

TOMA DE DECISIONES

Unidad 5: Aprovechando constructivamente las diferencias en la solución de problemas

Objetivo específico 5: Establecer las diferencias entre las personas que existen, definiendo el conflicto y los obstáculos en los problemas a los que se enfrentan las personas y cuáles son las mejores habilidades para gestionar los conflictos

Conceptos a desarrollar en la unidad: Diferencias entre personas, definir el conflicto, la corriente tradicional, la de las relaciones humanas, la interactiva, la actual, las posiciones de los individuos ante la toma de decisiones, los 17 obstáculos a los que se enfrentan las personas, la mejora de las habilidades para gestionar conflictos

TEMA 5. APROVECHANDO CONSTRUCTIVAMENTE LAS DIFERENCIAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Introducción

En este tema vamos a estudiar cómo se establecen las diferencias que existen entre las personas generando el conflicto y los obstáculos que se presentan a las personas, teniendo en cuenta que hay varias corrientes como la tradicional, la de las relaciones humanas, la interactiva y la actual, para que posteriormente analizar las posiciones de los individuos ante la toma de decisiones, revisaremos los 17 obstáculos a los que se enfrentan los gerentes y cualquier individuo ante la toma de decisiones y como pueden desarrollar habilidades para poder gestionar con éxito los conflictos

5.1 Las diferencias entre personas. Definición de conflicto.

Conflicto:

Podemos definir el conflicto como .

El *conflicto* es una forma de interacción en que las personas (individuos o grupos) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por recursos o valores sociales escasos.

Existe una situación de conflicto cada vez que dos o más personas, o dos o más grupos están en desacuerdo a causa de intereses o de ideas que los oponen entre sí.

Es una situación de lucha en la que cada uno de los oponentes utiliza medios diversos para forzar al otro a capitular en sus ambiciones.

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.

CORRIENTE TRADICIONAL, esta posición dice que todo conflicto es malo y que se debe evitar.

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.

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.

CONCEPCION ACTUAL, el conflicto es como la energía, ni se crea ni se destruye, se TRANSFORMA

Indicadores de conflicto:

- Dificultades para llevar adelante la estrategia empresarial
- Baja de rendimiento
- Elevada tasa de ausentismo laboral.
- Elevada tasa de rotación de personal.
- 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 conformista 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 conformista 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: nos encontramos con la emotividad que pueden afectar a los dirigentes de una organización y a la objetividad de sus juicios.

Este sentimiento genera dos aspectos importantes que son:

- 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 atinentes 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”.

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 desmotivaran, se creara 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.

5.2 Obstáculos en los problemas con personas.

Es muy común que los trabajadores traten 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.

Antes de seguir 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.

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.

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.

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 cuáles son los asuntos clave que hacen que surja el conflicto: los motivos que lo provocan.
2. saber cuántas 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.

Presentamos 17 bloqueos u obstáculos, a los que tenemos que enfrentarnos y son:

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.

Podemos decir que 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:

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 las podemos llamar las 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 inhibitorio 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.

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 haya disminuido y que no tiene que convertirse en una justificación de interminables retrasos.

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 es necesario mediante la autoexploración y autoanálisis conocer los bloqueos, identificarlos y comprenderlos para actuar en consecuencia.

5.3 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.

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.

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 P” en lugar de “Su solución al problema es P” Ponga el acento

en la solución del problema en lugar de abrir juicio sobre el otro o sobre la solución que él propone.

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.**

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.

Bibliografía:

Budjac Barbará A., Técnicas de negociación y resolución de problemas de conflictos, 1ª. Edición, 2011, Pearson educación, págs. 32 a 53