

TOMA DE DECISIONES

Unidad 6: La gestión de conflictos

Objetivo específico 6: Conocer la comunicación asertiva como punto de encuentros así como la importancia de la negociación en los conflictos y las pautas que hay en una negociación exitosa y que el alumno aprenda los estilos para gestionar las diferencias que existen entre las personas

Conceptos a desarrollar en la unidad: La comunicación asertiva como punto de encuentro, las pautas en la comunicación, la importancia en la negociación, los diferentes estilos para gestionar las diferencias entre personas.

TEMA 6. LA GESTION DE CONFLICTOS

Introducción

La **gestión de conflictos** en las organizaciones comienza con la comunicación asertiva como un punto de encuentro, conociendo posteriormente la importancia de la negociación en los conflictos y las pautas que hay en una negociación de conflictos para alcanzar el éxito en la negociación, tomando en cuenta que hay cinco estilos para gestionar las diferencias que existen entre las personas que integran la organización y que el ambiente laboral sea el mejor

6,1 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 asertivo. 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.

Subestiman las 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.

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.

La mayoría de las personas dice conceder gran importancia a la comunicación efectiva, pero pocas llevan a cabo esfuerzos sistemáticos para lograrla.

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.

6.2 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 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 como tocando algo, desviando la vista o escuchar música; 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 P". 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 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 lo que es la mediación.

Se negocia básicamente para buscar una solución buscando un buen acuerdo

Se buscan tener 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 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

Los 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.

6.3 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 básicos de aproximación al conflicto y 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.

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.

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, conseguir mejores soluciones.

Bibliografía:

Budjac Barbará A., Técnicas de negociación y resolución de problemas de conflictos, 1ª. Edición, 2011, Pearson educación, págs. 1 a 10, 85 a 100.