador se asume un grado de dificultad alto, pero el rendimiento suele ser bajo, ya que “técnicamente” no suele estar lo suficientemente bien preparado. Es cuando se dice que le falta experiencia a esa persona.

Para el inexperto cualquier problema, por pequeño que sea, se sobredimensiona y parece que el resolverlo entraña una dificultad enorme. De hecho, todos los problemas son difíciles de resolver, la sensación de agobio que tiene es continua, porque todo le parece difícil de hacer. A medida que va teniendo experiencia, ese grado de dificultad tan elevado en solucionar problemas se va disipando y la experiencia “le dice” que tal problema va teniendo distintos grados de dificultad: alto, medio o bajo grado para solucionar el problema.

La persona con experiencia, ya está capacitada de solucionar cualquier tipo de problema independientemente del grado de dificultad, lógico es suponer, que el estrés que le ocasiona un tipo de problema u otro también cambia, pero al final el experto es capaz de solucionarlo.

Cuando a un experto se le pregunta si está dispuesto a cambiarse de empresa ganando más dinero, éste no siempre responde que sí, de hecho son pocos los que dicen que sí. Pero, ¿por qué?, si se supone que un experto es capaz de resolver cualquier problema.

Imagine que es usted, un trabajador de cuarenta y tantos años largos, que está trabajando en una empresa desde hace cinco años, está en una situación normal desde el punto de vista laboral... piense unos instantes y escriba si se cambiaría de empresa o no, y cuáles son las razones.

Antes de seguir con este planteamiento, vamos a aclarar la diferencia que hay entre problema y conflicto. Es muy normal que se mezclen estos conceptos, pero para gestionar un conflicto se debe de saber discernir perfectamente los dos conceptos. A saber:

Cuando una persona tiene un problema, lo tiene con “algo”, no con “alguien”. Están los problemas matemáticos, cuando se nos avería el coche decimos que tenemos un problema con el coche, nunca un conflicto.

Por otro lado, la definición de conflicto tiene que ver con personas no con cosas, por ejemplo, si estamos en el trabajo y el jefe nos ha hecho un comentario poco apropiado, tenemos un conflicto con el jefe, no un problema. En el caso de no llevarnos bien con el compañero, también tenemos un conflicto.

La forma de tratar un problema es muy distinta a la de gestionar un conflicto. Lo normal es actuar de manera muy parecida tratando un problema o un conflicto, este tratamiento por igual se debe a que estos términos están íntimamente relacionados. Pongamos un ejemplo laboral: el responsable de marketing, tiene que construir y diseñar las características de un producto estrella clave para que la empresa obtenga un beneficio tanto económico como de expansión en la cuota de mercado. Como es normal, todos los empleados de la empresa están pendientes de que el trabajo del responsable de marketing sea bueno, ya que los demás, sobre todo el departamento comercial, dependen de la bondad del producto.

Puede ocurrir que el jefe de marketing no sea capaz de dar con las claves para hacer vendible el producto. En ese momento, tiene un serio problema: no sabe diseñar las características del producto. Como se ha dicho, tiene un problema con “algo”. Lo que ocurrirá es que si no es

capaz de solucionar ese “algo”, el jefe del departamento comercial se enfadará, ya que el problema del jefe de marketing, provocará otro problema al jefe de los comerciales: no venderán bien los comerciales ese producto estrella. Generándose un conflicto entre los dos jefes. Tal y como hemos comentado, ese conflicto por definición es entre personas o con “alguien”, nunca con “algo”.

Siguiendo con este razonamiento, lo más difícil no es resolver problemas, sobre todo en el caso de los expertos ya que saben hacer perfectamente las tareas que se les presenten, aunque sí será complicado de realizar esas mismas tareas en el caso de los profesionales principiantes.

Lo que está claro es que un experto no tiene complicaciones con los problemas, para ellos lo que es realmente difícil es gestionar los conflictos, veamos por qué es así.

Se hacía una pregunta al principio que consistía en si una persona estaría dispuesta a cambiarse de empresa ganando más dinero, suponiendo que tiene bastante experiencia.

Cuando el lector ha respondido a esta pregunta, seguro que entre alguna de las razones se encuentra que “no se que tipo de personas me encontraré”. Qué quiere decir esta frase: por un lado, que los problemas no le producen ningún tipo de contrariedad; por otro, que los conflictos entre las personas si son más preocupantes, como la personalidad del jefe o compañeros, incompatibilidad de caracteres y un largo etcétera.

Este argumento se debe a que los problemas se resuelven invirtiendo dinero y tiempo, como en el caso de la avería del coche e incluso con el jefe de marketing, que puede buscar apoyo subcontratando a una empresa de marketing. Al contrario que con los conflictos, ya que no siempre sucede así. Pensemos que tenemos a los comerciales desmotivados y creemos que dándoles dinero se motivan y venden más, estaríamos cometiendo un grave error. Ya que no se trata de un problema, sino de un conflicto. Es decir, usando una estrategia podemos encontrarnos con una contra estrategia, de tal forma que puede que esos comerciales pagándoles más, vendan menos que antes. En definitiva, lo que se consigue es totalmente distinto a lo que habíamos pensado.

El objeto o problema no se revela, por el contrario, el sujeto si se revela o utiliza una contra estrategia. De ahí la importancia de saber diferenciar un problema de un conflicto, y el tratamiento adecuado en cada caso.

Para tratar un problema, lo que hay que hacer es estudiar y practicar

para que salga el resultado correcto o esperado. Requiere de un tiempo de maduración por parte de la persona que empieza a trabajar.

En el caso del conflicto, no sólo es estudiar y practicar. Es tener paciencia y control sobre la otra persona además de saber analizar la situación de conflicto.

Por eso, es muy importante tener en cuenta cinco pasos que clarifican cómo se debe actuar en este tipo de situaciones:

1. hay que saber cuales son los asuntos clave que hacen que surja el conflicto: los motivos que lo provocan.
2. saber cuantas son las partes que provocan el conflicto: pueden ser dos o más personas involucradas.
3. saber cómo es el patrón de comportamiento de la otra parte: duro, agresivo, guasón...
4. minimizar las barreras que se estén produciendo durante la resolución del conflicto: no chillar, no enfadarse, escuchar...
5. planificar bien la estrategia: es importante prepararse bien como reaccionar y que decir en el caso de tener un conflicto muy marcado o duradero con alguien.

Siguiendo esta secuencia lógica de análisis, y profundizando en estos cinco pasos, se detecta donde está el conflicto y cómo actuar ante el mismo. Y sobre todo, nunca tratar un problema como si fuera un conflicto y/o viceversa, ya que sabiendo diferenciarlos se puede librar de muchos quebraderos de cabeza.

Los principales obstáculos o bloqueos psicológicos provocan perjuicios en todas las áreas vitales y, en especial, en el proceso de toma de decisiones. Son inconscientes, generalmente actúan juntos y se nutren unos a otros lo cual, no obstante, trae la ventaja de que al superar uno o varios de ellos se puede enfrentar a los demás.

Rubin (1986) presenta 17 bloqueos u obstáculos, a algunos de ellos les hemos cambiado un poco la denominación para facilitar su comprensión.

1. PÉRDIDA DE CONTACTO CON LOS PROPIOS SENTIMIENTOS:

Se refiere a la incapacidad para sentir y expresar sentimientos y emociones de amor, alegría, rabia, tristeza, miedo. Es un proceso inconsciente que comienza a edades muy tempranas y evoluciona progresivamente a medida que nos hacemos mayores.

Por lo general, surge en ambientes abiertamente hostiles y rechazan té, que sabotean el bienestar y la autoestima personal. Muchas veces se

expresa a través de mensajes directos o indirectos del tipo "Los hombres no lloran" o "No te rías tan alto", por ejemplo.

"No quiero, no quiero // échamelo en el sombrero" es un dicho margariteño que revela la dificultad para expresar claramente que algo nos gusta o que lo anhelamos, que decimos una cosa pero hacemos otra. Todo lo contrario de "El que quiere besar busca la boca", que indica que la motivación nos impele a hacer algo.

En síntesis, en la medida en que desconocemos o no tomamos en serio nuestros sentimientos, sabotamos nuestro proceso de toma de decisiones porque, aunque muchas veces el mismo es racional, no cabe duda de que el afecto ejerce un rol importante.

2. EVITACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y DE LA ANSIEDAD, CON LA FINALIDAD DE NO EXPERIMENTAR SUFRIMIENTO:

El refrán "Más vale malo conocido que bueno por conocer" ilustra este obstáculo psicológico.

Las personas que lo sufren consideran que las opciones y elecciones, al ofrecer una posibilidad de cambio, constituyen una amenaza a la comodidad de lo que resulta familiar.

Es probable que cualquier intento de elección conlleve una carga enorme de ansiedad pero, en cuanto se comienza a adoptar decisiones por pequeñas que sean, la persona se da cuenta de que las terribles consecuencias que imaginaba no han ocurrido. Luego, cuando empieza a participar más activamente en su vida -y no como mero espectador- el compromiso ya no resulta tan amenazante y las escogencias se hacen más provechosas y más fáciles de realizar.

3. CARENCIA DE UNA ESCALA DE VALORES:

Alude al desconocimiento de las cosas que son importantes o no, lo cual incide en lo que apreciamos, cómo utilizamos nuestro tiempo y energía, cuál es nuestro estilo de vida y con qué clase de personas podemos vivir y trabajar.

No conocer nuestros valores es como si no los tuviéramos. Al evitar la elección se fortalece la carencia de valores con lo cual las elecciones se hacen cada vez más difíciles, creándose así un círculo vicioso. Por el contrario, cada vez que tomamos una decisión ordenamos los asuntos de nuestra vida de acuerdo con una determinada escala de valores o prioridades, se fortalece el conocimiento de la propia personalidad y se facilitan las escogencias posteriores.

4. ESCASA AUTOESTIMA O FALTA DE CONFIANZA EN SÍ MISMO:

La dificultad para escoger opciones -en especial cuando se salta constantemente de una alternativa a otra- se debe por lo general a la convicción inconsciente de que ninguna opción que se elige es suficientemente buena.

5. DESESPERANZA, DEPRESIÓN Y ANSIEDAD:

Las tres se presentan por lo general juntas, por lo que Rubin las llama "compañeras de viaje".

Cualquiera que sea su causa, identificarlas es prioritario ya que afectan no sólo la capacidad de seleccionar alternativas sino la salud mental en general. Tales problemas son síntomas de dificultades más profundas y muchas veces requieren de la ayuda profesional.

6.- IDEALIZACIÓN O IMAGEN IRREAL DEL PROPIO YO:

Muchas personas con baja autoestima dibujan una imagen idealizada de sí mismas, lo que constituye una forma de compensación destinada a disimular y contrarrestar la desconfianza personal.

Sin embargo, tal actitud sólo disminuye la autoconfianza y obstaculiza el proceso de la toma de decisiones ya que ignorar y olvidar las cualidades reales y, por el contrario, actuar sobre la base de cualidades y talentos inexistentes, conduce a elecciones erróneas debido a que el juicio se encuentra distorsionado.

7.- ANULACIÓN DEL PROPIO YO, DEPENDENCIA DE LOS DEMÁS Y NECESIDAD OBSESIVA DE AGRADAR:

Cada vez que renunciamos a tomar decisiones anulamos nuestro propio yo, lo que en la práctica se traduce en la evitación de los conflictos o el rechazo, para no llamar la atención. Esta forma de afrontar las situaciones de conflicto obstaculiza grandemente la conducta de elegir, ya que las decisiones que se toman tienden a evitar el éxito e incluso favorecen el fracaso, ya que éste atrae menos atención y provoca menos ansiedad.

En cuanto a la dependencia de los demás, destruye el proceso de escogencia puesto que se eligen las mismas opciones de los demás o se trata de que los demás lo hagan por nosotros.

Tener una necesidad obsesiva de agradar a los demás afecta enormemente la escogencia, debido a que no se satisfacen los propios gustos; en caso de que una decisión acertada desagrade a otros o sea impopular, la persona la desecha a favor de otra menos adecuada o se abstiene de elegir.

8.- BÚSQUEDA OBSESIVA DEL RECONOCIMIENTO Y DEL PRIMER LUGAR:

La afición desmesurada por el reconocimiento da lugar a tomar decisiones erróneas que, a menudo, son la antítesis del éxito y la felicidad.

Las personas con este bloqueo quieren llamar la atención; prefieren ser admiradas antes que estimadas ya que su autoestima se basa en las habilidades y destrezas que poseen. Por debajo de la búsqueda del reconocimiento tienen escaso amor propio, lo que hace que se sientan obligadas a proteger éste. Como les asusta el fracaso y la humillación, evitan tomar decisiones que puedan poner en peligro su orgullo.

9.- PERFECCIONISMO Y AFÁN DE TENERLO TODO:

Consiste en la creencia inconsciente de que hay situaciones y decisiones perfectas, lo cual conduce a demoras debido al deseo de tomar decisiones en condiciones perfectas para tener la seguridad de que el resultado también lo será. El temor al auto desprecio como consecuencia de obtener un resultado imperfecto, ejerce un efecto inhibitor y produce inacción.

Es importante aclarar que la búsqueda de la excelencia no es lo mismo que la búsqueda de perfección, ya que la primera tiene que adaptarse a criterios realistas; si no, se convierte en la justificación de necesidades perfeccionistas.

El afán de tenerlo todo es la creencia inconsciente de que se puede alcanzar un estado perfecto en el que estén incluidas todas las opciones y, por tanto, evitar las decisiones y los sacrificios. Este obstáculo conlleva más gasto de dinero, tiempo, energía y talento, y conduce al fracaso. El refrán “Más vale pájaro en mano que cien volando” ejemplifica la conducta alternativa más adecuada.

10.- ESPERANZA DE COSAS MEJORES, ANHELO DE LO QUE NO SE TIENE, DESPRECIO POR LO QUE SE TIENE, Y VIVIR DE ILUSIONES:

Lo más característico de este obstáculo son las interminables demoras y esperas, lo cual destruye la posibilidad de elegir buenas opciones. Las víctimas de este bloqueo esperan una solución mágica que supere con creces todas las alternativas disponibles.

Anhelar permanentemente lo que no se tiene y despreciar lo que está al alcance puede originar una acentuada inactividad, lo cual hace que decisiones que se tomen –si no conllevan un auténtico compromiso– sean más bien actuaciones superficiales.

Por otra parte, las ilusiones obligan a vivir en un mundo imaginario y no tienen nada que ver con las ideas creativas que se podrían llevar a la práctica tomando decisiones acertadas. Como dice la canción “El que vive de ilusiones se muere de desengaños”.

11.- VIVIR EN LA IMAGINACIÓN:

Estrechamente relacionado con vivir de ilusiones y la esperanza de cosas mejores. El hecho de vivir en la imaginación nace de profundas carencias y de la necesidad de obtener compensaciones. Es un bloqueo de la realidad que destruye el presente y elimina los goces de la existencia cotidiana, impidiendo el éxito en cualquier faceta de la vida.

12.- TEMOR AL AUTODESPRECIO QUE PUEDA GENERARSE SI SE TOMA UNA DECISIÓN ERRÓNEA:

Las personas que padecen este bloqueo ponen a menudo de manifiesto una necesidad obsesiva de tener siempre la razón, en la que subyace una falta de autoconfianza. Al menor asomo de fracaso –por pequeño que sea– se auto-desprecian severamente. Les asustan las decisiones y se ven en la imposibilidad de tomarlas por miedo a cometer algún error.

Ello se debe a la acción conjunta del perfeccionismo, las esperanzas exageradas, la necesidad de reconocimiento y la anulación del yo, los cuales no dejan espacio para la aceptación de las limitaciones humanas y la probable escogencia de alternativas equivocadas.

Las víctimas de este bloqueo se infligen inconscientemente severos castigos en forma de depresiones, enfermedades psicosomáticas, propensión a accidentes, fracasos múltiples, relaciones destructivas, insomnio, problemas de apetito, y toda una variedad de aflicciones.

13. AUTOREPROCHES PROVOCADOS POR LAS EXIGENCIAS DESMEDIDAS:

Este bloqueo nace de las exigencias y los “contratos internos” que las personas acuerdan inconscientemente consigo mismas. Toma la forma de “debería”, “podría” y “querría”, utilizados como reproches o justificaciones posteriores a una conducta determinada. Por ejemplo: “Yo debería ser el más inteligente”, “Yo podría haber obtenido la mejor calificación”, “Yo querría haber ganado el concurso”.

Obstaculiza las decisiones, provocando un estado de parálisis y temor a romper los “contratos”. Además, puede convertirse en un hábito tan difícil de erradicar que hace que la toma de decisiones auténticas resulte imposible de realizar.

14. “CEGUERA” ANTE LAS DIVERSAS OPCIONES:

Para que exista una toma de decisión deben estar disponibles por lo menos dos opciones, pero la persona con este bloqueo no se da cuenta de las alternativas a su disposición. En la base de este obstáculo existe una idealización del yo y un temor a los conflictos, por lo que no se “ven” las opciones que entren en conflicto con esta imagen idealizada y se rechaza cualquiera que provoque perturbación y ansiedad.

Por lo general, ocurre cuando la persona se halla sometida a fuertes presiones, en períodos de crisis y en situaciones de estrés, lo cual hace necesario un aplazamiento provisional –hasta que la presión se haya reducido- que no tiene que convertirse en una justificación de interminables dilaciones.

15. TEMOR Y DISTORSIÓN DE LA PRESIÓN DEL TIEMPO:

La engañosa creencia de que no hay tiempo se utiliza a menudo con consecuencias negativas, ya que puede producirse una acentuada presión y una reacción de temor. Es uno de los principales obstáculos en el proceso de toma de decisiones, ya que impide hacer uso de los recursos personales que se necesitan para elegir una alternativa.

Cuando la persona consigue liberarse del agobio del tiempo, suele desaparecer la ansiedad y puede utilizar el tiempo provechosamente para analizar y sopesar las opciones, y para relajarse en caso necesario durante las distintas fases de una elección.

16. CRITERIOS ERRÓNEOS:

Un criterio acertado, es decir, la capacidad de evaluar las opciones de forma racional y provechosa, es muy importante para el éxito en la toma de decisiones. Por el contrario, un criterio erróneo con frecuencia se debe a un deficiente análisis y a un pobre desarrollo de las ideas. Los trastornos emocionales, la desesperación, la euforia, el estrés, y los estados mentales gravemente perturbados deterioran el criterio de las personas.

Todos los bloqueos discutidos ejercen, en mayor o menor medida, un efecto perjudicial sobre el criterio personal, cuya influencia es directamente proporcional a la intensidad de los mismos. El principal componente del criterio acertado es una visión objetiva de la realidad y de nosotros mismos, sin la cual nuestra percepción resultará sesgada, distorsionada.

17. FALTA DE INTEGRACIÓN INTERNA O GRAVE DESORGANIZACIÓN:

Las personas pueden pasar por períodos breves de trastornos emocionales, durante los cuales no es propicio hacer elecciones. Pero, cuando se producen trastornos tan pronunciados que conllevan pensamientos intrusos, intereses conflictivos, ausencia de un fuerte sentido del yo, carencia de una escala de valores, etc. que impiden la integración o cohesión de todos los aspectos de una situación, se impone un tratamiento que pueda influir en el desarrollo de una fuerza integradora madura. Esta permitirá que la persona sepa quién es y qué quiere realmente, estableciendo un orden de prioridades, antes de estar en condiciones de tomar auténticas decisiones.

En resumen, afirmábamos en un artículo anterior que para hacer una escogencia adecuada es necesario, entre otras cosas, recolectar, evaluar y analizar la información sobre nosotros mismos. Tal información integra no sólo los recursos o potencialidades sino también las dificultades o limitaciones.

Como hemos podido ver, una de las dificultades que impiden las decisiones son los bloqueos u obstáculos psicológicos. Como quiera que sea casi imposible luchar contra un enemigo invisible o desconocido (como lo plantea Rubin) es necesario –mediante la autoexploración y autoanálisis- conocer los bloqueos, identificarlos y comprenderlos para actuar en consecuencia.

Ante una situación de toma de decisiones, algunas preguntas que nos hagamos podrían servir de guía para ayudar a su identificación: ¿qué

siento en este momento?, ¿cómo afecta mi comodidad?, ¿cuáles cosas son importantes para mí?, ¿las opciones a mi disposición son suficientemente buenas?, ¿siento una ansiedad incontrolable?, ¿cuáles son mis cualidades reales?, ¿qué pasaría si mi elección no le gustara, por ejemplo, a mi padre?, ¿cómo me sentiré si me equivoco?, ¿le doy más importancia a lo que debería hacer que a lo que quiero hacer?, ¿estoy consciente de las diferentes alternativas a mi alcance?, ¿a menudo pienso que debo darme prisa?, ¿estoy analizando la realidad objetivamente?, entre otras.

Si se responde afirmativamente a estas preguntas, la persona puede darse cuenta de que está atrapada en algún (os) de los bloqueos, lo que constituye un primer paso para abandonar los hábitos negativos. Como no basta con la toma de conciencia, luego tendrá que empeñarse en un cambio que le permita el ejercicio de un comportamiento de decisiones más eficiente.

Sin embargo, cuando ello no es suficiente (porque la persona está desorganizada, cuando hay serios problemas de autoestima, cuando hay trastornos de sentimientos, pensamientos y emociones, cuando más que un problema de indecisión existe un problema de inseguridad, etc.) se requiere de la ayuda profesional que puede prestar el orientador, psicólogo, psiquiatra, o psicoterapeuta, quienes pueden realizar las intervenciones necesarias para corregir la problemática.

3.3 Mejorar habilidades para gestionar conflictos.

Momentos de crisis e incertidumbre como el actual pueden repercutir en el clima laboral y aumentar las peleas, el estrés y el nerviosismo de los empleados. Cuáles son las consecuencias de no saber manejar este tipo de situaciones. Recomiendan cuatro pasos a seguir.

Los conflictos de baja intensidad en el lugar de trabajo pueden poner a prueba ideas, mejorar la productividad y promover la innovación. Pero cuando el problema escala puede ser muy perjudicial para la compañía.

“Cuando no se maneja bien el conflicto en una empresa el recambio de personal aumenta y los empleados están insatisfechos”, explica Steve Joiner, director asociado del Centro para el Manejo de Conflictos de la Universidad de Lipscomb.

Los conflictos que escalan o los que no se manejan adecuadamente

suelen crear resentimiento y estrés entre los empleados. Esos empleados tienden a reaccionar:

- Eludiendo el tema en las conversaciones u otros modos de comunicación,
- actuando como si el conflicto no existiera,
- aceptando fácilmente el punto de vista opuesto, o
- atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones.

Según Joiner, “**los supervisores y gerentes tienen que capacitarse en el manejo de los conflictos** y deben estar atentos para advertir cuáles son sus propias tendencias en el manejo de conflicto y la cultura de la empresa en ese aspecto. Además, las empresas tienen que diseñar sistemas de retroalimentación y manejo de conflictos al interior de las mismas.”

Pasos a seguir

A continuación, cuatro pasos básicos para el manejo de conflictos en su empresa:

1. **Escuchar al otro:** el primer paso en la resolución de cualquier conflicto es aprender a escuchar al otro con respeto, no importa cuán vehemente sea el desacuerdo. Los conflictos deben tratarse de modo profesional y no personal. **Para tratar un conflicto de manera profesional:**

Escuche atentamente a la otra persona, sin interrumpir. Haga preguntas sólo cuando la otra persona haya terminado de hablar. Las interrupciones pueden ser interpretadas como faltas de respeto.

Expresa lo que la otra persona está diciendo con sus propias palabras, y pregunte si ha comprendido correctamente. Si así no fuera, pídale que exprese sus ideas nuevamente y vuelva a decirlo en sus propias palabras para estar seguro de haber comprendido bien.

Al discutir un tema, use oraciones que empiecen con la palabra “yo” tales como “Yo creo que la solución que usted propone es ...” en lugar de “Su solución al problema es ...” Ponga el acento en la solución del problema en lugar de abrir juicio sobre el otro o sobre la solución que él propone.

Por último, trate de descubrir la agenda oculta que usted o el otro puedan tener, y discútalas abiertamente. **Con frecuencia el conflicto no está donde pareciera estar.**

Cuando la discusión se ponga demasiado tensa o amenace con desbordarse **es prudente hacer un compás de espera de 24 horas.**

Una vez que el problema haya sido convenientemente discutido y las personas se hayan escuchado verdaderamente, es el momento de proseguir hacia la solución del conflicto. ¡Cuidado!: si uno se apresura a resolver el problema sin haber escuchado realmente lo que el otro tiene para decir, **el problema va a surgir nuevamente**, una y otra vez. La solución a un problema debería ser bastante simple si usted ha escuchado bien y la otra persona siente que ha sido escuchada.

- 2. Organice una tormenta de ideas para encontrar las mejores soluciones:** planifique una reunión o un espacio en que ambas partes puedan encontrar un terreno común. El objetivo es encontrar una necesidad compartida o una solución que ambas partes puedan aceptar.

Durante la sesión de tormenta de ideas no debe descartarse, juzgarse o ridiculizarse ninguna solución. Tampoco deben usarse palabras descalificadoras como “pero” o “equivocado”. Anote las ideas que aporten ambas partes.

- 3. Analice las diferentes opciones:** observe las opciones que se han presentado y ordénelas según el grado de solución que ofrecen. Elija algunas de las que están en los primeros puestos y haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué ocurriría si hiciéramos esto?
- ¿Cómo afectará a otros?
- ¿Ofrece algo cercano a lo que cada una de las partes desea?

- 4. Elija una opción y defina qué se consideraría como éxito:** para lograr consenso sobre cuál opción es la mejor, primero defina los objetivos, los resultados que puedan medirse y los tiempos necesarios para lo que usted está tratando de lograr. Permita que las partes lleguen a un consenso acerca de cuál plan cumple mejor con los objetivos. Fije una fecha de seguimiento para verificar y discutir los resultados del plan.

Beneficios de encarar los conflictos

Uno de los principales motivos por los cuales las personas dejan sus empleos son **los conflictos no resueltos**. “Cuando el conflicto se encara de manera saludable genera lealtad y satisfacción en los empleados”.

Y destaca: “**Se sienten escuchados**. Los empleados pueden muy bien ser parte del proceso de toma de decisiones”.

Los programas de manejo interno de los conflictos en la empresa

reducen la tasa de recambio de personal y logran trabajadores más productivos, lo que redundará en un ahorro de dinero a largo plazo.

3.4 La comunicación asertiva como punto de encuentro.

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad o no-asertividad. Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

Agresividad. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el **pasivo-agresivo**. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

En toma de decisiones es indispensable tener muy bien los conceptos de comunicación, por lo que ahondaremos brevemente en comunicación asertiva.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no

manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. No obstante, muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra "asertividad", imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables e seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento (siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad). Al aplicarse correctamente, la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables. Generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

Aun cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio.

Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores. La pasividad continúa erosionando la autoconfianza y, en algunos casos, causa depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que

crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Ello se debe a su vulnerabilidad ante amenazas (reales o imaginarias). A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

En efecto, las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento agresivo se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Al igual que las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo sólo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan. Sin embargo, la asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien

lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás – al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

Una comunicación efectiva

Pautas en la comunicación.

- Aceptar que tiene algo que aprender.
- Aceptar que el otro tiene algo que ofrecer.
- No perder su equilibrio emocional.
- Tomar en cuenta las percepciones subjetivas.
- Una comunicación es activa cuando se hacen preguntas sobre aspectos pertinentes al mensaje.
- Llegar al fondo de la situación.
- Humanizar la conversación.
- Escuchar activamente.
- Bajarle el volumen a la voz interna.
- Atender los sentimientos y lo que queda sin decirse.
- Tener en cuenta, además de la comunicación verbal, la comunicación no verbal (Gestos, movimientos, expresión corporal, etc.).

En toda comunicación esta el Receptor y el Emisor, en donde en la función de recepción esta la habilidad de escuchar.

Los vectores de la Comunicación son siempre las personas, investidas con un rol. Esto es, la relación en una empresa es en realidad la que establecen la persona que desempeñan las personas.

La mayoría de las personas dice conceder gran importancia a la

comunicación efectiva, pero pocas llevan a cabo esfuerzos sistemáticos para lograrla.

Un estudio del Carnegie Institute of Technology (validado por algunos otros estudios complementarios) demostró que el éxito financiero o profesional de las personas se debe sólo en un 15 por ciento a sus habilidades técnicas, y en un 85 por ciento a las habilidades de las mismas para interactuar con otros. Más aún, los expertos en recursos humanos estiman que más del 80 por ciento de la gente que fracasa en su trabajo es debido a su incapacidad para relacionarse con la gente.

Una de las habilidades comunicativas a las que pocos conceden atención e importancia en el contexto de la efectividad de la comunicación es el saber escuchar. Parece paradójico afirmar que para iniciar una buena comunicación primero hay que quedarse callado.

Saber escuchar es un arte. Muchos consideran que no es una habilidad por desarrollar. Creen que es una habilidad natural. Alguien dijo al respecto "es algo con lo que nacemos". He aquí algunas recomendaciones para ser mejores comunicadores a partir de escuchar a nuestro interlocutor.

- Aprenda a escuchar. En esta forma podrá recibir ideas valiosas de sus interlocutores. A veces sólo dejamos que la persona con quien "conversamos" hable, mientras nosotros preparamos lo que tenemos que decirle, pero no estamos escuchando lo que quiere o tiene que decirnos. Escuchar le permitirá conocer lo que sus interlocutores piensan, necesitan, quieren y esperan. Diversos estudios demuestran que los buenos escuchadores son promovidos más frecuentemente que quienes no han desarrollado esta habilidad.
- Comunicarse no significa llenar con palabras cada momento. A veces el silencio dice más que las palabras. Escuche lo que otros dicen. Saber escuchar habla de quién es usted, qué es usted y dónde está usted.
- Escuchar significa darse tiempo para asimilar lo que quieren decirnos. Los buenos escuchadores aprecian el poder del silencio y se han preparado para sentirse a gusto con las pausas y con los momentos sin palabras que se dan naturalmente en una conversación. Charles De Gaulle decía: "El silencio es la última arma del poder". Aprenda a usar el silencio en su provecho, como una ventaja. Usted puede hacer que la gente sienta que ha sido escuchada. Con ello también estará en mejor posibilidad de que su interlocutor lo escuche. El escuchar le permite también verificar la eficacia de su comunicación. Da la posibilidad de constatar que fuimos comprendidos o bien de intentarlo nuevamente, con un mejor

- conocimiento de nuestro interlocutor.
- Hay que escuchar con todos nuestros sentidos: oído, tacto, olfato, vista y gusto. Concentre todos sus sentidos en escuchar las palabras de su interlocutor. No distraiga alguno de ellos en el proceso (por ejemplo tocando algo, desviando la vista o mascando chicle); así captará más mensajes.
 - Tome su tiempo para escuchar los mensajes completos. Hay gente que aprovecha las pausas en el hablar de su interlocutor para pronunciar una frase que finaliza la conversación. Otro mal hábito es estar ansioso por expresar sus puntos de vista en lugar de concentrarse en escuchar a su interlocutor. Si no escucha usted la totalidad de los mensajes, corre el riesgo de no comprender cabalmente las ideas que quieren transmitirle, con lo cual la conclusión a la que llegue puede ser errónea.
 - Verifique si comprendió la idea expresada por su interlocutor, ofreciéndole un ejemplo paralelo o parafraseando su mensaje: "lo que tú quieres decirme es que ...". Cuando se trate de un mensaje con contenido emocional, podemos expresar algo como "debes haberte sentido muy mal...".
 - Evite responder a provocaciones o críticas, explicando a la persona por qué creemos que está equivocada. Antes que ello verifique si entendió el fondo del mensaje que la persona quiso transmitir.
 - De la señal de que está comprendiendo el mensaje y de que desea que la conversación continúe, pronunciando frases como "bueno", "ya veo", "¿y, luego?". Refuerce estos mensajes con lenguaje no verbal (asintiendo, abriendo más los ojos, etc.).
 - Haga preguntas a su interlocutor como "¿por qué?", "¿cómo?". Estas preguntas revelan su interés y permiten a su interlocutor conocer en cuáles temas necesita usted más información. El hacer preguntas, además le permite llevar el control de la conversación o cambiar el ritmo de una discusión.

El hábito de escuchar a la gente es una característica del liderazgo. Los líderes ponen atención, escuchando le dicen a la gente "tú eres inteligente y tienes cosas importantes que decir". Así es como reciben las mejores ideas.

3.5 La importancia de la negociación.

¿Qué es la negociación de conflictos?

- * Es un método para llegar a un acuerdo.
- * Se negocia todos los días y en todas partes.
- * El conflicto es inevitable.
- * Es necesario aprender a convivir con él y especialmente saber asumirlo

y manejarlo de manera constructiva.

- * Se logra en la medida en que cada cual aproveche su propia capacidad negociadora o busque la ayuda de terceros (Mediación).
- * Se negocia básicamente para buscar una solución.

Buscando un buen acuerdo

Resultados satisfactorios para ambas partes, tanto en el plano objetivo como en el psicológico.

- En el plano objetivo de ser sensato y eficiente.
- Un acuerdo sensato debe cumplir con las siguientes condiciones:
 - Equitativo.
 - Viable.
 - Duradero.
 - Socialmente conveniente.
- En el plano eficiente, debe racionalizar el tiempo, el dinero y los conocimientos para permitir el logro de los objetivos.
- En el plano psicológico, debe ser satisfactorio y mejorador de la relación.

Recomendaciones para una negociación

- Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
- Identifique y de a conocer sus propios intereses.
- Conozca y entienda los de la otra parte.
- Explore prioridades.
- Pregunte siempre ¿Por qué?, si la otra parte sigue hablando de posiciones, es útil que pregunte que la impulsa a continuar con esa posición. Con la respuesta a esta pregunta salen a flote los intereses.
- Utilice el liderazgo, no espere que lo propongan, tome usted iniciativa.
- Cree acuerdos posibles que sean de beneficio mutuo.
- Comprenda los intereses para crear las opciones.
- Explique a la otra parte por qué usted considera que lo que está buscando pidiendo es justo.
- Pregúnteles a ellos.
- Trabaje de manera conjunta.
- Comprender todos los intereses.
- Hacer compromisos.
- La calidad de compromisos es lo más importante.
- Los compromisos deben ser planeados, estructurados y diseñados.

pautas para una negociación exitosa

Aspectos a tener en cuenta.

- Ampliar el conocimiento sobre el otro.
- Conocer lo que queremos.
- Controlar factores emocionales.
- Pensar en el compromiso.
- Buscar un sitio central.
- Manejar la originalidad.
- Mantener buenas relaciones.
- Centrarse en el proceso.
- Escuchar.
- Manejar las diferencias.
- No engañar.
- No desperdiciar información.
- Revisar todos los puntos antes de cerrar la negociación.

3.6 Estilos para gestionar las diferencias entre personas.

La aparición del conflicto resulta inevitable. La principal preocupación en estas situaciones es encontrar el modo de afrontarlo.

Hay diversas formas de responder a las situaciones conflictivas. Ninguna de ellas se da en estado totalmente puro; y ninguna es en sí milagrosa.

Los conflictos unas veces se resuelven y otras no. Por eso, es preferible hablar de gestión o regulación de conflictos, más que de resolución, porque no todos los conflictos pueden resolverse.

Las formas inadecuadas de responder a los conflictos vienen dadas por las aproximaciones pasivas, que priorizan las respuestas de huida (evasión) y que evitan el problema; o bien, por las de acatamiento (acomodación), que no solucionan el problema, y por las agresivas (competición), que buscan el enfrentamiento y la lucha, con el ánimo de vencer. Las posturas agresivas desembocan en una espiral de violencia o provocan la pasividad de una de las partes.

Ambos finales son negativos. Las formas constructivas son mejores; están orientadas a la solución, como por ejemplo, la negociación o cooperación, que no buscan la inhibición ni la supremacía de los puntos de vista de una de las partes, sino que buscan conjuntamente soluciones que permitan obtener un beneficio a todos los implicados.

Los caminos normales para la gestión de los conflictos se concretan en cinco estilos.

En el fondo corresponden a los estilos de dirección de la reja de Blake y Mouton: dirección burocrática (1.1) («dejar hacer»); dirección dedicada (9.1) («tecnócrata»); dirección transaccional (5.5), («manager»); dirección relacionada (1.9) («paternalista») y dirección integrada (9.9) («catalítica»). Resultan de la combinación de dos dimensiones fundamentales: la búsqueda de la satisfacción de las necesidades propias (asertividad, interés por uno mismo, es decir, conciencia de autoestima y autonomía) y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del otro, de los resultados (cooperación, interés por los demás, es decir, conciencia de interdependencia). En concreto los cinco estilos básicos de aproximación al conflicto son:

La competición (yo gano/tú pierdes): En esta situación lo importante son mis objetivos, mis intereses; da igual que para conseguirlos tenga que pasar por encima del otro. La relación no importa.

Esta actitud lleva a la eliminación o destrucción, la exclusión, la expulsión de la otra parte. La consecución de lo que uno quiere es el único criterio a seguir y no se reflexiona sobre lo que los demás quieren. Se persiguen los objetivos personales a costa de los otros, sin pensar en los demás.

Se trata de imponer a la otra parte la solución deseada por uno. La estrategia que se usa es persuadir, insistir, repetir, ser firme, controlar, etc.

La acomodación (yo pierdo/tú ganas): Corresponde a un estilo de dirección relacionada, «paternalista». No hacemos valer nuestros derechos y nuestros objetivos. Nos sometemos o nos anulamos para no enfrentarnos con la otra parte, para no provocar tensión o malestar.

Aguantamos hasta que no podemos más, y entonces nos destruimos o destruimos a la otra parte. Tendemos a ceder y a plegarnos a los deseos de los demás. Siempre se acepta lo que los demás quieren. Se cede a los puntos de vista de los otros, renunciando a los propios. La estrategia que se utiliza es estar de acuerdo, reconocer los errores, darse por vencido...

La evasión, (yo pierdo/tú pierdes): Corresponde a un estilo de dirección burocrática, «dejar hacer». Ni nos preocupan nuestros objetivos, ni la relación con la otra parte. Se huye de las situaciones de conflicto y se tiende a vivir «tranquilo», «sin problemas». Evitamos el conflicto a toda costa o lo posponemos. No afrontamos directamente los problemas. En el fondo ni me importa lo que yo quiero ni lo que el otro desea. La estrategia que se utiliza es la de retirarse, desviar la atención, evitar la respuesta...

El compromiso (yo gano/pierdo algo, tú ganas/pierdes algo): Corresponde a un estilo de dirección transaccional, «manager». Buscamos un terreno intermedio. Tratamos de llegar al punto medio entre las dos posturas para que la solución satisfaga parcialmente a ambas partes. Uno se preocupa por lo suyo, pero atenúa sus deseos al conocer lo que el otro quiere. «Es una actitud basada en la negociación, en la búsqueda de soluciones de acuerdo, normalmente basadas en el pacto y en la renuncia parcial al interés del individuo o de los grupos. La solución satisface parcialmente a ambas partes.» La solución acertada es que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio. La estrategia utilizada es la moderación, hallarnos a medio camino, regatear, negociar...

La cooperación o colaboración (yo gano/tú ganas): Corresponde a un estilo de dirección integrada, «catalítica». En este modelo es importante conseguir las propias metas y también la relación con la otra parte. Se trata de que todos ganemos. En las situaciones de conflicto se tiende a encontrar una solución que satisfaga a ambas partes. Se trata de que todos estén contentos. Trabajamos con la otra parte explorando el desacuerdo, buscando alternativas, generando soluciones que satisfagan a las dos partes. Implica la búsqueda de un objetivo común que sea bueno para todos. Se tiene el convencimiento de que es posible, y además deseable, superar la dicotomía entre lo mío y lo tuyo. Se busca un modo de gestión de conflictos que incorpore lo personal y lo social, porque son dos dimensiones fundamentales a tener en cuenta. Es una actitud más racional y humana. La estrategia que se utiliza es hacerse valer uno mismo e invitar a que los otros expongan sus propios puntos de vista, aceptar las diferencias, cooperar, solucionar problemas...

Estos cinco estilos, incluso aquellos que nos parecen mejorables, pueden tener un uso apropiado. Así «el competir puede ayudar en una emergencia; colaborar resulta útil cuando los conjuntos de preocupaciones son demasiado importantes para transigir; transigir puede ser útil cuando los objetivos son sólo moderadamente importantes; evitar puede ser apropiado cuando una cuestión es trivial o cuando las cuestiones son más acuciantes; acomodar puede ser altamente apropiado cuando uno está equivocado».

Trasladados a un eje de coordenadas los estilos de resolución de conflictos, pueden ser representados de la siguiente manera:

Algunos autores reducen estos cinco estilos a cuatro. Otros a dos fundamentales: la no confrontación, que incluiría el evitar el conflicto y la acomodación al mismo, y el orientado a la solución, que incluye compromiso, colaboración y competición.

Para obtener mejores resultados debemos trabajar previamente los conflictos sin esperar a que estallen, porque en un clima menos apasionado, con tiempo y calma, podemos encontrar soluciones. Cuando el conflicto estalla (crisis) no hay paz, ni serenidad ni calma para encontrar soluciones y afrontarlo de la mejor manera posible. Hay que trabajar estrategias de gestión de conflictos para evitar las actuaciones violentas o agresivas. Debemos aprender a detenernos, a reflexionar y a responder de forma positiva y constructiva a los conflictos.

En las circunstancias normales el modelo de cooperación o colaboración es el ideal, pero conseguirlo no resulta fácil.

En este estilo ambas partes ganan. Por eso es importante que se vea, desde el punto de vista ético y desde la eficacia, que es mejor cooperar o negociar que competir. En todo conflicto las partes «cooperan» para destruirse. En cambio, si se ponen de acuerdo en cooperar para construir, conseguirán mejores soluciones.