

*Colección: "Desarrollo personal y laboral"*

Edición N° 12

# Enfrentando un conflicto



# Índice

Presentación .....	3
Teoría del conflicto .....	4
Conflicto .....	5
Cómo manejar los conflictos .....	6
Cinco formas de resolver un conflicto .....	7
Cómo descubrir el conflicto real .....	9
¿Cómo lograr un acuerdo? .....	10
Pasos generales encontrandos en una negociación exitosa .....	11
Elaboración de soluciones alternativas .....	14
Estrategias frente a una crítica sobre nuestro proceder .....	16
Bibliografía .....	20

## PRESENTACIÓN

Desde que existe la humanidad parece que el conflicto nos acompaña. La literatura bíblica nos da cuenta de ello, hay un conflicto entre Dios y la primera pareja humana cuando Eva desobedece el mandato divino, come de la manzana y provoca la ira de Adán.

En el plano político y social, hemos enfrentado luchas interminables entre países desde hace muchos siglos así como en lo que concierne a defensa de dogmas religiosos lo cual ha llevado a la tumba a millones de seres humanos. Solo basta recordar la primera y segunda guerra mundial, la lucha contra los judíos, los problemas entre Iraq e Irán, las luchas entre Palestina e Israel y una enorme lista de situaciones que nos llevan a pensar en la poca capacidad que tiene el ser humano para negociar.

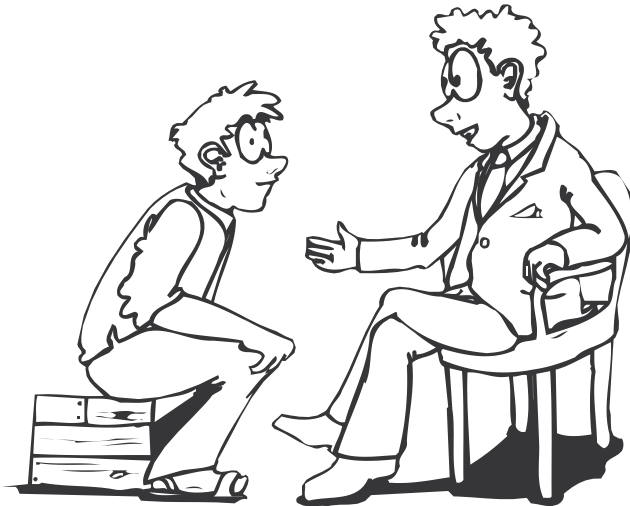
Desde el punto de vista personal nos enfrentamos a conflictos desde que tenemos uso de memoria. El conflicto como proceso cambiante nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer o disolverse y otras veces permanecer estacionario.

Siendo el conflicto una realidad cotidiana, consideramos necesario comprender la dinámica alrededor de éste, sus implicaciones y la forma como resolverlo de la manera más asertiva posible.

Este es el objetivo del presente folleto que esperamos sea de utilidad práctica en su vida.

## TEORIA DEL CONFLICTO

El conflicto es parte de nuestra convivencia social, surge desde que nacemos cuando necesitamos aprender a vivir haciendo uso de muchas herramientas para asegurar nuestra sobrevivencia. Luego, la vida familiar nos enseña a negociar con las demandas contradictorias u opuestas de nuestros padres y el medio ambiente. En el camino de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, tratando de alcanzar metas propias, el ser humano siempre estará determinado por las limitaciones de un universo con recursos insuficientes y demandas crecientes. De este modo la vida sin conflictos es una falacia pues sin ellos nos privaríamos de la oportunidad para desarrollar nuestras habilidades pues se aprende a través y gracias al conflicto. La interacción y desarrollo del ser humano en sociedad se suscita por etapas que son generalmente situaciones de cambio movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior que no se resolvió totalmente.



## CONFLICTO

Entendiendo el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos o afectos entre individuos y grupos que definen estas metas como mutuamente incompatibles, podemos decir que en éste intervienen conducta y afectos, elementos básicos del conflicto.

El desencadenamiento de un conflicto es el resultado de una función de la conducta recíproca:

A reacciona frente a lo que considera que B le hace pero B interpreta esto como una reacción de agresividad por parte de A hacia él.

Lo que es construido como autodefensa en una de las partes, se entiende como ataque intencional por parte del otro generándose así un ciclo de ataque\_respuesta agresiva\_“defensa”\_contraataque.

Esto desencadena estilos personales de conducta habitual en el manejo de conflictos que generan respuestas agresivas de otras personas y así se inicia el ciclo. Esta secuencia de acciones propias y respuestas ajenas de la agresión se incorporan a las entidades de manera permanente. De esta forma, una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas a las cuales justifica en un círculo difícil de romper.



# CÓMO MANEJAR LOS CONFLICTOS

Para manejar los conflictos se necesitan varias habilidades:

1. **La habilidad de comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto.** Esto significa reconocer la causa del conflicto, o sea, las palabras o acciones que inmediatamente provocan en usted una reacción emocional como el enojo o la ira. Una vez reconocida la causa del conflicto será más fácil controlar las emociones.
2. **La habilidad de escuchar atentamente. Se debe tratar de comprender lo que la otra persona está diciendo.** Escuche con todo cuidado en lugar de pensar en lo que deberá decir usted después. Escuchar atentamente requiere concentración y lenguaje corporal que indique que usted está prestando atención.
3. **La habilidad de brindar opciones para resolver el conflicto.** Muchas personas sólo pueden concebir dos maneras de manejar el conflicto – pelear o evitar el problema. Asegúrese de que sus datos son los correctos, explore todas las ideas que pueden ayudarle a resolver la discusión y debata los pros, los contras y las consecuencias.

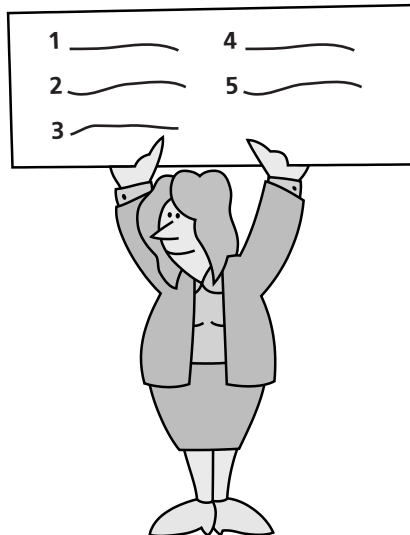


# CINCO FORMAS DE RESOLVER UN CONFLICTO

Es usual categorizar las diferentes respuestas que nosotros tenemos para un conflicto en términos de dos dimensiones:

1. ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer nuestras necesidades?.
2. ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer las necesidades de otras personas?.

Respondiendo estas preguntas se desprenden los siguientes cinco modos de resolución de un conflicto. Ninguna de estas es "correcta" o "incorrecta"; hay situaciones donde ninguna será la adecuada. Por ejemplo, si nosotros estamos conduciendo al trabajo y de pronto otro auto se cruza, podemos decidir "evitar el problema" y es la mejor opción. Otras veces "evitar el problema" puede ser la peor alternativa. Así también, colaborar puede ser lo correcto algunas veces pero otras no.



**1. Competición:** Distributiva (ganar-perder) regateo.

Satisfacer sus necesidades es importante; satisfacer las necesidades de los demás no es importante para usted.

**2. Colaboración:** Integrativa (ganar-ganar).

Satisfacer las necesidades tanto suyas y las de su contraparte es importante.

**3. Compromiso:**

Satisfacer las necesidades suyas y las de su contraparte es moderadamente importante.

**4. Evitar:**

Usted es indiferente tanto a sus necesidades como a las de los demás: no actúa gustosamente.

**5. Acomodar:**

Simplemente rendirse o conformarse (no es problema para usted y es problema de la otra persona).

En general, los más exitosos negociadores inician asumiendo una negociación colaborativa (integrativa) o ganar-ganar. Los buenos negociadores tratarán una negociación ganar-ganar o contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadores. Las negociaciones tienden a ser mejores para ambas partes cuando están en una situación ganar-ganar o ambas partes se acercan a la negociación deseando "crear valor" o satisfacer tanto sus necesidades como las de la otra persona.

La clave de una negociación exitosa es llegar a una situación ganar-ganar incluso si aparenta ser una situación ganar-perder. Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de ganar-ganar. El éxito de la negociación radica regularmente en encontrar aspectos ganar-ganar en cualquier situación. Cambie solamente a un modo ganar-perder si todos los demás han fallado.



## COMO DESCUBRIR EL CONFLICTO REAL

La persona interesada en resolver el conflicto debe recordar que existen diferentes vías para definir o formular un conflicto y que el modo de definir un conflicto afecta los resultados como la preferencia por ciertas soluciones y la satisfacción con la solución obtenida; por lo tanto, es importante elaborar formulaciones alternativas del conflicto.

A menudo, una solución puede ser probada como insatisfactoria porque no fue descrito el conflicto más importante, básico o primario. El conflicto básico en algunas instancias puede ser el primer conflicto en la cadena causa-efecto del conflicto principal, donde el conflicto A causa el conflicto B, el cual a su vez causa el conflicto C. En vez de centrarse en el conflicto C, es recomendable identificar el conflicto A y resolverlo primeramente porque es posible que la solución del conflicto A elimine los restantes conflictos.

En otros casos, la solución puede resultar inadecuada porque el conflicto específico sobre el que se centró la resolución puede ser sólo una parte de un conflicto más importante o amplio que no ha sido reconocido. Puede ser más eficiente y efectivo trabajar sobre conflictos más amplios en vez de centrarse en un conflicto específico.



## COMO LOGRAR UN ACUERDO

- 1. Observe su respuesta frente a un conflicto.** Si su manera de comportarse no da resultados, es decir, si se queda cargado con emociones incontrolables que conducirán a nuevos problemas – trate de cambiar.
- 2. Exprese sus necesidades y defina el problema.** Hable de los temas o asuntos sin insultar ni echar la culpa a otra persona. No exprese su posición; esa es su manera de solucionar el problema, más bien compare lo dicho (posición) con lo que realmente se intentó decir (necesidades).
- 3. Juntos, discutan varias maneras de llenar las necesidades o solucionar el problema.** Sea flexible y abierto.
- 4. Luego de haber llegado a un acuerdo sobre el plan a seguir, decidan quién será el responsable de cada acción.**
- 5. Recuerde:**
  - a. Elija el momento oportuno.
  - b. Planifique de antemano.
  - c. Hable directamente.
  - d. No asigne culpas ni insulte.
  - e. Brinde información.
  - f. Escuche.
  - g. Demuestre que está escuchando.
  - h. Discuta el problema a fondo.
  - i. Busque una solución.
  - j. Cumpla y ejecute.



## PASOS GENERALES ENCONTRADOS EN UNA NEGOCIACION EXITOSA

Existen tres características comunes para cualquier negociación:

- 1. Preparación:** Éste tal vez es el paso más importante. Sin embargo, regularmente las personas participan en la negociación con poca o ninguna preparación. Ellos pueden saber qué desean conseguir pero no tienen conocimiento sobre las concesiones que pueden realizar o que puede querer la otra parte. Típicamente estas personas no obtienen lo que ellos deseaban en la negociación.
- 2. Conducción de la negociación:** Este es el intercambio de ofertas y contraofertas posiblemente con argumentos. Este paso puede tener lugar formalmente en una mesa de negociaciones e informalmente tomando una taza de café, en una conversación por teléfono, o por mensajes de correo electrónico. Durante este proceso usted puede verificar sus suposiciones acerca de sus oponentes, sus necesidades y metas. Este paso termina cuando ambas partes alcanzan un compromiso satisfactorio.



3. **Implementación:** Durante el paso de implementación, ambas partes deben mantener las promesas que hicieron para alcanzar un compromiso. Sin embargo, los negociadores pueden caer en cuenta de que ambas partes pueden ganar conjuntamente y hacer mejoras si ellos cooperan. Algunas veces se presenta un cuarto caso:
4. **Renegociación:** Ambas partes intercambian nuevas ofertas hasta que alcancen un mejor compromiso. En realidad, en algunas culturas (por ejemplo la japonesa), alcanzar un compromiso no es tan importante como desarrollar una larga relación. Como una consecuencia, ellos (los negociadores japoneses) esperan revisar frecuentemente el compromiso, el cual no es tan común en países occidentales donde es más importante alcanzar y respetar un acuerdo formal.

La negociación es un proceso que requiere todo su esfuerzo y atención. Usted puede ser exitoso si solo considera seriamente sus metas, las formas y significado de alcanzarlas, además de sus alternativas, y lo que usted puede esperar si no se logra un acuerdo. El tiempo y esfuerzo que usted invierte, sin embargo debe estar en relación con los resultados esperados. No se debe perder tiempo preparándose para negociar términos que al final resultan insignificantes; en este caso sería más inteligente gastar dinero.

Entiéndase a usted mismo y haga su mejor esfuerzo por entender a su contraparte.

Sun Tzu dijo hace 2 400 años:

***“Si te conoces a ti mismo, tú ganas cincuenta de cien batallas. Si conoces a la otra persona ganas cincuenta. Pero si te conoces a ti y a tu contraparte ganas cien batallas de cien”.***

Recuerde que las negociaciones son un proceso dinámico y nada necesita estar escrito en piedra. Mas si usted siente que para introducir un término particular fuera de lugar desequilibrará a su oponente y así usted ganará algunos puntos, vaya adelante y proceda así:

### Algunos consejos:

- Trate de averiguar las verdaderas necesidades de su oponente antes de la negociación. Ellos no le revelarán después de que se inicie la negociación.
- El poder está basado en la percepción. Si su oponente piensa que usted es más fuerte, usted lo es, a tal punto de actuar así.
- Evite venganzas, y esté listo para pedir ayuda. Su contraparte usualmente responderá favorablemente, y esto hará la atmósfera de la negociación más amigable.
- Sea creativo acerca de la introducción de nuevos términos en la negociación, encuentre nuevas cosas que beneficiarán a ambas partes. Esto puede cambiar una situación competitiva en una situación ganar-ganar.
- Las negociaciones nunca son "gratis", se debe preparar para invertir su tiempo y esfuerzo.



## ELABORACION DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

El fin de esta tarea es elaborar tantas soluciones alternativas como sea posible, para maximizar la probabilidad de la mejor solución que se encuentre entre ellas; sin embargo, los principales obstáculos para la elaboración creativa de soluciones alternativas son el hábito y la conformidad. Muchos hábitos son adaptativos y necesarios en muchas situaciones sociales cotidianas. Los hábitos también pueden ser útiles para la resolución de conflictos sociales si las respuestas efectivas aprendidas en situaciones anteriores pueden ser generalizadas a situaciones conflictivas nuevas pero similares. Sin embargo, los hábitos también pueden obstaculizar la resolución efectiva de conflictos si los individuos responden "automáticamente" a las nuevas situaciones conflictivas con hábitos previamente aprendidos sin pararse a pensar o cuestionar su aplicabilidad o idoneidad. Con el fin de maximizar la eficacia en la resolución de conflictos, una persona no puede confiar en viejos hábitos, debe tomar en consideración enfoques diferentes.



Existen tres principios básicos para generar soluciones alternativas:

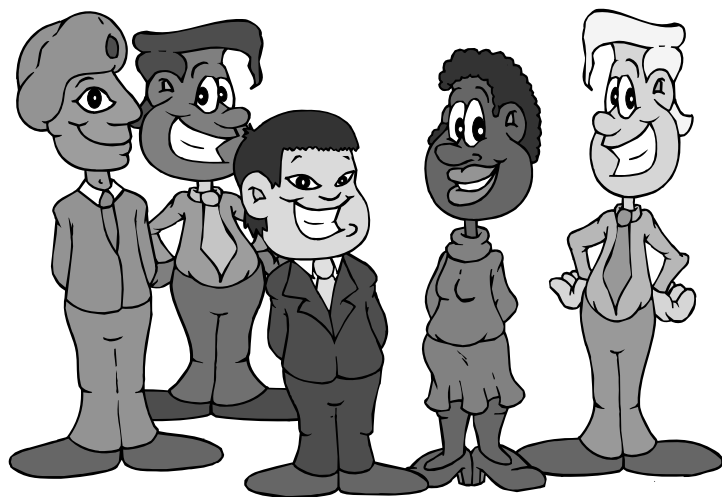
1. **El principio de cantidad.** Sugiere que mientras más soluciones alternativas se produzcan, existirán más ideas de buena calidad, aumentando de este modo la probabilidad de descubrir la mejor solución.
2. **El principio de dilación del juicio.** Aquí la imaginación se utiliza para crear soluciones alternativas; el juicio se utiliza para clasificar y valorar estas soluciones.
3. **El principio de variedad.** Defiende que mientras mayor sea la variedad de soluciones, mejor será la calidad de las ideas obtenidas.



## ESTRATEGIAS FRENTE A UNA CRITICA SOBRE NUESTRO PROCEDER

El sentido crítico puede ser difícil si se presenta como forma ofensiva o de resistencia, pero más allá de las críticas de situaciones de rencor o problemas personales, está la crítica constructiva que siempre nos aporta algo vital. Evitar la crítica es sinónimo de aislamiento.

Cuando alguien critica nuestro proceder hay cuatro estrategias o maneras posibles de hacerles frente:





**Estrategia N°1****Reconocimiento:**

Usted está de acuerdo con el crítico y sus opiniones. La finalidad de esta táctica es la de detener o interrumpir la crítica. Empléela sólo cuando las objeciones parezcan razonables y hayan sido formuladas con el ánimo de ayudar:

1. Dígale que tiene razón.
2. Haga que se dé cuenta que usted hace lo que quiso decir.
3. Si la crítica fuera apropiada, agradezca.
4. Si disiente con sus argumentos, pero considera que pueden ser atendidos, explique su punto de vista con humildad.

**Estrategia N°2****Acuerdo simbólico:**

Emplee esta técnica cuando la crítica no sea constructiva ni precisa:

1. Acepte lo que considere acertado.
2. Acepte la posibilidad de que lo que dice pueda ser correcto.
3. Acepte que, en principio, lo que dice pueda ser correcto.
4. Luego, y en la soledad evalúe críticamente sus argumentos. ¿Eran malintencionados o había en ellos algo de verdad?.

**Estrategia N°3****Sondeo:**

Utilice este método para personas con críticas poco claras y contradictorias:

1. Escuche atentamente su razonamiento siguiendo el método de "escucha activa".
2. Deje que se quede sin palabras. Si no sabe a dónde quiere llegar, él mismo terminará por reconocerlo.
3. Si la crítica es vaga, exija su aclaración. ¿Qué pretende?, ¿Qué quiere decir?.
4. Si la explicación resultara más concreta que antes recurra a las estrategias 1 o 2 según el caso.
5. Si aún la crítica no tuviera fundamento ni razón de ser, retírese de la discusión.

**Estrategia N°4****Demora:**

En caso de que no haya comprendido los argumentos, o considere que necesita madurarlos, no sienta prisa para dar ninguna respuesta y resérvese el derecho de contestar más tarde.

“Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades”.

Stephen R. Covey

Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva

## Bibliografía

Eyssette, Francois. "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo"

Madrid: Ediciones Deusto.S.A 1987

Borrell, Francesco. "Cómo trabajar en equipo"

Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A. 1996

Walton, Richard E. "Conciliación de conflictos interpersonales"

México, Fondo Educativo Interamericano, 1973

Constantino, Cathy A. "Diseño de sistemas para enfrentar conflictos"

Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A. 1997

Rodríguez Estrada, Mauro. "Manejo de conflictos"

2.da Edición 1988

## Serie "Colección Desarrollo Personal y Laboral"

- Edición N°1 Relaciones humanas
- Edición N°2 Técnicas de comunicación oral
- Edición N°3 Hablar bien en público
- Edición N°4 Etiqueta social
- Edición N°5 Servicio al cliente
- Edición N°6 Cómo llevarse bien con su jefatura
- Edición N°7 Cómo hacer más efectivas las reuniones de trabajo
- Edición N°8 Trabajo en equipo
- Edición N°9 Sáquele provecho a su tiempo
- Edición N°10 Un gesto vale más que mil palabras
- Edición N°11 Desarrolle su liderazgo

### **Coordinación**

Dirección de Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas ICE.

Consulte esta colección en: [www.infocom.ice](http://www.infocom.ice)

Impreso en Gestión Documentación e Información Gerencia General.

