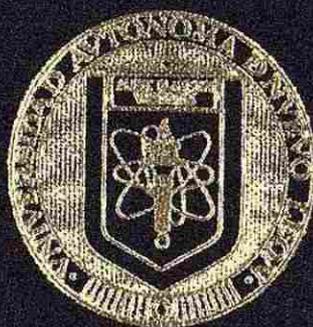


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y
ADMINISTRACION



EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

Por

Lic. Gloria Bermejo Escudero

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION con Especialidad
en Recursos Humanos

Enero, 2003

TM

Z7164

.C8

FCPYA

2003

.B47



1020148499



UANL

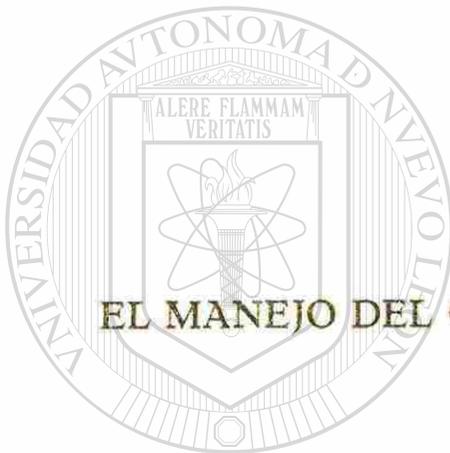
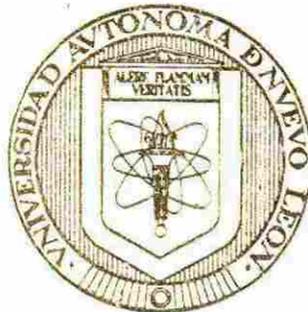
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y
ADMINISTRACION



EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

UANL

Por

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

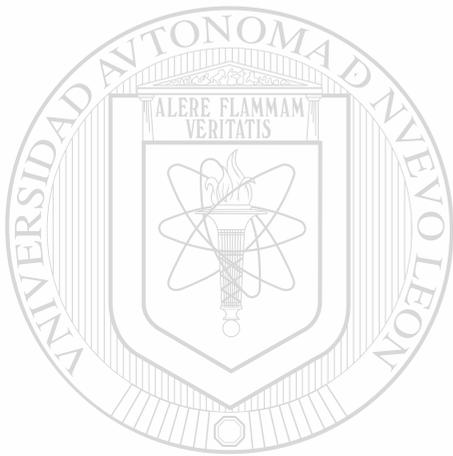
Lic. Gloria Bermejo Escudero
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION con Especialidad
en Recursos Humanos



Enero, 2003



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

Lic. Gloria Bermejo Escudero
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION con Especialidad en
Recursos Humanos**

Enero, 2003

EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

Aprobación de la Tesis:

M.D.O. JOSÉ ANDRÉS PEÑA AYALA

Asesor de la Tesis

MAP. FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA

Jefe de la División de Estudios de Postgrado o

Secretario de Postgrado o

Subdirector de Estudios de Postgrado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis dos grandes motivos en esta vida por su apoyo incondicional; su comprensión y el amor manifiesto de muchas formas fueron los que me impulsaron a terminar este proyecto. Gracias Roberto Renné y Javier, mis dos hermosos hijos por ser como son.

A mi pareja que es más que eso, que es mi todo en esta vida, que me ha dado inclusive sus oportunidades para que yo crezca; que ha estado ahí siempre para apoyarme con tanto cariño y cuidado; que confía mucho en mí y vive conmigo cada instante. Gracias Elías por estar siempre ahí para mí y ser parte indispensable e indivisible de mi ser.

A mis papitos, que dedicaron su vida a proporcionarme una excelente educación; que me enseñaron la constancia, la dedicación y el ser siempre lo mejor que pueda ser. Mi papito ya no está conmigo físicamente pero siempre está vivo en mis pensamientos con sus enseñanzas y su férrea voluntad; mi mamita que es maravillosa, excelente amiga, consejera y que está conmigo siempre, a ti gracias mamá porque no sabes lo que has significado para mí en muchos momentos de mi vida. Gracias.

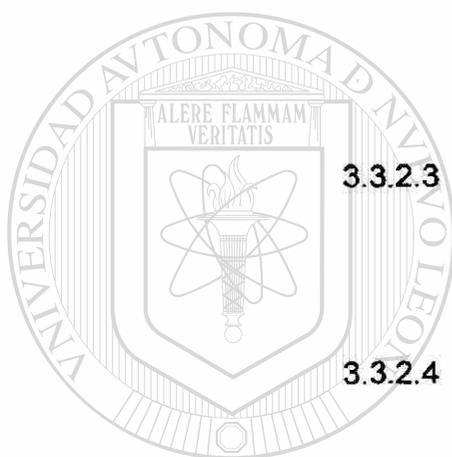
A mis hermanos, a los que siempre he buscado darles un poco de mí, abrirles paso en la vida y enseñarles que en la vida solo nosotros definimos que queremos ser. Gracias por su apoyo y cariño siempre.

A mis maestros MDO José Andrés Peña Ayala, asesor de tesis por su voto de confianza siempre, es una persona de las que está uno constantemente aprendiendo; a MA Elena García Elizondo y a MA Agustina Avalos por formar parte del Comité de Tesis, gracias por sus sugerencias e interés en mi revisión de tesis, mucho del formato aplicado en él fue producto de lo aprendido en sus clases.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
1. INTRODUCCION	8
1.1. Justificación	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Conflicto	10
2.1.1 Definiciones.....	10
2.1.2 Causas	12
2.1.3 Teorías	16
2.2 Identificación y Resolución del Conflicto.....	18
2.2.1 Formas	18
2.2.2 Ventajas	20
2.2.3 Estilos de Manejo de Conflictos.....	21
2.2.4 Resolviendo Conflictos	25
2.2.4.1. Modelo del Proceso de Resolución.....	26
3. RESULTADOS.....	29
3.1. Aplicación del Instrumento de Thomas Kilman.....	29
3.2. <i>Formatos para la Secretaría del Trabajo con las</i> <i>Características del Curso.....</i>	30
3.3. Desarrollo del Curso.....	39
3.3.1 Objetivo General	39
3.3.2 Temario.....	39

3.3.2.1	Determinantes del Conflicto	39
3.3.2.1.1	Qué es Conflicto.....	39
3.3.2.1.2	Determinantes.....	39
3.3.2.2	Desarrollo	44
3.3.2.2.1	Ciclo de vida	44
3.3.2.2.2	Fórmula de Predicción	
	Potencial.....	46
3.3.2.3	Instrumentos de Monitoreo	49
3.3.2.3.1	Thomas Kilman	49
3.3.2.3.2	Blake and Mouton.....	50
3.3.2.4	La Importancia de la Comunicación, Debate y Diálogo	53
3.3.2.4.1	Características	53
3.3.2.4.2	Diferencias Básicas	54
3.3.2.4.3	La Comunicación y su Relación con el Conflicto.....	56
3.3.2.5	Estrategias para la Resolución de Conflictos	58
3.3.2.5.1	Técnicas para el Manejo del Conflicto.	58
3.3.2.5.2	Habilidades para la Resolución de Conflictos.....	60
3.3.2.5.3	Método A-B-C-DN + DP = 3.....	79

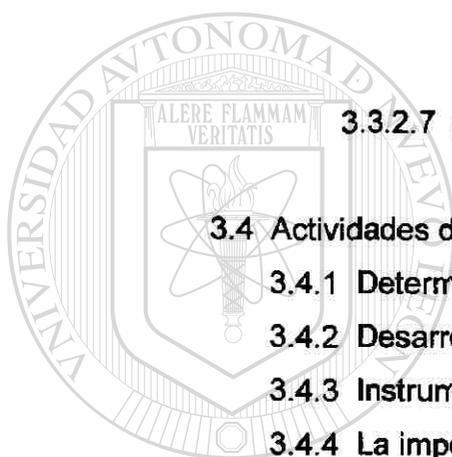


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



3.3.2.6	Administración del Conflicto	81
3.3.2.6.1	Situación de Conflicto como Oportunidad.....	81
3.3.2.6.2	Relación entre Cohesión y Productividad ...	84
3.3.2.6.3	Proceso y Manejo Colaborativo del Conflicto.....	85
3.3.2.7	Aplicación Práctica.....	91
3.3.2.7.1	Eficacia Laboral.....	91
3.4	Actividades de Instrucción	97
3.4.1	Determinantes	97
3.4.2	Desarrollo	97
3.4.3	Instrumentos de Monitoreo	97
3.4.4	La importancia de la Comunicación, Debate y Dialogo.....	98
3.4.5	Estrategias para la Resolución de Conflictos....	100
3.4.6	Administración de Conflictos... ..	101
3.4.7	Aplicación Práctica	101
3.5	Evaluación.....	101
3.5.1	Cuestionario 1	101
3.5.2	Cuestionario 2	102
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
4.1	Conclusiones	103
4.2	Recomendaciones.....	104



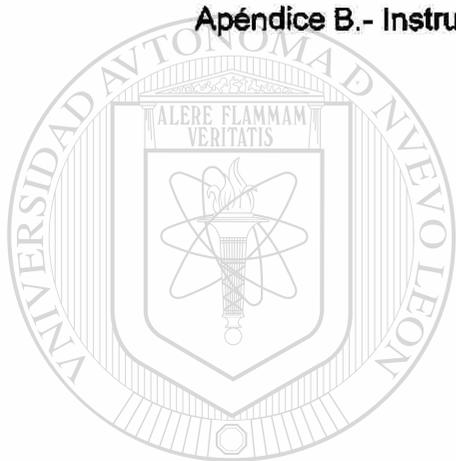
UNANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



5. BIBLIOGRAFÍA	105
6. APENDICES	109
Apéndice A.- Aplicación de Instrumento de Thomas	
Kilman	110
Apéndice B.- Instrumento de Thomas Kilman.....	113



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

RESUMEN

Gloria Bermejo Escudero

Fecha de Graduación: Enero, 2003

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración

**Título del Estudio: EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA
LABORAL**

Número de páginas:

**Candidato para el grado de Maestría
en Administración de Empresas con
especialidad en Recursos Humanos**

Área de Estudio: Recursos Humanos

Propósito y Método del Estudio: El conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, qué mejor que conocer cómo surge y sobre todo cómo poder administrarlo de tal forma que obtengamos mayor eficacia laboral. El método que seguí fue una revisión bibliográfica sobre el tema, la aplicación aleatoria de un instrumento en el mercado para ver como se pueden identificar los estilos y por último generé un curso que permita a los gerentes, agentes de cambio, administrar el conflicto en beneficio de los individuos y de la organización.

Contribuciones y Conclusiones: La contribución mayor de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

FIRMA DEL ASESOR: _____

All conflict is the result of rigid, one-sided thinking"

-Lao Tzu

El presente estudio tiene como objetivo la elaboración de un programa de un curso que permita capacitar a los gerentes para que manejen los conflictos en su empresa de una manera efectiva logrando en su personal mayor eficacia. Para lograrlo, se llevó a cabo un estudio bibliográfico para ubicar lo que es conflicto y el cómo se presenta con todas sus modalidades obteniendo así aquellos aspectos a considerar tales como: surgimiento, la relevancia que tiene a nivel empresarial, cómo se ha estudiado y que formas de manejarlo o solucionarlo se han dado para sustentar el curso e identificar el problema.

Por otro lado, se hizo la aplicación de un instrumento de medición que se maneja en diversas empresas dentro y fuera del país para identificar cómo resuelven las personas los conflictos, este es el "Instrumento de Manejo de Conflictos", de Thomas Kilman. Se hizo de manera aleatoria a futuros candidatos a trabajar en una empresa privada. Esto con la idea de conocer el instrumento y más adelante poder enseñarlo a los gerentes en el curso.

Por último se procedió a elaborar el programa mediante el cual se enseñarán las técnicas, métodos, estrategias necesarias para que la administración del conflicto sea efectiva y logremos el objetivo de toda empresa: que exista en cada departamento una eficacia laboral alta que permita aumentar la productividad de la misma y lograr los objetivos tanto organizacionales como personales.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Por qué estudiar conflictos?

La respuesta es muy sencilla: ya que el ser humano por naturaleza es diferente uno del otro, al existir comunicación de cualquier índole existen desacuerdos que en algunas ocasiones pueden superarse, pero hay otros que definitivamente impedirán que se dé una comunicación efectiva.

Es por ello que este tema me ha llamado la atención sobremanera, es una variable que puede afectar la eficacia de un empleado y por consecuencia, en

muchas ocasiones a toda una organización.

Así, hice una investigación bibliográfica acerca de lo que es conflicto, sus teorías, causas, efectos, y manejo. Pero además propongo mediante esta exposición un programa de capacitación para los gerentes porque ellos son los que al final de cuentas en una organización buscarán administrar los conflictos entre sus empleados, de tal manera que los resultados del proceso sean en beneficio de la empresa misma y se hable de una eficiencia laboral.

Es innegable que la administración del conflicto es una variable que se ha considerado como una de las más importantes requeridas en los gerentes de una organización;

de aquí la aplicación de mi estudio, el proponer la capacitación en este tema en México permite que la eficacia laboral aumente desde el momento en el que los empleados realmente sientan que están cubriendo sus objetivos personales y por ende puedan satisfacer aquellos de la empresa haciendo a ésta más competitiva.

La comunicación es un factor importantísimo que está involucrado en los conflictos, ya sea como causa o forma de solucionarlo; para ello existen una serie de estrategias involucradas tanto informativas como persuasivas.

Los equipos y grupos de trabajo no pueden conseguir una ejecución excelente sin haber limado antes asperezas y superado sus diferencias individuales, mismas que hacen de una organización su fuerza, pero a la vez la desintegración de la misma si no se saben manejar.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conflicto

2.1.1 Definiciones

Existen varias definiciones que explican el concepto de conflicto; dentro de las que considero más interesantes están las siguientes:

“Conflicto, tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.” (Sigmund Freud y Josef Breuer) (1).

Ellos son los primeros autores en utilizar el concepto, comentando que cuando existe la represión de un conflicto de forma parcial puede ocasionar ansiedad y probablemente una neurosis cuando se da a gran escala.

Según la fuente citada anteriormente, el conflicto puede surgir a varios niveles: el verbal, cuando un individuo desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender; a nivel simbólico, cuando se dan dos ideas contradictorias o bien a nivel emotivo, cuando una impresión es fuerte y causa reacciones viscerales.

“Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. (Robbins & Coulter) (2)

“Conflicto no es mas que personas viendo un problema desde diferentes perspectivas.” (Jane R. Flagello) (3)

“Conflicto es percibir diferencias o incompatibilidad resultado de varias formas de interferencia u oposición.” (Robbins) (4)

Una definición de diccionario para conflicto es desacuerdo, guerra, batalla y colisión. Esta definición sugiere que el conflicto es una fuerza negativa que necesariamente guía a consecuencias indeseables.

El conflicto no es más que ver un problema desde diferentes perspectivas.

“Porque ningún individuo tiene las mismas expectativas o deseos que otro, el conflicto es parte natural de nuestra interacción con otros”. (Taylor, Arlene)

(5)

Cualquiera que sea la definición de conflicto es un hecho que surge cuando existen al menos dos puntos de vista; es parte de la naturaleza humana pero es

necesario que se ubique dentro de un marco constructivo y permita al ser humano que lo maneje adecuadamente desarrollando su creatividad.

Ubicamos el conflicto en tres tipos: de tarea, de relación y de proceso. El primero se refiere al contenido y metas del trabajo, el segundo está enfocado a las relaciones interpersonales y el tercero se refiere a cómo el trabajo se lleva a cabo.

2.1.2 Causas

Existen varias causas para que surja un conflicto que pueden ser determinadas por el medio ambiente o por el grupo al que pertenecemos, a continuación se exponen aquellas que han sido delimitadas para su estudio:

Competencias por recompensas o por recursos. La conducta de una persona es reacción a la conducta de la otra persona. Cuando una persona empieza a competir, la otra empieza a responder en la misma forma para defenderse. Estas situaciones son llamadas condiciones "ganar-perder" o "cero-suma". Lo que un competidor gana, el otro pierde, o bien la cantidad que uno gana, y el otro pierde da cero.

Especialistas contra generales. La necesidad de tener personal capaz y especializado por el uso de innovaciones tecnológicas ha hecho que surja una situación de conflicto entre aquellos que no son especialistas, como los gerentes y aquellos que sí lo son, porque el especialista pareciera que conoce más acerca del trabajo que su propio jefe y uno u otro puede sentirse frustrado al no sentirse comprendido o reconocido, o no productivo al comunicarse entre ellos. Entre profesionales, la lealtad a una disciplina normalmente conflictúa con la lealtad a la organización, como por ejemplo cuando un investigador se siente primero como un químico y luego como miembro de una organización.

Conflicto de rol. Este significa que de acuerdo al puesto, se espera que la persona actúe de tal o cual manera y esto puede ser fuente de conflicto.

Esta clase de conflictos caen dentro de tres categorías:

Intrarol.- cuando un sujeto que ocupa un puesto determinado esta sujeto a estrés. Por ejemplo, cuando la administración espera que represente sus intereses en una negociación y por otro lado, los trabajadores esperan de él que los represente también.

Interrol.- cuando se espera que una persona realice simultáneamente dos roles diferentes. Por ejemplo, cuando a un médico en un desastre se le pide que acuda a ayudar a los heridos, pero también debe ver como está su familia, que también puede estar en peligro. Al final, si la persona ya tiene experiencia

resolverá seleccionando el rol que juzgue más importante, en el caso de que sea la primera vez, tendrá que ubicar primero sus prioridades y resolver el conflicto él mismo.

Rol interpersonal.- cuando dos o más personas tienen roles que se traslapan, esto hace que los dos hagan las mismas cosas en diferentes formas al mismo tiempo.

Conflicto de estatus. Un elemento importante de cualquier organización es el estatus, es decir el lugar que se ocupa en la organización de acuerdo a la importancia del puesto. Este tipo de conflicto ha surgido más últimamente debido a los especialistas, ya que anteriormente se daba un puesto nuevo al

personal con mayor antigüedad en la organización o con mayor experiencia, siendo una motivación para el empleado, ahora se asignan puestos clave a aquellas personas que tengan la especialización requerida y no la antigüedad o experiencia necesaria. Esta es una gran causa de conflicto actualmente.

Incompatibilidades personales. Los individuos simplemente no se caen bien unos a otros, y así el conflicto podrá surgir por cualquier cosa.

Estrés en el medio ambiente. Aquellas cosas que suceden alrededor de un individuo, un grupo o una organización que pueden causar preocupación o estrés pueden causar o aumentar los conflictos. Cuando los empleados sienten que sus trabajos están amenazados, especialmente cuando las reglas de la organización no son muy bien conocidas, causarán frustración, hostilidad y

aumentarán una actitud competitiva entre ellos.

Desacuerdos. Frecuentemente los conflictos son simplemente desacuerdos: en hechos, ¿qué está bien o mal?; en métodos, ¿cuál es la mejor forma de hacerlo?; metas, ¿qué es lo que pretendemos lograr?; o valores, ¿qué está bien hacer?. Cuando el conflicto continua, una parte puede empezar a sentir que está en lo correcto, mientras que la otra parece estar completamente mal surgiendo ataques personales a valores, moralidad o algún otro aspecto y convertir ese desacuerdo en algo ya más personal.

No escuchar. La comunicación es necesaria para llegar a una decisión en conjunto. Cuando una de las partes deja de escuchar, la otra empieza a sentirse frustrada y enojada, haciendo que la otra parezca no razonable o desinteresada para llegar a una solución.

Diferencias culturales. Diferencias en educación, socialización, edad y expectativas pueden producir diferentes necesidades, percepciones y metas.

Estas diferencias pueden producir malas interpretaciones y como resultado puede dirigir a que se inicien conflictos. Si estas diferencias surgen por diferentes valores, el conflicto resultante es muy severo; si además le aumentamos que existen incompatibilidades, también involucran gran carga emocional y pueden terminar con una situación imposible de resolver.

Todo estas causas pueden originar graves conflictos si no se resuelven a tiempo surgiendo riñas, amenazas, daño intencional o violaciones a reglas sociales haciendo que la relación entre las partes en conflicto sea irreconciliable.

Así, en general las causas más comunes son cuando la falta de comunicación promueve intereses separados; cuando el consenso es necesario; cuando existe una historia de conflictos pasados; cuando los roles son ambiguos; cuando los reconocimientos y los recursos son escasos y cuando la gente es diversa.

2.1.3 Teorías

Existen diversas teorías y diferentes aproximaciones para explicar si es positivo o negativo el conflicto.

Tradicional.- que sostiene que el conflicto debe evitarse, pues indica un mal funcionamiento dentro del grupo.

De Relaciones Humanas.- que sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

Interaccionista.- la más reciente perspectiva, que propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en el grupo, sino que sostiene en

forma explícita que algunos conflictos son absolutamente necesarios para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. En el caso de que el conflicto sustente las metas del grupo y mejore su desempeño, es decir que sean de proceso o de tarea va a ser un conflicto funcional ya que han demostrado que hay un efecto positivo en la ejecución del grupo debido a que éste estimula las discusiones de ideas; por el contrario, si el conflicto obstaculiza el desempeño del grupo es llamado disfuncional y existe una alta relación con que sea un conflicto de tipo relación.

Las siguientes son teorías acerca de si se debe evitar o no el conflicto.

La primera explica que el conflicto es una cosa indeseable ya que los deseos de los empleados conflictúan con los objetivos de la organización. Sugiere que en aquellas organizaciones en las que los deseos de los gerentes deben ser seguidos totalmente, el conflicto debe evitarse a toda costa.

Otro punto de vista es el que considera que la clave de un buen funcionamiento organizacional es el mantenimiento de las relaciones sociales satisfactoriamente. Los gerentes buscan todas las filosofías y utilizan mucho tiempo y energía en estar seguros de que todos están contentos y nadie está discutiendo.

Últimamente Evan (6) ha tipificado nuevos puntos de vista en una

caracterización reciente de actitudes acerca del conflicto:

1. Los conflictos ocurren porque existen desacuerdos acerca de las expectativas o de los objetivos de la organización.
2. Los conflictos pueden ser buenos o malos tanto para la organización como para los individuos.
3. Los conflictos pueden ser legítimamente validados y minimizados en ciertos tipos de organizaciones, como en aquellas que están orientadas hacia crisis (como las fuerzas armadas), o aquellas que realizan tareas rutinarias (como las manufactureras),

pero en aquellas organizaciones en donde se busca el conocimiento o tecnología los conflictos deben ser promovidos.

2.2 Identificación y Resolución del Conflicto

2.2.1. Formas

Existen cuatro formas de conflicto dependiendo de las partes involucradas: conflicto personal, entre individuos, grupos y organizaciones.

Conflicto personal. Surge en el individuo mismo y se puede presentar en dos formas, la frustración y el conflicto de metas; la primera surge cuando un individuo tiene un objetivo, pero sus propias limitantes lo entorpecen para

lograrlo, por ejemplo: estudios requeridos, experiencia, edad exigida, etc. El segundo que es el conflicto de metas, surge cuando el obtener una meta, impide que obtengamos otra. Existen tres tipos de conflictos de metas que se han identificado:

Conflicto aproximación-aproximación.- el individuo está en la disyuntiva de elegir entre una meta u otra que son mutuamente excluyentes.

Conflicto aproximación-evitación.- cuando el individuo tiene sentimientos positivos y negativos acerca de la meta que quiere obtener, por un lado lo atrae y por el otro tiene inconvenientes.

Conflicto evitación-evitación.- cuando un individuo se encuentra en la disyuntiva de elegir dos metas mutuamente excluyentes pero con consecuencias negativas o no atractivas para él.

Conflictos entre individuos. Este puede presentarse también de dos formas, individuos contra individuos e individuos contra grupos. En el primer caso, dos gerentes compitiendo por la misma posición, dos tenistas buscando un campeonato. Aun cuando la competencia puede ser disfrutada por ejemplo entre deportistas, una competencia de este tipo en una organización puede ser destructiva y baja la eficacia laboral. La otra forma surge cuando algunos grupos exigen que sus miembros estén completamente de acuerdo con las reglas del mismo, y el individuo tiene que pensar si seguir en el grupo o salir de

él porque sus propios intereses son diferentes a los del grupo.

Los conflictos entre individuos producen estrés en la organización y deben ser manejados correctamente si se quieren obtener beneficios dentro de la misma.

Conflictos entre grupos. Existen dos tipos de conflictos intergrupales que son funcionales, en el caso de que el negocio este dividido entre departamentos que tienen distintas perspectivas de los procesos de la organización.

Y el segundo se refiere a los conflictos de los departamentos en línea y de staff . los departamentos de staff son responsables de medir, monitorear, analizar y proyectar el trabajo y resultados de la organización, mientras que los grupos de línea están relacionados con la ejecución del trabajo mismo.

Conflicto entre organizaciones. Los conflictos entre organizaciones existen cuando las organizaciones comparten de alguna forma ciertas metas, pero su forma de conseguirlas es diferente. Lo que se busca en estos casos es que ambas partes se adapten y cedan en algo para llegar a acuerdos que les permitan seguir activas.

2.2.2. Ventajas

Se pueden obtener ventajas de una situación de conflicto? como veremos a continuación, claro que sí. Se ha probado que administrándose positivamente, el conflicto dará ventajas a las partes involucradas ya que:

- Clarifican y generan mejores soluciones
- Incrementan la cohesión del grupo y su ejecución
- Clarifican la dimensión de las relaciones organizacionales particularmente el poder.
- Disminuyen los conflictos más serios

Es más, algunos líderes organizacionales creen que crear el conflicto puede ser una estrategia útil para lograr el cambio organizacional.

La tensión generada por el conflicto típicamente lleva a provocar algunos intentos de reducir o eliminar el nivel de tensión, pero haciendo uso de un liderazgo efectivo, se pretenderá que el conflicto sea confrontado y administrado de una manera apropiada para que surjan situaciones positivas como las citadas anteriormente.

2.2.3. Estilos de Manejo de Conflicto.

Los investigadores han discutidos distintos estilos de manejo de conflictos; dentro de los primeros están Blake y Mouton que manejaron 5 categorías y definieron el estilo de conflicto como un modo característico o habitual en cómo una persona maneja una disputa. El estilo puede verse también como una orientación hacia el conflicto o tácticas y estrategias de conflicto ya sea planeadas o surgidas en el momento. Los estilos considerados emanan de un esquema basado en la preocupación por uno mismo y la preocupación por los otros.

El primer estilo de conflicto es **evitación**. En este caso, a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir o simplemente confrontar la situación. Si el conflicto es muy serio o complejo, las conductas de evitación contribuyen a la frustración, negando los sentimientos del otro y generalmente agravando el problema.

Más que eso, en un nivel práctico, en una situación organizacional donde las tareas interdependientes son comunes, una evitación a largo plazo no es una estrategia recomendable.

En el otro extremo tenemos **forzamiento**. Aquellos que emplean este estilo buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Ellos usan la asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia.

En donde todos fallan, ellos logran imponer su posición o su autoridad formal, ordenando a otros porque ellos simplemente están a cargo. Por ejemplo, un gerente con este estilo puede manipular la composición de un comité de tal manera que la solución que el prefiera surja como parte de un proceso democrático. Aunque este estilo puede ser efectivo en ciertas

situaciones, como cuando se requiere acción rápida, usado repetidamente tiende a crear resentimiento y hostilidad.

El tercer estilo es **acomodación**. Esta aproximación permite superar diferencias, desacuerdos y generalmente hace que los conflictos no se hagan mayores. Aquellos en este estilo hacen a un lado sus propios intereses y aceptan los de los otros. Esto permite que se mantengan las relaciones interpersonales placenteras. Ocasionalmente se usa estratégicamente cuando alguien no acepta negativas con la esperanza de que la siguiente vez la otra persona sea la que ceda. Si la estrategia es efectiva o no depende de los términos en que la acomodación es entendida, así como de los estándares que gobiernen la acción del otro.

Este es muy apropiado cuando la persona que escoge este estilo realmente percibe un asunto como trivial.

El cuarto estilo es el de **compromiso** que involucra la búsqueda de una posición intermedia y tratando de satisfacer, al menos parcialmente a ambas partes.

Esta se considera justa y requiere de un esfuerzo considerable y de una interacción que involucre persuasión y el escuchar a la otra parte. La dificultad mayor de este estilo es que surge como algo oportuno, del momento. Si este estilo es manejado constantemente, el individuo parecerá más interesado en resolver la situación de conflicto que en encontrar una solución al problema.

Finalmente y el estilo preferido en el contexto organizacional es el **colaborativo**. Este permite a los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así una solución integrativa. La colaboración crece en base a un proceso de construcción de la verdad. Este permite a todos expresarse asertivamente, mientras se refuerza el valor de escuchar a los demás y buscar aproximarse al problema constructivamente haciendo un análisis del mismo. Se busca exaltar la comunicación y las actitudes de cada una de las partes, teniendo mejores resultados en ambientes organizacionales que fomentan el ser directos y el manejo del empowerment haciendo que la persona ejercite sus habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones en un asunto significativo.

Consideraciones adicionales.

El estilo colaborativo no es apropiado cuando el conflicto es trivial y se requieren decisiones rápidas. La evitación es efectiva cuando se requiere manejar asuntos volátiles y de menos importancia. Competir puede ser apropiado para situaciones de crisis o para salir de cursos de acción que no agraden a las partes involucradas. La colaboración es apropiada cuando hay situaciones en donde las partes son interdependientes, donde el apoyo y la implementación de una solución es requerida y donde el conflicto surgió de ambigüedad en la información o de una información inadecuada.

Algunos argumentan que en nuestra sociedad el uso del estilo colaborativo es limitado por el énfasis que se hace de obedecer a las figuras de autoridad

como padres o maestros haciendo que los niños al llegar a ser figuras de autoridad esperen también ser obedecidos o dominar a otros; esto inhibe la habilidad individual de elegir la solución o colaboración como un estilo de manejo de conflicto natural. Además, de que requiere de un alto grado de tiempo, energía y compromiso, en comparación con cualquier otro estilo.

En cualquiera de los estilos o estrategia utilizada, su efectividad depende de la habilidad de las partes para adaptarse a la situación, su justicia y objetividad en su aproximación del conflicto, en la forma en la cual ellos se comunican y de una intervención rápida.

2.2.4 Resolviendo Conflictos

Para que un grupo se beneficie con la existencia de un conflicto, éste no debe evitarse, sino manejarse perfectamente determinando la naturaleza del grupo y la satisfacción de cada uno de sus miembros.

Cuando un conflicto se empieza a desarrollar, una de las variables clave que afectan el resultado es si la actitud de los participantes es cooperativa o competitiva. Aquellas personas que tienen una forma competitiva perciben el conflicto como una situación de todo o nada y creen que para lograr la victoria deben derrotar al otro participante. No ven que pueden tener necesidades comunes, y evitan entender los sentimientos de los otros usando promesas para lograr que ambos marchen hacia lo que uno ha definido como su meta,

son egocéntricas. Por el contrario, las personas con una forma cooperativa de ver las cosas tienden a ver un problema como común, creen que una forma de compartir los beneficios de una situación es a través de la exposición honesta de las necesidades de ambos, buscando beneficios mutuos para resolver el conflicto y un marco de referencia para reducir defensas y llegar a satisfacer la mayor parte de sus necesidades. Se puede aprender el como manejar conflictos de una manera constructiva y a no estar de acuerdo sin ser desagradable, poniendo el conflicto en un marco neutral no competitivo.

Para transformar un conflicto de competitivo a cooperativo, se deben usar efectivas técnicas de comunicación. El rol invertido es una técnica en donde uno actúa como si fuera la otra persona con la que tenemos el conflicto, ayuda a las personas a involucrarse y a sentir como si fuera el otro, encontrando formas creativas de integrar los intereses y preocupaciones y trabajar hacia una meta común.

Esto ayuda mucho a no juzgar a la gente porque vemos las cosas desde su perspectiva.

2.2.4.1. Modelo del Proceso de Resolución

El siguiente modelo (ver Figura 1.) indica las causas principales que dan origen a los conflictos ya sea constructivos o destructivos; si éste es nocivo, los administradores deberán aplicar una estrategia de resolución para prevenirlo, reducirlo o eliminarlo. Al final, deberán evaluarse los resultados desde el punto de vista de las partes involucradas.

a. Causas de conflicto

- Cambio organizacional
- Choques de personalidad
- Diferentes sistemas de valores
- Amenazas al estatus
- Percepciones contrastantes
- Falta de confianza

b. Percepciones del conflicto

- Constructivas
- Destructivas

c. Intenciones de los participantes

- Ganar
- Perder

d. Estrategias de resolución

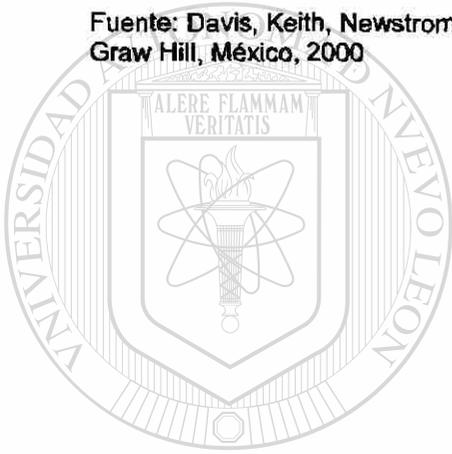
- **Evitación o retracción.**- distanciamiento físico o mental del conflicto. Refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suelen desembocar en una situación perder-perder. Sus características es que la persona que lo utiliza luce poco cooperativo, retraído, se aleja de tratar el conflicto y no quiere hablar al respecto.
- **Suavizamiento o Adaptación.**- adecuación a los intereses de la otra parte. Hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento propio, lo que se deriva en un resultado perder-ganar. Las características de la persona que reacciona así son que es cooperativo, pero retraído, evita molestar a la otra persona y da la imagen de es más importante la paz que lo que yo quiero.
- **Forzamiento u Obligación.**- uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés en la otra parte. El resultado probable es una situación ganar-perder. Las características de la persona exhibiendo esta conducta es poco cooperativa, confiada, hace las cosas como el quiere sin importar lo que tenga que hacer.
- **Negociación o Compromiso.**- búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin resultado definido. Las características de esta modalidad es que la persona es cooperativa y confiada de manera parcial, obtiene una satisfacción al permitir que la otra persona también obtenga satisfacción parcial.
- **Confrontación o Colaboración.**- enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. También conocida como resolución de problemas o integración, esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva en un resultado ganar-ganar. En este último caso, la persona es confiada y cooperativa, busca resolver el problema junto con la otra parte, platican y buscan la mejor solución posible para ambos.

e. Resultados del conflicto

- Perder-perder
- Perder-ganar
- Ganar-perder
- Ganar-ganar

Figura 1. Modelo del proceso de resolución de conflictos

Fuente: Davis, Keith, Newstrom, John W. "Comportamiento Humano en el Trabajo" (10th ed.) Mc Graw Hill, México, 2000



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. RESULTADOS

3.1. Aplicación del Instrumento de Thomas Kilman

Uno de los instrumentos que se utilizan en la actualidad para determinar el estilo de manejo de conflicto es el llamado "Instrumento de Thomas Kilman para el Manejo de Conflictos".

Para mi estudio apliqué este instrumento con la finalidad de conocer cómo se aplica y cómo se califica, en qué forma arroja los datos y que se puede obtener como resultado del mismo, ya que dentro de mi programa de capacitación se proyecta enseñar a manejar esta prueba.

El muestreo que se hizo de la población fue aleatorio ramificado, aplicándose a candidatos a puestos vacantes en una empresa privada.

La experiencia que tuve fue que es un instrumento muy fácil de aplicar y que puede dar información muy valiosa a los gerentes para tomar decisiones referentes a cuando y cómo administrar un conflicto dependiendo de la gente involucrada en el mismo.

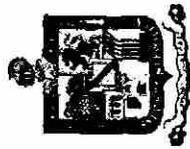
El vaciado de los datos se hizo en una tabla de frecuencias en base a los 5 estilos que el propone, a saber: competir, colaborar, transigir, evadir y complacer. (ver Tabla 1. Apéndices)

3.2. Formatos para la Secretaría del Trabajo con las Características del Curso

La capacitación y el desarrollo del personal es un elemento esencial en la función de administración de los recursos humanos. Para ello se genera una estrategia – Plan de Capacitación – que busca proporcionar los conocimientos y habilidades al personal. Los cursos que lo conforman “son las actividades operativas tendientes a proporcionar los conocimientos y habilidades que cada trabajador necesita para desenvolverse con efectividad en su entorno laboral y desempeñar correctamente sus actividades” (Reza Trosino, Jesús Carlos) (16)

Todo curso de Capacitación debe ser respaldado por formatos que son previamente presentados ante y autorizados por la Secretaría del Trabajo.

A través de estos formatos doy a conocer el proceso que se requiere seguir si el proyecto se presentara ante esa dependencia para ser llevado a la práctica.



GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
SECRETARIA DE SERVICIOS A LOS TRABAJADORES Y PRODUCTIVIDAD
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA
 SISTEMA GENERAL **RECURSOS HUMANOS**

NOMBRE **EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL** DURACION **3:30 HRS.** HRS. **TRES HORAS Y 30 MINUTOS**

PUESTO AL QUE SE DIRIGE **GERENTES DE DEPARTAMENTO** AREA OCUPACIONAL **CUALQUIERA (TODAS LAS AREAS)**

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA
 OBJETIVO (S) GENERAL (ES)
Evaluar las diversas situaciones que se presentan en la organización y aplicar las técnicas y habilidades adecuadas en el manejo del conflicto para generar un incremento en la eficacia laboral.

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA	METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION
3.3.2.1 Determinantes de Conflicto 3.3.2.2 Desarrollo 3.3.2.3 Instrumentos de Monitoreo 3.3.2.4 La importancia de la comunicación, Debate y Dialogo 3.3.2.5 Estrategias para la Resolución de Conflictos 3.3.2.6 Administración del Conflicto 3.3.2.7 Aplicación Práctica	El programa se desarrollará a través de Estudios de Casos mediante Técnicas de Instrucción, Exposición y Dinámicas.

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MÓDULO *Determinantes de un Conflicto*

DURACIÓN TOTAL 50 Min. HRS.

OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES) *Comprenderá las principales determinantes que dan origen a los Conflictos, identificando aquellos que estén presentes en su departamento.*

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACIÓN EN HRS.	
			TEORÍA	PRACTICA
3.3.2.1.1 Qué es Conflicto	EL PARTICIPANTE: <i>Identificará el concepto de Conflicto en base a la lectura presentada.</i>	EL PARTICIPANTE: <i>Elaborará una definición de conflicto en base a una lluvia de ideas inicial y a la lectura presentada.</i>	15 Min.	5 Min.
3.3.2.1.2 Determinantes	<i>Conocerá las determinantes del conflicto documentadas hasta ahora.</i>	<i>Relacionará las determinantes del conflicto y una situación actual en su departamento. Identificando aquel que se encuentre presente.</i>	15 Min.	5 Min.

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO
Desarrollo

DURACION TOTAL 1

HRS.

OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES) Reconocerá el ciclo de vida del conflicto y la forma en la que puede ir escalando, a través de la fórmula de potencial del mismo.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.2.1 Ciclo de Vida	EL PARTICIPANTE: Identificará las 5 etapas por las que pasa el conflicto para que se desarrolle como tal.	EL PARTICIPANTE: Enlistara las 5 etapas por las que pasa el conflicto.	10 Min.	10 Min.
3.3.2.2.2 Fórmula de Predicción Potencial	Conocera los pasos para aplicar la fórmula de predicción del potencial del conflicto.	Elaborará un diagnóstico de un estudio de casos en base al continuo de intensidad de conflicto.	10 Min.	30 Min.

NO. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

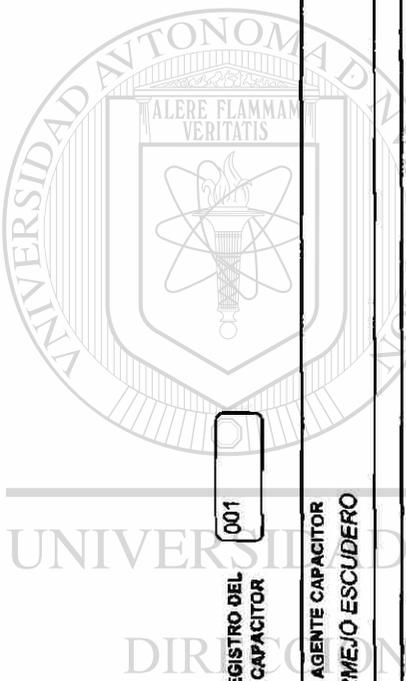
001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO	Instrumentos que permiten monitorear el manejo de conflictos	DURACION TOTAL	HRS.
OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES)	Identificará y analizará los diversos instrumentos que con mayor frecuencia se utilizan en el mercado laboral para ubicar el estilo de manejo de conflictos de su personal.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.3.1 Thomas Kilman	EL PARTICIPANTE: Valorará la forma en la que el mismo resuelve una situación de conflicto	EL PARTICIPANTE: Resolverá el test "Manejo de Conflictos de Kilman"	10 Min.	15 Min.
3.3.2.3.2 Blake y Mouton	Se ubicará en la cuadrícula de metas y conflictos de Blake y Mouton reconociendo las características que lo definen	Calificará el instrumento para aplicarlo posteriormente a su personal. Reconocerá mediante un Test sus tendencias personales ubicándose en el cuadrante que le corresponda según el modelo de Blake y Mouton	10 Min.	15 Min.



No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO *La importancia de la comunicación, diálogo y debate* DURACION TOTAL **1:30** HRS.

OBJETIVO (B) PARTICULAR (ES) *Evaluará las ventajas y desventajas de utilizar el debate y el diálogo.*

Identificará la importancia de la comunicación en el desarrollo de un conflicto.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.4.1 Características	<p>EL PARTICIPANTE: Identificará las características de los conceptos de debate y diálogo</p>	<p>EL PARTICIPANTE: Contestará las preguntas en la actividad "Características"</p>	10 Min.	10 Min.
3.3.2.4.2 Diferencias Básicas	<p>Reconocerá las diferencias básicas entre debate y diálogo</p>	<p>Analizará mediante un caso práctico en forma grupal la efectividad de un debate y un diálogo</p>	15 Min.	20 Min.
3.3.2.4.3 La comunicación y su Relación con el Conflicto	<p>Reconocerá la relación e influencia tan determinante que tiene la comunicación en el escalamiento de los conflictos.</p>	<p>Realizará una práctica "plática triangulada" en forma grupal siguiendo la técnica de Kare Anderson.</p>	15 Min.	20 Min.

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
L/C. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO

Estrategias para la resolución de Conflictos.

DURACION TOTAL

2.45

HRS.

OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES)

Aprenderán varios estilos de resolución de conflictos y como cada uno de ellos puede aplicarse a

situaciones específicas en el trabajo y en su vida personal.

Aumentarán sus habilidades en el manejo directo y honesto con personas.

TEMAS Y SUBTEMAS

3.3.2.5.1 Técnicas para el Manejo de Conflicto

3.3.2.5.2 Habilidades para la Resolución de Conflictos

3.3.2.5.3 Método A-B-C-DN + DP = 3

OBJETIVOS ESPECIFICOS

EL PARTICIPANTE:

Distinguirá las técnicas más comunes para manejar los conflictos.

Reconocerá las diferencias básicas entre cada una de las habilidades para así aplicarlas correctamente y obtener mayor eficacia laboral en su personal.

Reconocerá el método a-b-c-dn+dp, así como la forma de utilizarlo para manejar una situación de conflicto positivamente.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

EL PARTICIPANTE:

Aplicará los conocimientos adquiridos en la solución de un caso de forma individual, y luego en forma grupal.

Analizará mediante el método de estudio de casos, la habilidad requerida para cada una de las situaciones para obtener el mayor rendimiento en el personal.

Realizará una práctica con situaciones reales en su departamento, para ver la aplicación de este método y su practicidad.

DURACION EN HRS.

TEORIA

20 Min.

PRACTICA

40 Min.

30 Min.

30 Min.

15 Min.

30 Min.

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

001

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
L/C. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO
Administración del Conflicto

DURACION TOTAL 2:35

HRS.

OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES) *Habilitar de una comunicación efectiva para la resolución de conflictos dando como resultado la construcción de un sistema económico efectivo.*

Individualmente permitir crear amistades e intimidad cerca de ellos, aspectos vitales para una comunicación social.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.6.1 Situación de Conflicto como Oportunidad	<p>EL PARTICIPANTE: Distinguirá como ser líder que favorezca la productividad de su equipo de trabajo.</p>	<p>EL PARTICIPANTE: Resolverá un juego de habilidades para ver el conflicto como favorecedor de la eficacia laboral.</p>	15 Min.	40 Min.
3.3.2.6.2 Relación entre Cohesión y Productividad	<p>Reconocerá que en la medida de que exista cohesión, la eficacia laboral, y por ende la productividad aumentará.</p>	<p>Analizará mediante el método de estudio de casos, la habilidad requerida para cada una de las situaciones para obtener el mayor rendimiento en el personal.</p>	15 Min.	30 Min.
3.3.2.6.3 Proceso y Manejo Colaborativo del Conflicto	<p>Aplicará el manejo de conflicto Colaborativo.</p>	<p>Realizará una práctica con situaciones reales en su departamento, para ver la aplicación de este método y su practicidad.</p>	15 Min.	40 Min.

TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION
(HABLE POR CADA OBJETIVO PARTICULAR)

- 1.- Expositiva.
- 2.- Técnica Grupal.

RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

- 1.- Acetatos.
- 2.- Retroproyector.
- 3.- Pizarra.
- 4.- Infocus.
- 5.- Lap Top.
- 6.- Marcadores.
- 7.- Lapices.
- 8.- Hojas en Blanco.
- 9.- Indicador Laser.

EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

Se llevara a cabo una evaluación al
finalizar cada modulo.
(Formativa y Sumaria)

BIBLIOGRAFIA

- Davis, Keith & Newstrom, John W.,
Comportamiento Humano en el Trabajo, 10th. Edición
Mc Graw Hill, México, 2000
- Gamble, Teri Kwei & Gamble Michael
Communication Works Mc Graw Hill U.S.A., 1999
- Cornelius, Helena Extract from The Gentle Revolution, Simon &
Schuster, Australia, 432 pages, 1998
<http://www.cmhg.org>

Verdeber, Ruddy F., *Comunicación Internacional 9th. Edition*
Thompson Editors, México, 1999

Reza, Tresino Jesús Carlos, *El Capacitador hábil*
Serie de Administración de la Capacitación
Ed. Panorama, México, 2000

3.3 Desarrollo del curso

3.3.1 Objetivo General

Evaluar las diversas situaciones que se presentan en la organización y aplicar las técnicas y habilidades adecuadas en el manejo del conflicto para generar un incremento en la eficacia laboral.

3.3.2 Temario

3.3.2.1 Determinantes de un Conflicto

3.3.2.1.1 Qué es conflicto

El conflicto es parte de la vida misma, surge de las diferencias en necesidades, valores y motivaciones. Algunas veces a través de estas diferencias nos complementamos con otras personas, pero en muchos casos dan conflictos. El conflicto no es un problema por él mismo, lo que hacemos con él es lo que importa.

3.3.2.1.2 Determinantes

Las determinantes se han agrupado en las siguientes tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación. Las diferencias de comunicación son desacuerdos surgidos de dificultades de semántica, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación; esto está basado en sistemas de valores diferentes, requerimientos de roles, objetivos personales, personalidad y otros factores. Los conflictos que se basan en la falta de información o en la información incompleta tienden a ser resueltos una vez que se tiene la información completa ya que no se han cuestionado los valores, ni se siente amenazada la persona.

Estructura. Las diferencias estructurales surgen de la forma horizontal o vertical en que las organizaciones delimitan su estructura creando así problemas de integración. Se mencionan aspectos como son el tamaño de la empresa, objetivos, responsabilidades, alternativas de decisión en criterios de

ejecución, grado de especialización de tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad, jurisdiccionalidad, compatibilidad del miembro con la meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, asignación de recursos y grado de dependencia entre los grupos. Algunos estudios sugieren que en la medida de que pasamos de un nivel a otro de esta escala jerárquica, nuestra percepción de la corporación tiende a cambiar.

Lo que la gerencia quiere (maximizar ganancias, en parte manteniendo los pagos y beneficios de los empleados al mínimo) es inherente en conflicto con lo que los empleados quieren (maximizar sus pagos y beneficios).

Variables Personales. Podemos decir que incluyen los sistemas de valores individuales que cada persona tiene y las características de la personalidad que hacen las diferencias individuales. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad, por ejemplo los individuos que son altamente autoritarios y dogmáticos y los que demuestran una baja autoestima, conducen al conflicto potencial. Por otro lado, los valores son de alguna manera las reglas que determinan qué conductas y qué paradigmas son aceptables para nosotros. También están involucrados en la percepción que tengamos de belleza, moralidad, justicia, etc. Y en la forma en la que definimos nuestras metas y los métodos para llegar a ellas.

El grado en el que estemos comprometidos con un valor determina la parte

central de nuestra personalidad y nos indica que tanto o no somos flexibles ante una situación determinada haciendo que nuestra reacción ante una situación de conflicto sea de tal o cual manera.

Se pueden expresar los valores a través de preferencias, opiniones, creencias, y principios. Algunos de ellos están conscientemente presentes como parte de nuestro punto de vista como por ejemplo: estar en contra o a favor del aborto o de la eutanasia, etc.

Pero existen algunos otros que surgirán en una situación de conflicto y éstos son los que no pueden ser etiquetados y decir, “así va a actuar siempre” porque la forma en la que cada quien lo exprese es muy particular.

Para entender el por qué cada persona tiene diferentes valores como dictadores de su propia conducta, debemos entender el cómo se van formando. Los siguientes aspectos son los que más influyen en su formación:

Experiencia personal. Las experiencias diarias y la forma en la que exhibimos nuestra conducta y su resultado van haciendo que elijamos de alguna manera aquellos valores que regirán nuestra conducta por haber resultado efectivos en ese momento.

Cultura. Los niños aprenden los valores que regirán inicialmente su vida por aquellas personas que se encuentran a su alrededor y consciente o inconscientemente los van haciendo suyos. Esto sucede en la familia o en la escuela, por ejemplo. (Cornelius, Helena) (7)

Los valores culturales pueden influenciar las actitudes hacia el conflicto. En culturas que valoran el individualismo (como los Estados Unidos y Australia), la importancia de lo individual sobre el grupo es marcada, así el conflicto es visto como una forma de ventilar diferencias, solucionar un problema, como algo que dará resultados positivos; como resultado, el conflicto no es reprimido pero es manejado abierta y directamente.

En contraste, en culturas que valoran el colectivismo (como Japón y Corea), la importancia de la unidad del grupo sobre los deseos individuales es notoria, el conflicto del grupo es percibido como una amenaza y se hacen esfuerzos para suprimirlo, creyendo que lo importante es tener una estabilidad mental y no productividad.

Existen otras variables que influyen definitivamente en la generación de un conflicto, como son: los obstáculos psicológicos que impiden la resolución de disputas; predisposición a la incompatibilidad, devaluación reactiva, escalación del compromiso; efectos de puntos de referencia, ignorar lo que percibe el otro y sobreconfiado.

En el caso de la personalidad , las evaluaciones con respecto a este tema demuestran que las características de la personalidad no tienen un efecto directo ya sea e el proceso de negociación o en los resultados de la misma. Esta conclusión es importante, ya que supone que uno se debe concentrar en asuntos y factores situacionales de cada momento de la negociación y no en la personalidad del oponente.

Cuando uno habla de diferencias de sexo, mientras este no podría ser relevante en términos de los resultados de la negociación, las actitudes de las mujeres hacia la negociación y hacia ellas mismas como negociadoras parecen ser bastante diferentes de las de los hombre.

Las gerentes demuestran menos seguridad en la anticipación de la negociación y están menos satisfechas con su desempeño después de que termina el proceso, a pesar del hecho de que su desempeño y los resultados que logran son similares a los de los hombres. Esta conclusión sugiere que las mujeres podrán castigarse excesivamente ellas mismas evitando involucrarse en negociaciones a pesar de que tal acción sería en su propio interés.

Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales. A los franceses por ejemplo les gusta el conflicto, generalmente obtienen reconocimiento y crean sus reputaciones al pensar y actuar en contra de otros. Los chinos también inducen a los demás a hablar libremente en las negociaciones , pero no se sabe cuando realmente se ha acabado la negociación. Justo cuando ya se piensa que se ha asegurado cada detalle y alcanzado una solución final con un ejecutivo chino, se empieza nuevamente.

Así el contexto cultural de la negociación influye significativamente en la cantidad y tipo de preparación para la negociación, el énfasis relativo en la tarea versus las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar donde las negociaciones deberían llevarse a cabo.

3.3.2.2 Desarrollo

3.3.2.2.1 Ciclo de Vida

Consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapa I. Oposición o Incompatibilidad Potencial

Presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto

Etapa II. Cognición y Personalización

Este es el momento en el proceso cuando las partes deciden de que se trata el conflicto, y este a su vez busca definirse estableciendo su relevancia

Etapa III. Intenciones

Decisiones para actuar de una forma dada e intervienen las percepciones y las emociones de la gente y su comportamiento abierto. Definen el propósito de cada parte, pero no son fijas ya que puede cambiar debido a la conceptualización o a causa de una reacción emocional hacia el comportamiento de la otra parte.

Etapa IV. Comportamiento

Incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Es una especie de proceso dinámico de interacción. Exigencia – respuesta.

Etapa V. Resultados

El conflicto es constructivo, es decir funcional, cuando mejora la calidad de las decisiones estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual pueden exponerse los problemas y liberarse las tensiones y nutre un ambiente de auto evaluación y cambio.

Además esta comprobado de que puede estar relacionado positivamente con la productividad.

Por otro lado cuando un conflicto es destructivo, es decir disfuncional, puede reducir la eficacia de un grupo, retrasa la comunicación, reduce la cohesión de un grupo y la subordinación de las metas del grupo a la primacía de la lucha entre los miembros.

De acuerdo a las nuevas teorías ha funcionado mucho crear conflictos funcionales en las empresas y todas coinciden en que la mejor forma es que recompensen el desacuerdo y castigue a quienes evitan el conflicto.

3.3.2.2.2 Fórmula de Predicción Potencial

No todas las situaciones de conflicto son de la misma intensidad, por ello se ha tratado de delimitar cuáles situaciones son de primer grado o malos entendidos y aquellas que son conflictos aniquiladores o de fase 9 donde es un ataque que ya no respeta reglas sociales y buscan acabar con la otra parte. Se habla de un continuo de la intensidad del conflicto como sigue:

Continuo de la Intensidad del conflicto

<p>Conflicto aniquilador</p>  <p>No hay conflicto</p>	<p>Esfuerzos abiertos para destruir a la otra parte</p> <p>Ataques físicos agresivos</p> <p>Amenazas y ultimatros</p> <p>Ataques verbales asertivos</p> <p>Cuestionamiento o desafío abierto por parte de otros</p> <p>Desacuerdos menores a malentendidos</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2. Continuo de la Intensidad del Conflicto

Fuente: Robbins, Stephen P. & Coultier, Mary "Administración", (5o. Ed.) Prentice Hall, México, 1996

Por otro lado tenemos la teoría de Friedrich Glasl que expone un modelo que trata de explicar el continuo de la creación de un conflicto y más que su solución, permite entender cómo se va desarrollando el proceso. El modelo se llama de "escalada" o incremento de conflicto y es una herramienta que ayuda al facilitador a llevar a cabo un diagnóstico de una situación a través de los nueve estados que el autor distingue. Para el autor, Glasl (1999) la presión situacional y no el individuo, es lo que origina que el conflicto inicie.

En el primer estado, surge el conflicto cuando ambos partidos están exponiendo sus argumentos y no reconoce ni uno ni el otro la posición contraria.

La segunda fase comienza cuando una de las partes pierde la fe de que se va a solucionar el conflicto y se exponen situaciones que ya no están relacionadas con el problema original. La tercera fase comienza, cuando una de las partes deja ya de argumentar y empieza a actuar sin pedir opinión de la otra parte. En la cuarta fase ya se busca ganar o perder en cualquier ámbito, no necesariamente por el que originalmente empezó el conflicto. El pasar a la cinco significa que ya existe un empeño por esforzarse y hacer quedar mal a la otra parte afectando su imagen ante la sociedad. La sexta fase involucra a las

partes ya más organizadas en su ataque directo contra la otra, mediante amenazas o situaciones provocadas. En la siguiente fase, la séptima, las partes empiezan a sentir el miedo, o la incomodidad de que estén continuamente amenazadas, esperando cual será la siguiente reacción y como contra-atacarla. Los dos últimos niveles buscan acabar con la otra parte, viéndola definitivamente como un enemigo, pero al hacer esto durante la fase ocho, el ataque se vuelve contra ellos mismos acabando con ambos.

3.3.2.3 Instrumentos de Monitoreo

3.3.2.3.1 Thomas Kilman

Para manejar los conflictos como gerentes primero tenemos que conocer cual estilo es el que maneja nuestro personal, cómo se enfrenta a los conflictos, en qué medida nos va a afectar como departamento y de ahí poder planear nuestra forma más adecuada de aproximación para obtener lo que se pretende.

Existe un modelo el de Thomas Kilman que trata de explicar el cómo se da el manejo de un conflicto utilizando dos dimensiones: cooperatividad que es el grado al cual una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte, y asertividad, el grado al cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses y así se determinan cinco intenciones del manejo de conflictos: competencia,

colaboración, evasión, complacencia y compromiso o transigir.

Competencia. Cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, a pesar del impacto en las demás partes en el conflicto. Intenta lograr sus metas sacrificando la meta del otro y trata de hacer que alguien más acepte la culpa de un problema.

Colaboración. Cuando cada una de las partes en conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. Incluye tratar de encontrar una solución ganar-ganar que permita que las metas de ambas partes se logren por

completo y buscar una conclusión que incorpore los razonamientos válidos de ambas.

Evasión. Una persona podría reconocer que un conflicto existe y quiere retirarse de él o suprimirlo. Incluye tratar de ignorar un conflicto y evitar a otros con los cuales se está en desacuerdo.

Complacencia. Cuando una parte busca pacificar al oponente, a fin de que esa relación se mantenga, una parte está dispuesta a sacrificarse. Incluye la voluntad de sacrificar la meta propia para que la meta de la otra parte pueda lograrse, apoyar la opinión de alguien más a pesar de las reservas que se tengan acerca de ella y perdonar a alguien por una infracción.

Compromiso. Cuando cada parte del conflicto busca dar algo, ocurre el fenómeno de compartir, dando como consecuencia un resultado comprometido, hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta a los intereses de ambas partes. La característica que distingue el compromiso, por tanto, es que cada parte tiene el propósito de renunciar a algo.

3.3.2.3.2 Blake and Mouton

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron un mapa en donde representan dos lados. La escala horizontal representa qué tanto una persona quiere alcanzar sus metas personales. Y la escala vertical representa qué tanto la persona se preocupa por otros.

El punto de unión de estas dos escalas indica cuán fuerte es el sentimiento de la persona con respecto a estos dos puntos.

Cada una de las escalas va del 1 (bajo) al 9 (alto), representando la importancia de las metas personales (preocupado en resultados) y de otras personas (preocupado por la gente). La base de su medición Blake y Mounon es la identificación de cinco estilos principales.

Una persona con 1/1 se describe como evadir, esta actitud se define como la de “perder y alejarse”. Su meta es mantenerse neutral a toda costa. Probablemente vea el conflicto como inútil y como una experiencia de castigo, que prefiere no llevar a cabo. Prácticamente, física o mentalmente se quita de la situación en conflicto.

Una persona con 1/9 se describe como complacer, esta actitud se define como “dar y perder”. La conducta demuestra que sobre valora el mantener una relación y subvalúa el lograr sus propias metas. Se preocupa y se asegura de que los demás lo acepten, les guste y coexistan en paz él. Tiene miedo de hacer enojar a los demás y hará cualquier cosa para evitar que le perciban como alguien que causa problemas.

Aunque los conflictos existan en su alrededor evitará manejarlos. El siente una necesidad de mantener una apariencia de armonía a toda costa. Esta discrepancia hace que la persona esté tensa y sea característica una gran sonrisa y una carcajada nerviosa.

148499

Una persona con un estilo 5/5 es una persona **comprometida**, esto es "busca un término medio". Si está dentro de este cuadrante su principal guía es el compromiso. Así busca un camino que permita que cada participante en el conflicto gane algo. El compromiso o transigir es por supuesto una estrategia válida en ciertos casos. Pero puede ser un problema si siempre trata de encontrar una solución viable porque puede sentir que el conflicto puede aumentar si no encuentra la mejor solución. Esta forma de resolver el conflicto puede dejar a los participantes medio satisfechos, pero también habrá gente que no esté satisfecha, así que a veces el compromiso también se puede observar como una aproximación de perder-perder.

Una persona con un estilo 9/1 es una persona de **competencia** que busca la actitud de ganar-perder. Si se encuentra dentro de este cuadrante las metas personales son mucho más importantes que la preocupación por las demás personas. Se tiene una necesidad de ganar y dominar a otros. Defenderán su posición y lucharán con otros no importa el costo.

Una persona de un estilo 9/9 es un **colaborador** para la resolución de conflictos quien toma una actitud de ganar-ganar. Activamente busca la satisfacción de sus propias metas (es orientado a resultados) así como las de los demás (también es orientado a las personas). Este por supuesto es el estilo óptimo cuando se está buscando reducir el conflicto. Como una persona que resuelve conflicto, puede ver que éstos son normales y puede ayudar.

También se da cuenta que cada conflicto lo sostienen opiniones que deben ser consideradas y ventiladas. Es capaz de discutir diferencias sin hacerlas ataques personales.

De acuerdo a Alan Filley, los que resuelven los conflictos efectivamente se ubican en el cuadrante 9/9 la mayor parte del tiempo, y sin contratiempos (1/9), mientras que los que no resuelven los conflictos fácilmente se encuentran en los cuadrantes 9/1 y de evitación 1/1.

3.3.2.4 La Importancia de la Comunicación, Debate y Diálogo

3.3.2.4.1 Características

Vivimos en una sociedad dividida por el debate, lo que se propone es que se utilice más el diálogo.

En el caso del debate, se da una atmósfera usualmente amenazante y los participantes expresan sus propios puntos de vista defendiéndolos a toda costa haciendo que se cree una situación acalorada y no se llegue a ver ninguna solución .

Por el contrario, en el caso del diálogo, la forma en la que expresan los participantes sus ideas, es más bien un ambiente exploratorio en donde lo que se busca es aprender de los demás, escuchando y tratando de entender su punto de vista para enriquecer el propio.

La forma en la que se expresa uno en este caso, es **con tono moderado** y lo que se pretende hacer es crecer o aprender en lugar de conquistar, de estar callados para aprender, de preguntar. Aquí las preguntas son herramientas para probar algo, de esta manera se pretende liberar la creatividad de los participantes. Y es esta creatividad y diversidad lo que hace **más productivas las sesiones.**

En el caso del diálogo se busca algo más que una simple interacción, o un intercambio entre los participantes, sino que se pretende crear una actividad en la que surjan nuevas opciones, alternativas, para el problema dado en base al trabajo en equipo.

3.3.2.4.2 Diferencias Básicas

Mediante esta tabla de doble entrada se especifican las diferencias más significativas entre el debate y el diálogo. (ver Figura 3)

Debate	Diálogo
La comunicación previa a la junta es mínima y poco relacionada con el tema a tratar.	La comunicación y preparación previas a la junta son esenciales para el proceso completo
Los participantes buscan el liderazgo exhibiendo conductas estereotipadas son familiares al resto del grupo al que representan y hablan por aquellos que los eligieron.	Los participantes no son conocidos, pero exponen sus experiencias como individuos que son proyectando una imagen acorde a su sentir haciendo que surja más respeto o haya más gente de su lado. Hablan entre sí.
La atmósfera es tensa ya que los participantes pueden estar constantemente interrumpiendo y manifestando sus puntos de vista, a favor o en contra del orador.	La atmósfera es segura de alguna manera, ya que los facilitadores proponen, llegan a decisiones o reglamentan las intervenciones, promoviendo así el intercambio de puntos de vista con respeto.
Las diferencias entre los lados se ignoran o minimizan.	Las diferencias entre los participantes del mismo lado son relevantes, ya que se consideran como parte de las creencias y valores de cada uno y son evaluados.
Se expresa un compromiso ante una idea o punto de vista.	Se expresan dudas, su propio sentir y creencias.
Refutan la información presentada por sus oponentes haciendo ver las faltas que ésta contenga.	Tratan de entender y obtener ideas de las creencias de otros haciendo preguntas por curiosidad.
Las declaraciones son predecibles y no aportan mucha información.	Nueva información surge.
El éxito radica en que se den las declaraciones.	El éxito radica en las aportaciones hechas sobre el tema en cuestión.
Se define el problema y su solución en base al público dominante de la disertación, ya que los valores están sobreentendidos.	Se exploran definiciones y soluciones en base a lo expresado en la disertación.

Figura 3. Diferencias entre Debate y Diálogo

The Public Conversations Project of the Family Institute of Cambridge, 46 Kondazian Street, Watertown MA 02172 USA, e-mail: thepcpteam@aol.com, phone (617) 923-1216, fax (617) 923-2757.

3.3.2.4.3 La Comunicación y su Relación con el Conflicto

La comunicación es el punto clave de cualquier estrategia de conflicto, de acuerdo con Stephen Covey, en su libro "Siete hábitos para las personas altamente efectivas", indica que es importante enfocarse en como cada parte del conflicto puede ganar. La relación es crítica porque en la mayoría de las situaciones tratamos con las mismas gentes otra vez.

Qué se debe hacer para reducir conflictos y hacerlos manejables?

Escuchar y tratar de entender. Muchos conflictos son resueltos cuando una o las dos partes empiezan a reexaminar su posición bajo la perspectiva de nueva información. Tratar de entender a la otra parte muestra el deseo de

considerar nueva información y el interés de cooperar y un esfuerzo por establecer una atmósfera de razón.

Preocuparse por los sentimientos. Cuando surgen puntos o cuestiones sensibles, pueden ser aminorados si se muestra preocupación por los sentimientos del otro y siendo cuidadosos de evitar los puntos o frases que puedan ofenderlos. El tacto es importante en la resolución de la mayoría de los conflictos.

Llamado a bajar la escala del conflicto. Muchas veces el aumento del conflicto sucede cuando las personas no se paran a pensar en las consecuencias de sus acciones.

Posición favorable. Una de las partes hace el intento de crear un buen ambiente y hace que la otra parte recíprocamente responda positivamente a esos detalles.

Ventilando sentimientos. Cuando la hostilidad y el resentimiento vienen a ser factores fuertes de conflictos, probablemente tienen que comentarse antes de que aumente el conflicto. Si la persona está experimentando estos sentimientos va a tener la oportunidad de exponerlos y sacarlos, así estos sentimientos van a perder su intensidad y ambos lados tendrán una visión más real de las situaciones. Para que esto suceda, sin embargo, los dos lados deben aceptar y escuchar los sentimientos de cada uno. Si la respuesta es ignorar el conflicto va a continuar intensificándose.

Encontrar alternativas. Frecuentemente los conflictos se intensifican porque ninguna de las partes puede sugerir soluciones alternativas. Sin opciones, sienten que todas sus energías están puestas en mantener sus posiciones. Un esfuerzo constructivo para generar soluciones o acciones alternativas pueden crear cooperación y pueden dirigir a una posición aceptable para todos.

3.3.2.5 Estrategias para la Resolución de Conflictos

3.3.2.5.1 Técnicas para el Manejo de Conflictos

A continuación se exponen aspectos que se deben considerar antes de empezar a resolver un conflicto.

Debe uno estar dispuesto a querer resolverlo; ampliar su forma de ver las cosas para poder entender lo que la otra parte quiere decir anotando todo aquello que se exponga y analizando toda la información que se tenga en conjunto y con la otra persona llegar a pensar en una solución que permita a ambas cubrir sus necesidades. Para ello debemos considerarlos como nuestros iguales.

Además se debe uno preguntar si **realmente se busca una solución a un problema** o se está atacando a la otra persona, para ello hay que trabajar en aquellas oportunidad positivas y no negativas que vayan surgiendo y reconocer si se requiere una tercera persona para resolver el conflicto o uno es capaz de resolverlo por si mismo.

Después de este análisis se debe uno preguntar: **Cómo poder ganar ambas partes?** Buscando soluciones donde todas las necesidades son respetadas.

Se pueden utilizar con socios, compañeros de trabajo, padres, colegas, amigos, etc. en el momento que la situación lo requiera o queramos ayudar a alguien a salir de un conflicto.

Se lleva a cabo haciendo preguntas solos o en equipo y escribiendo las respuestas para que haya oportunidad de repasarlas y analizarlas nuevamente permitiendo así que uno mismo pueda resolver los problemas y además provea de información suficiente a la comunidad para la resolución de sus propios conflictos.

Una vez que hemos hecho la evaluación inicial, podemos pasar a implementar la técnica que consideremos más idónea según sea el caso. A continuación se exponen las más comunes.

Técnicas para el manejo del conflicto	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo a través de la discusión abierta.
Metas de rango superior	Crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en el conflicto.
Expansión de los recursos	Cuando un conflicto es causado por la escasez de recursos, la expansión de recursos puede crear una solución de ganar-ganar.
Evasión	Retirarse del conflicto o suprimirlo.
Compromiso	Cada parte del conflicto renuncia a algo de valor.
Mando autoritario humano	La gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y entonces comunica sus deseos a las partes involucradas.
Alteración de las variables humanas	Utilizar las técnicas de cambio del comportamiento tales como el entrenamiento de relaciones humanas para alterar las actitudes y comportamiento que causan el conflicto.
Alteración de las variables estructurales	Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto a través del rediseño del trabajo, tendencias, transferencias, creación de puestos de coordinación y similares.

Técnicas de manipulación del conflicto	
Comunicación	Utilizar los mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Traer externos	Agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos gerenciales difieren de aquellos de los miembros actuales.
Reestructurar la organización	Realignar los grupos de trabajo, alterar las normas y regulaciones, incrementar la interdependencia y realizar cambios estructurales similares para romper el statu quo.
Señalar una abogado del diablo	Designar a un critico para que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.

Figura 4. Técnicas para el Manejo del Conflicto

Fuente: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary Administración, 5°. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996

3.3.2.5.2 Habilidades para la Resolución de Conflictos

Los conflictos demandan parte de nuestra energía. De hecho, un conflicto no resuelto puede ser muy desgastante, por ello es preferible resolverlo de alguna manera para poder seguir desarrollando nuestras actividades personales o profesionales. El resolver los conflictos requiere de habilidades que nos permiten lidiar con las diferencias y abrimos a las posibilidades. Estas habilidades conocidas como CR permiten que la persona se acerque más a otras, que busquen soluciones justas y balanceen sus necesidades. Involucran

una poderosa forma de convertir a los adversarios en socios co-operativos obteniendo ambas partes beneficios.

El punto de partida de cualquier habilidad que ha continuación se expone es seguir estos consejos: "Enumerar una empatía activa incluyendo parafraseo para demostrar entendimiento, reconocimiento de emociones y aspectos escondidos.; cuestionamiento constructivo, manejando emociones: tuyas y de los otros; diagnóstico de la fuente de conflictos: como usar la pirámide del conflicto para diagnosticar niveles de conflicto desde la superficie hasta los aspectos que se encuentran dentro del proceso; seleccionar una estrategia apropiada para el manejo del conflicto; discutir y aceptar la estrategia y la resolución con la otra parte."(<http://www.crnhq.org>)

A continuación se explican las habilidades que nos ayudarán a la solución de conflictos, el propósito de cada una para poderlas aplicar dependiendo de la situación en la que uno se encuentre.

La aproximación ganar-ganar

Identificar cambios de actitudes para respetar las necesidades de todas las partes. Esto se refiere a cambiar lo que es un ataque del adversario y la defensa consiguiente en una co-operación. Al hacer este cambio en las actitudes, el curso de la comunicación se altera haciendo productiva para ambos la situación.

Así lo que hay que hacer es ser conscientes de la manera en que discutimos, y que normalmente se va conformando en base a hábitos combinados con el estado de ánimo del momento. El primer paso es convencerse a sí mismo de que hay la posibilidad de que “Yo puedo ganar y yo quiero que ganes tu también”.

Esto se logra discutiendo y enfatizando las necesidades de cada una de las partes, más que solo buscar soluciones. De esta manera, nos encontraremos que en muchas ocasiones no son opuestas, sino complementarias. Es más, si se empieza por contemplar estas necesidades ya de entrada el resultado será muy diferente porque estamos creando la disposición en ambas partes.

Preguntas como ¿por qué crees que esa es la mejor solución para ti?, ¿cuál es tu verdadera necesidad en esta situación?, ¿qué valores son importantes para ti?, ¿cuál es el resultado que tu esperas? podrán crear una atmósfera para una resolución del problema de una forma co-operativa.

Otros aspectos a considerar son: el reconocimiento de las diferencias individuales ya que esto favorece el desarrollo respetuoso de la situación; abrirse y adaptarse a la información y actitudes que se van a compartir; y atacar el problema no a la persona.

Esta una aproximación ética que funciona, ya que al conseguir cubrir sus necesidades ambas partes, crea un compromiso con el plan o solución dados.

Es una estrategia exitosa. Usualmente, la co-operación puede resultar en la obtención de más de lo que esperaban las partes. La aproximación Ganar-Ganar es una resolución de conflicto en donde ambos ganan de una u otra forma.

Respuesta creativa

Transformar los problemas en oportunidades creativas es escoger conscientemente aquellas cosas que pueden hacerse, y dejar a un lado aquellas que están entorpeciendo la solución. Es afirmar que se escogerá lo mejor de la situación.

Una parte importantísima es la actitud. Ante una situación de conflicto, ¿qué pensamos? ¿Que es un problema o un reto? ¿qué buscamos: perfección

o descubrir? Aquel que busca perfección piensa que fracasó haciendo que la persona tenga una baja autoestima y catalogue a la gente como Ganadores o

Perdedores. Por el contrario, aquel que busca descubrir lo hace tomando riesgos, con entusiasmo, con aceptación, preguntándose que más se puede hacer y que otras posibilidades tener y pensando que todo es un éxito. Esto lógicamente trae consigo una alta autoestima y su forma de identificar a la gente es Ganadores y Aprendices.

Esta aproximación ofrece mucho a la organización, ya que el hecho de que un gerente oriente a su personal a pensar en alternativas o posibilidades a pesar de una situación de conflicto, hará que ellos sientan una alta autoestima y

eso los motive a seguir adelante con los retos que la misma organización les presente, creciendo ellos mismos y haciendo que la misma organización crezca.

Así, la respuesta creativa nos invita a actuar, aceptar retos y considerar los errores cometidos como una senda de aprendizaje que nos hará crecer como personas y profesionales. Es más, la idea es que ante cada conflicto veamos una oportunidad de aprender.

Empatía

Desarrollar herramientas de comunicación para que se de un buen rapport. Escuchar para clarificar el entendimiento.

Es decir, la empatía se refiere a ese entendimiento y apertura entre las

personas. Esto es necesario si queremos de alguna manera considerar los sentimientos y necesidades de la otra persona.

La mejor manera de establecer empatía es ayudar a la otra persona a sentirse que es entendida, es decir ser un escucha activo. Existen diferentes formas de escuchar activamente, estas son: información, afirmación o inflamación.

En el primer caso, **la información** se refiere a crearse una clara impresión de lo que el interlocutor esté diciendo a través de preguntas sobre sus necesidades, ansiedades, dificultades, en fin aquellas premisas que están ocultas y que conforman su manera de pensar.

En el caso de la **afirmación**, se refiere a conocer y explorar el problema. El que habla primero expone su problema y el interlocutor al interesarse en escucharlo ya lo está ayudando porque la persona se siente escuchada. Otro aspecto a considerar es que además de escucharlo, se pueden hacer reflexiones retomando algo que se haya dicho. Y por último explorar si es posible un poco más a fondo la situación presentada. No se están ofreciendo consejos, se está creando una relación.

Dentro de este punto es importante no ignorar o negar sus sentimientos, leer la comunicación no verbal para ver el cómo se está sintiendo la persona, hacer preguntas tales como: cómo te sientes? , cómo te afecta esto?, cómo ves tu la situación? ; y se deben manejar silencios durante la conversación; en fin

de lo que se trata es que la persona se haga consciente de lo que siente y la reacción que tomó o va a tomar ante ese problema. El escuchar activamente es un método de ayuda para que la otra persona ubique el por qué está actuando o sintiendo de tal o cual manera.

La tercera forma es la **de inflamación**, esta se refiere a responder ante una queja o un ataque directo contra el interlocutor. En este caso, el que se queja indica que usted es el problema, si usted reaccionara defendiéndose, lo único que pasaría es que esa persona se enojará y la situación conflictiva pasara a más, lo mejor es tratar de manejar y enfrentar primero sus emociones haciéndole saber que lo escucha, que está abierto a su punto de vista y explorar gentilmente con esa persona que esta más allá de esa emoción.

Es hasta este momento, en el que el interlocutor, habiendo calmado a la otra parte puede decir su punto de vista sin atender con lo dicho con anterioridad tratando de buscar siempre una solución u opciones de cambio junto con la parte afectada.

La premisa en este caso es que para que ellos cambien, primero uno debe cambiar, así no debe buscarse la justificación, ni actuar defensivamente, por el contrario indicar con frases como: "entiendo como te sientes", "veo como te está afectando esto", lograr que ellos expliquen con detalle sus emociones.

Asertividad apropiada

Aplicar estrategias para atacar el problema no a la persona.

La esencia de la asertividad apropiada es ser capaz de plantear un caso sin provocar que la otra persona esté a la defensiva. El secreto del éxito radica en decir como son las cosas y no como deberían o no ser, sin atacar o forzar las cosas simplemente se puede decir, "la manera en la que yo lo veo" y estaremos poniendo sobre la mesa la información para poder empezar un diálogo. Estas expresiones de "yo considero, yo siento" deben ser claras y mantener una conversación abierta, no se debe esperar que el interlocutor dé una respuesta inmediata, sino que al aclarar el expositor su sentir ya es seguro que exista un cambio en alguna forma y pueden abrirse posibilidades que no se habían contemplado.

Por ello, no se debe olvidar que la mejor declaración de lo que se siente es aquella que es libre de expectativas, se da limpia y clara acerca de cómo se ve desde el punto de vista propio.

Poder co-operativo

Eliminar el "poder sobre " para crear el "poder con" los otros para ello se deben hacer preguntas abiertas para reducir la resistencia y explorar las dificultades y re-direccionar la discusión enfocándola en posibilidades positivas.

A continuación se exponen algunas expresiones que nos permiten clarificar los detalles.

Ante un comentario así

Podríamos contestar así

Es muy caro	Comparado con qué
Yo quiero lo mejor	Qué sería lo mejor para ti?

Para buscar opciones

Ante una expresión así

Contestar así

No puedes hacer esto	Qué pasaría si lo hiciéramos?
Ya tratamos eso anteriormente	Qué resultados obtuvieron?
Es la única manera de hacerlo	Sí, esa es una opción, pero qué más podemos considerar?

Para re-direccionar hacia lo positivo

Ante una expresión así

Contestar así

No funcionara	Qué se requiere para hacerlo funcionar?
No quiero	Qué te haría querer hacerlo?
Es una persona que no útil	Qué hace ella que es aceptable?

Para considerar las necesidades y aquello que preocupa

Ante un comentario de este tipo

Responder así

El es un caso perdido	Es difícil ver como trabajar con él?
Eres un tonto (y otros insultos)	Qué debemos hacer para manejar esta situación?
Cómo te atreviste a hacerlo	Qué te disgusta de ello?
Debe hacerse como digo yo	Qué lo hace ser la mejor opción?

Manejo de emociones

Expresar miedo, enojo, frustración y daño sabiamente para producir un cambio.

Para manejarse a sí mismo, la autora propone 6 preguntas y 6 objetivos que deben ser contestados lo más honestamente posible.

Preguntas:

1. Cuándo estoy enojado, dolido o miedoso?
2. Por qué estoy enojado, dolido o miedoso?
3. Qué es lo que quiero cambiar?
4. Qué necesito para ya no tener este sentimiento?
5. De quién es realmente el problema? Cuánto es mío? Cuánto de ellos?
- 6.Cuál es el mensaje no oral que infero de la situación? (que a ellos no les agrado, que no me respetan, etc.)

Objetivos:

1. Voy a evitar el deseo de castigar o culpar.
2. Voy a mejorar la situación.
3. Voy a comunicar mis sentimientos apropiadamente.

4. Voy a mejorar mis relaciones e incrementar la comunicación.
5. Voy a evitar repetir la misma situación.
6. Si la comunicación no es apropiada, que otra acción puedo tomar?

Bajo esta premisa el cómo se va a manejar a otros es partir de que la conducta de las personas es por algún propósito. Ellos están buscando maneras de pertenecer, sentir significado para alguien y estar protegidos. Cuando las personas perciben alguna amenaza para su autoestima puede empezar una espiral hacia abajo. El secreto es romper con esa espiral apoyando sus verdaderas necesidades sin apoyar sus creencias destructivas y falsas y alejar estos patrones de reacción.

Conducta difícil	La espiral hacia abajo	Mejores Alternativas
Buscando atención	La persona se siente enojada y reacciona presionando a la otra.	Dé la atención a aquellas conductas positivas y apoye una contribución real y que indique que se quiere involucrar
Manejo de poder. Cuando la persona indica que ella siente que tiene el control.	La persona se siente provocada y reacciona peleando. Su agresión es intensa o insolente.	Ayude a usar su poder constructivamente. Solo de esta manera se apoyará a que tengan un valor personal alto y autonomía.
Buscando revancha. Esto significa que solo soy importante si hago que los otros se sientan heridos como yo.	La persona se siente lastimada por ellos y busca desquitarse.	Debe convencer a estas personas que usted respeta sus necesidades. Cree relaciones de confianza y apoye sus necesidades con justicia e imparcialidad.
Parecer inepto. No voy a ser herido otra vez, solo si puedo convencer a los otros que no esperen mucho de mi	La persona se da por vencida y se siente abrumada, se siente como víctima.	Motive cualquier intento positivo, no importa que tan pequeño. Se debe uno fijar en cualquier aportación. Provea de situaciones que provean experiencias aleccionadoras y en las cuales puedan triunfar. Apóyelos desde el principio para que vaya habiendo una mejora continua en ellos.

Buena disposición para encontrar una solución

Nombrar actitudes o aspectos personales que puedan nublar la situación.

Proyección y sombras.

Proyección.

Esto es cuando nosotros vemos nuestros pensamientos y sentimientos en la forma de actuar y pensar en otra persona y no en nosotros mismos. Se requiere tener gran conocimiento de si mismo para poder ver la realidad tal cual y no como la estamos proyectando hacia otros.

Persona y sombra

El psicólogo, Carl Jung, usó la palabra "persona" para describir los aspectos conscientes de la personalidad, aquellos aspectos buenos y malos que son conocidos sobre la persona. Jung llama "sombra" a aquella parte de nosotros que no conocemos.

La persona entonces es la imagen que tengo sobre mí mismo. Aquellas cosas que yo acepto que son verdaderas sobre mí. Mis deseos conscientes, mis sentimientos, intenciones y creencias. Y la sombra es aquello que esta escondido, aspectos de nosotros mismos que no estamos listos a saber. Aquellos deseos inconscientes y cosas desagradables. Respuestas emocionales que son muy dolorosas para experimentarlas completamente. Aquellas habilidades o talentos que no esta lista la persona a aceptar o expresar.

Abrazar o luchar con nuestra sombra.

Si nosotros estamos unidos a alguien por sus cualidades es porque vemos en ellos aquellos que rechazamos o no aceptamos en nosotros, reconocemos nuestra sombra y si estamos rechazando aquellas cualidades en alguien o algo que negamos en nosotros mismos hablamos de luchar con nuestra sombra .

El gancho la conducta de la otra persona que me esta irritando se debe convertir en un evento neutral. Mi proyección logra manejar la situación.

El síntoma mi reacción emocional es usualmente coraje o resentimiento

La proyección la parte de mi sombra que está causando mi reacción más fuerte.

Para querer realmente solucionar el problema debemos conocer nuestra proyección y para ellos debemos considerar:

Suprimir necesidades.- cuando fallo en reconocer mi necesidad de compañía, estoy realmente lastimada cuando un amigo pospone para otra ocasión lo que habíamos planeado juntos.

Historia personal no resuelta.- si fui seriamente lastimado cuando niño, realmente me puedo convertir en una persona salvaje cuando las personas no hacen lo que prometen.

Cualidades inaceptables.- porque no acepto mi propio enojo, no acepto el de otros.

Mapear el Conflicto

Definir los puntos necesarios para ubicar las necesidades y las preocupaciones comunes.

Definir brevemente los puntos, el área del problema o conflicto en términos neutrales que nos permitan estar de acuerdo y que no inviten a una respuesta de si o no. Por ejemplo: siento, no qué debo sentir?

Diseño de opciones

Diseñar soluciones creativas conjuntamente.

Para este diseño se deben seguir los siguientes pasos:

Clarificar.- en donde se debe dividir el problema en pequeñas partes, buscar más información e identificar que es lo que buscamos y que queremos.

Generar herramientas.- buscar una solución factible, mediante una lluvia de ideas manejar opciones sin juzgar, ni debatir, solo escuchar, elaborar ambas partes una solución y pensar si esa opción fue práctica y creativa.

Negociación.- deben comprometerse ambas partes a mantener aquello que decidieron cambiar; pensar que tan fácil es para una parte dar y qué valora recibir; buscar opciones alternativas; pensar como opción que no se esté de acuerdo y pensar que haríamos; y por último que va a hacer una de las partes si no se llega a algún acuerdo.

Selección.- para esta parte se debe considerar si la aproximación se realizó de una forma de ganar-ganar, si contiene varias de las necesidades de los involucrados; es posible? Es justa?, realmente esto resuelve el problema; sólo la opción considerada es la buena o podemos encontrar alguna otra.

Introducir la negociación

Planear y aplicar estrategias para llegar a un acuerdo ya sea de forma Distributiva que busca dividir una cantidad fija de recursos; una situación de ganar-perder. O Integrativa que busca uno o más arreglos que pueda crear una solución ganar-ganar. (Ver Figura 5)

Negociación distributiva vs. Integrativa		
Características de la negociación	Distributiva	Integrativa
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos para ser divididos	Cantidad variable de recursos para ser divididos
Motivaciones primarias	Yo gano, tu pierdes	Yo gano, tu ganas
Intereses primarios	Opuestos los unos a los otros	Convergentes o congruentes.
Enfoque de las relaciones	Corto plazo	Largo plazo

Figura 5. Características Principales de las Negociaciones Distributiva e Integrativa

Fuente: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary Administración, 5º. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996

Los cinco principios básicos para llevar a cabo una negociación exitosa son:

- 1) Ser duro con el problema y no con la persona
- 2) Ubicar las necesidades no las posiciones
- 3) Enfatizar los aspectos comunes
- 4) Ser creativo al dar opciones
- 5) Hacer acuerdos claros

Lo importante siempre es que la negociación empiece en una dirección positiva, para ello se puede requerir hacer lo siguiente:

Remarcar. Preguntar al interlocutor que fué no que se dijo; preguntar algo que él o ella hayan dicho de una manera positiva.

Responder o reaccionar. Maneje sus emociones y deje que algunas

acusaciones, ataques pasen y procure identificar las circunstancias en las que están sucediendo los eventos.

Re-enfoque el tema. Resuma hasta donde han llegado, revise aquello en común y los acuerdos hasta ese momento, divida la situación en partes y explore las mejores y peores alternativas para negociar un acuerdo aceptable entre las ambas partes.

Identifique tácticas injustas. Cuando se identifican deberá pensar en aquello que lo está motivando tratando de cambiar ya sea las circunstancias físicas, tomando un descanso, cambiando de locaciones, reduciendo el grupo, haciendo juntas privadas, etc. y hacer el resumen de los resultados después para que haya oportunidad de reflexionar.

Ahora bien, el proceso para llevar a cabo la negociación sigue los siguientes pasos:

a) Preparación y Planeación

Antes de empezar a negociar se requiere saber cual es la naturaleza del conflicto, que historia lleva a esta negociación, cuales son las metas, preparar una evaluación de lo que piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. Toda esta información se reúne para crear una estrategia lo que se llama **batna** (best alternative to a negotiated agreement), que viene a ser el valor mínimo aceptable para un individuo para llegar a un acuerdo.

b) Definición de las Reglas Generales

Se definen las reglas y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma, como por ejemplo, quien realizara la negociación, donde se llevara a cabo, que restricciones existen, a que temas esta restringida la negociación, etc. Además se intercambian propuestas y demandas iniciales.

c) Aclaración y Justificación

Cuando las posiciones iniciales se han intercambiado, tanto la persona como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. En esta parte se puede proporcionar la documentación que le ayude a sustentar su postura.

d) Negociación y Solución del Problema

La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones tendrán que ser hechas por ambas partes.

e) Cierre y puesta en práctica

Se formaliza el acuerdo sobre el que se ha trabajado y se desarrolla cualquier procedimiento necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. Es recomendable sacar especificaciones en un contrato formal de ser posible.

Cuando las dos partes llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas, acuden a un mediador, juez, conciliador o consultor. El **mediador** es una tercera parte neutral que

facilita una solución negociada utilizando el razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas y similares. El **juez** es una tercera parte en una negociación que tiene la autoridad para dictar un acuerdo. Un **conciliador** es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo informal de comunicación entre el negociador y su oponente. Y el **consultor** como negociador es una parte imparcial, hábil en la administración de conflictos, quien trata de facilitar una solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis.

Método de mediación

1. Definir el rol de mediador como aquella persona que esta para apoyar a las dos partes a ganar, siendo objetivo todo el tiempo y manejando la apertura dejando que se den explicaciones por ambas partes o siguiendo una agenda.
2. Hacer que cada parte involucrada en el conflicto dé su punto de vista indicando qué aspectos son los que le afectan y sus sentimientos. Por otro lado, corroborar que la otra parte entienda realmente lo que cada una está expresando.
3. Analizar toda la información obtenida haciendo mapas de necesidades, preocupaciones o miedos y guiar la conversación hacia un punto en donde haya alguna opción de solución alejando del ataque personal.
4. Identificar áreas de oportunidad, buscar opciones de intercambio tratando de hacer ganar a ambas partes. Tratar de ubicar en futuras acciones.
5. Re-direccionar cualquier aspecto negativo o situaciones de malos tratos, haciendo una descripción neutral de la situación presente que concierne a ambos en ese momento.
6. Cerrar generando compromisos y planes a futuro incluyendo una cita para dar seguimiento a lo acordado.

Ampliar las perspectivas

Para ello debe evaluar el problema en su propio contexto y seguir los principios que a continuación se exponen:

- Respete y valore las diferencias individuales
- Reconozca y ubique en un espacio tiempo el conflicto ya que esto ayuda a ser mas realista acerca del tamaño del problema
- Asuma una perspectiva global
- Trate con la resistencia a tener una perspectiva amplia
- Sea abierto a la idea del cambio y a tomar riesgos
- Recuerde que un paso adelante cambia la dinámica de la situación y abre nuevas posibilidades de acción.

THE CONFLICT RESOLUTION NETWORK

PO Box 1016 Chatswood

2057 NSW Aust

Ph +61 2 9419-8500



E-mail: crn@crnhq.org

website: www.crnhq.org

Fax +61 2 9413-1148

© This CRN material can be freely reproduced provided this copyright notice appears on each page.

3.3.2.5.3 Método A – B – C – DN + DP = 3

Este método se ha propuesto para resolver conflictos en un dinámico optimismo inteligente, es decir, buscar alternativas siendo consciente de lo que la situación significa para cada una de las partes involucradas y analizar sus opciones de acción. Cada letra significa una parte de lo que tiene que ser identificado para la solución del problema, así:

A = ambiente, lugar donde ocurre el malestar. Lo que dijo o hizo otra persona.

B = los pensamientos exactos que vienen a la mente en el momento mismo del malestar.

C = los sentimientos del momento y las acciones tomadas como consecuencia de b.

DN + DP = disputar hasta dominar las ideas incorrectas, donde dn significa disputar y neutralizar las ideas negativas y dp, disputar y dominar las ideas proactivas positivas con una base de verdad.

E = efectos emocionales y de acción que se promueven como efecto de haber disputado en DN + DP.

Después de a, sigue b y luego c. Es falso que de a siga c, y creerlo equivale a negar que nosotros codificamos y procesamos la información del ambiente, contradiciendo, así, todas las demostraciones del texto. Sostener totalmente esta premisa es la clave del éxito en la aplicación de la técnica. (Ver Figura 6)

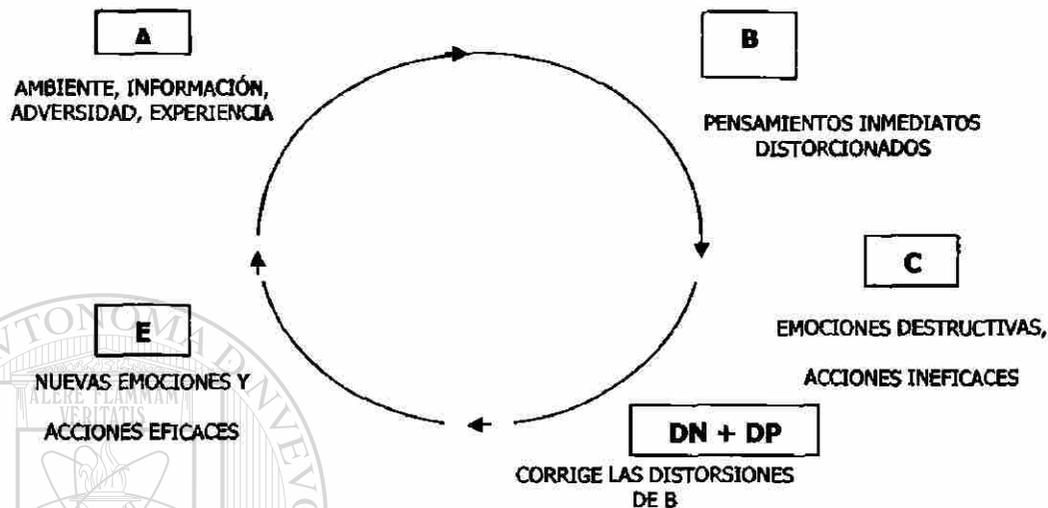


Figura 6. Método A-B-C-DN+DP = 3

Fuente: Aguilar, Kubli Eduardo, Aguilar, Kubli Gustavo, Trabajar con Optimismo Inteligente, Arbol Editorial, Mexico, 1995

Disputar neutralizando (dn) subraya el aspecto de corregir todas las distorsiones de interpretación de b, con base en datos que confirman plenamente las nuevas ideas. Si, en cambio, se presentan creencias de disputa, que acomodan la realidad falsamente, esto equivaldría a no dar una solución de fondo al problema sino a, simplemente, hacer un ajuste superficial que durara poco y no lograra generar sentimientos saludables sólidos y bien fundamentados.

Disputar proactivo (dp) es una modalidad sumamente importante de la disputa pues no basta acomodar en la realidad las ideas, sino proactivarnos para sacar el mayor provecho posible de las situaciones, aprendiendo, dialogando, desarrollando nuevas habilidades ante retos reales.

Todo esto dependerá de lo que queremos – sin descontar a los demás – entusiasmandonos en momentos dolorosos o adversos, con oportunidades no advertidas anteriormente o que acaban de presentarse y que, con base en datos, podemos aprovechar en forma realista. Aquí las preguntas guía son: que puedo aprovechar en todos los sentidos que sea positivo para mi y para los demás en esta situación? Que me enseña de bueno esta dificultad? Como puedo ser mejor a partir de esto?

3.3.2.6 Administración del Conflicto

3.3.2.6.1 Situación de Conflicto como Oportunidad

En un estudio realizado con ejecutivos de niveles medio y alto de la Asociación Americana de Administración, revelo que el gerente pasa el 20% de su tiempo manejando conflictos y de entre varias habilidades fue la que está positivamente relacionada con el éxito gerencial, aun por encima de habilidades tan importantes como toma de decisiones, liderazgo y comunicación.

Al estudiar que los conflictos son realmente motores, impulsores de grupos de trabajo con éxito, no es de extrañarse que el hablar de eficacia, es hablar del manejo adecuado de los conflictos. Para ello, el gerente tiene que desarrollar ciertas habilidades para la solución de conflictos.

Para los gerentes organizacionales, la habilidad de manejar el conflicto es una herramienta importante ya que el conflicto se puede ver como una oportunidad de aprender más acerca de la compañía – cuellos de botella, ineficiencias - así como aquellas áreas en las que son expertos.

La habilidad de resolución de conflictos enseña la psicología de una comunicación efectiva, además en la medida en la que tengamos gerentes con esta habilidad se podrá construir un sistema económico efectivo. Y en el aspecto individual les permite crear amistades e intimidad cerca de ellos, aspectos vitales para una comunicación social.

Para que se dé un proceso en el cual exista la resolución o manejo de la situación de conflicto se debe primero valorar, luego facilitar los cambios y tratar

de obtener resultados que puedan ser medidos. Esto es, seguir los pasos siguientes:

1. Al valorar la situación lo que se hace es encontrar las causas del problema mediante entrevistas individuales con aquellos involucrados en el conflicto. Después, se provee de información o métodos mediante los cuales las personas pueden buscar aproximaciones para la solución del problema y juntos se busca crear un plan de acción.
2. El siguiente punto es ir disolviendo esa situación de hostilidad. Para ello se crea un ambiente de seguridad emocional y de explorar el perdón mediante el respeto y aceptación hacia los demás.

Esto incluye que aprendan a tolerar distintos puntos de vista y conductas, a discutir de una manera no ofensiva y buscar aquello en lo que se pueda llegar a un acuerdo.

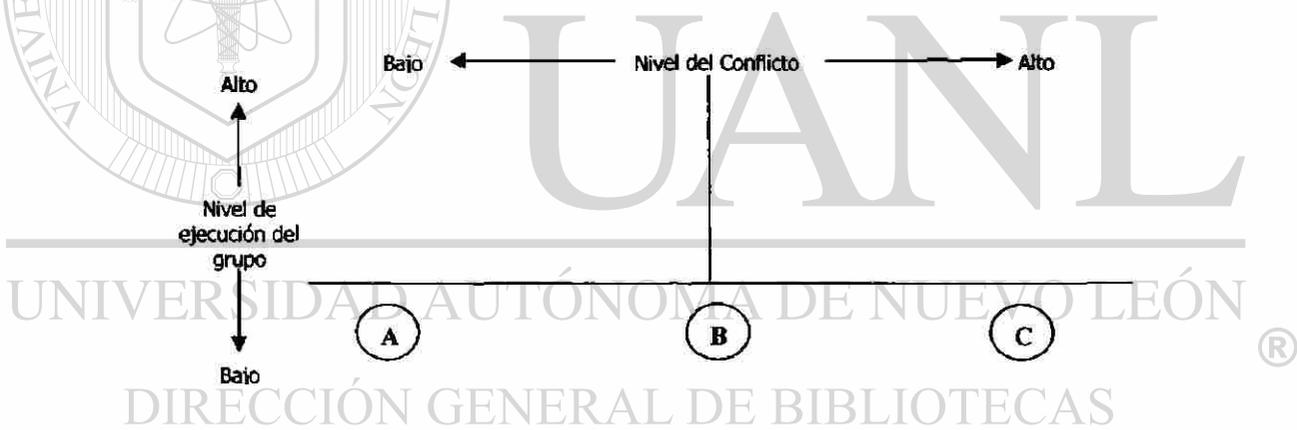
3. Por último se busca la resolución del problema mismo especificando puntos en los que hay que trabajar más como: buscar las metas juntos, estar de acuerdo en los valores de ambas partes estableciendo un buen trabajo de equipo y promoviendo un liderazgo que lleve a término esa situación problemática.

Para que esas soluciones ganar/ganar que se han propuesto sean llevadas a la práctica con éxito y dentro del plazo establecido, es necesario que el gerente haga lo siguiente:

- a. Enfocarse en el análisis de los resultados y en el cómo estos van siendo obtenidos.
- b. Identificar los apoyos y otros recursos necesarios para obtener estos resultados marcando los lineamientos sobre los cuales se va a llevar a cabo la evaluación.
- c. Analizar las consecuencias de la acción o no acción para que las partes las entiendan como tales.
- d. Tener la capacidad de generar salidas creativas de aspectos de conflictos, solo una persona con un alto grado de habilidad puede ver el conflicto como una oportunidad, y trabajar a trabajar a través de el.

3.3.2.6.2 Relación entre Cohesión y Productividad

El éxito de un equipo de trabajo depende de varias variables entre ellas las habilidades de sus miembros, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas de los miembros para conformar las normas del grupo. De aquí que una buena administración del conflicto por parte del líder o gerente de la organización favorecerá a aquel equipo que sea más productivo. (Ver Figuras 7 y 8)



Situación	(A)	(B)	(C)
Nivel de Conflicto	Baja	Optima	Alta
Tipo de Conflicto	Disfuncional	Funcional	Disfuncional
Características internas del grupo	Apatía Estancado No responde al cambio Falta de nuevas ideas	Viable Autocrítico Innovador	Entorpecido Caótico No cooperativo
Nivel de ejecución del grupo	Bajo	Alto	Bajo

Figura 7. El conflicto y el Desempeño Organizacional

Fuente: Robbins, Stephen P., Management, Ed. Prentice Hall, México, 2002

Alineación del grupo y objetivos organizacionales	alto	alto	Alto aumento en la Productividad	bajo	Moderado aumento en la Productividad
		bajo	Decremento en la Productividad	Sin efectos significativos en la productividad	

Figura 8. Comparativa entre Productividad y Cohesión

Fuente: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary Administración, 5ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996

Como se pudo apreciar en los dos puntos anteriores para que siempre se esté dando un grupo funcional, es decir viable, autocrítico y creativo se debe mantener el nivel óptimo de conflicto en el grupo, así el trabajo de un gerente es balancear esas fuerzas usando la resolución del conflicto y las técnicas de estimulación del mismo.

3.3.2.6.3 Proceso y Manejo Colaborativo del Conflicto

En este inciso se exponen varias formas de administración de conflicto para cerrar con un manejo colaborativo del mismo, como la aproximación más nueva y que busca optimizar los recursos humanos en la empresa.

- Mediante esta se puede ubicar cuál va a ser la forma de comportarse y la manera en la que vamos a manejar un conflicto.

Ser prudente en seleccionar los conflictos que se pueden manejar.- se deben evitar conflictos triviales, para que se pueda enfocar el gerente en aquellos que realmente son importantes o que pueden determinar el curso de una acción.

Evaluar a los participantes en el conflicto.- como primer paso, una vez que se decidió a intervenir en el conflicto, es el conocer quienes son los involucrados, qué intereses está representando cada uno, y cuáles son sus valores, sentimientos y recursos. Conociendo a profundidad cada uno de los participantes en el conflicto el gerente podrá ser capaz de ver el conflicto bajo la

perspectiva de los involucrados.

Evaluar o valorar la fuente del conflicto.- este punto es muy importante ya que será más adecuada su intervención en la medida que conozca la fuente de donde proviene el conflicto ya sean diferencias de comunicación, estructurales o personales.

Conocer las opciones que existen para la resolución de problemas.- Como se mencionó en su oportunidad, cada estilo de resolución de conflictos (evasión, transigir, competir, cooperar y colaborar) tiene sus fuerzas y debilidades y no son efectivos en todos los casos; pero parte del éxito en la solución de problemas es saber cual utilizar en que momento para ser efectivo.

Investigar al oponente.- se debe buscar toda la información que se pueda obtener del oponente, sus intereses, sus metas. El entender al oponente, permitirá conocer su conducta y predecir sus respuestas a tus ofrecimientos ya que se buscará enmarcar las opciones dentro de sus intereses.

Empezar con una abertura positiva.- se puede empezar con una concesión mínima e ir aumentando conforme el oponente empiece a ceder.

Ubicar problemas no personalidades.- al hacer una negociación se debe uno concentrar en la situación misma y no en las características personales del oponente, esto ayudara a ser más objetivo en los ofrecimientos.

Poner poca atención para las ofertas iniciales.- estas tienden a ser muy bajas, únicamente escucharlas y tratarlas como tales.

Enfatizar soluciones ganar – ganar.- tratar de buscar soluciones integrativas, tratando de que ambos oponentes declaren una victoria.

Crear un ambiente abierto y de confianza.- ser buen escucha, hacer preguntas y enfocar los argumentos directamente son buenos aspectos a considerar si se quiere llegar a acuerdos integrativos.

Ser abierto a aceptar un tercero

No olvidar las diferencias culturales.- conocer la cultura del oponente es un punto muy importante ya que de ella depende la forma en la que se den las tácticas de negociación.

- Aproximación Colaborativa y por Méritos

Idealmente individuos, grupos y organizaciones son capaces de manejar sus propios conflictos a través de la negociación y tratos más que haciendo uso de terceras partes. Los resultados efectivos son más probables cuando los individuos voluntariamente resuelven sus disputas que cuando sus líderes o terceras personas intervienen. Así el desarrollar un entendimiento de la aproximación colaborativa productiva es crucial.

Todos los grupos experimentan conflictos de una forma u otra. Para ayudarnos a tener progresos, se pueden adoptar reglas o guías externas para estructurar nuestras interacciones grupales con la meta de llegar a nuestras tareas lo más positiva y productiva posible.

Hall y Watson generaron una guía para minimizar conflictos:

Evitar discutir por su propia evaluación.

Evaluar la tarea en la base a la lógica.

Evitar cambiar de opinión solo por evitar un conflicto.

Apoyar solo las soluciones que pueda ser capaz de estar de acuerdo.

Tratar diferencias de opiniones como indicativos de una incompleta información.

Ver diferencias de opinión como naturales y que ayudan en lugar de pensar que pueden evitar una toma de decisiones.

Las partes involucradas en el conflicto deben empezar por enfocarse en aquello que comparten en común, establecer metas a futuro pero que sean compartidas, así van a estar más sensibles a los méritos de resolver sus diferencias para que esos aspectos en común permitan trabajar colaborativamente.

Esta aproximación está resumida en un proyecto de negociación llevado a cabo en Harvard en donde sugieren que una manera de resolver conflictos es la basada en méritos. A continuación, se enumeran los puntos a considerar:

Personas. Separar las personas del problema. Los participantes deben verse a sí mismos como trabajando juntos, atacando el problema en lugar de a ellos. Crear una condición de "nosotros vs. el problema" en vez de la actitud de

"nosotros y ellos".

Intereses. Enfocarse en intereses y no en posiciones. El objetivo de la negociación debe ser satisfacer los intereses de las partes involucradas considerando su punto de vista.

Opciones. Generar variedad de posibilidades antes de decidir que hacer, enfatizando los objetivos o metas, valores, motivos y relaciones a largo plazo, no nada más llegar a una solución rápida. Debe asignarse un tiempo para desarrollar un rango de posibles soluciones para compartir intereses y creativamente reconciliar los intereses que difieren.

Se debe buscar una comunicación abierta que permita dar información y retroalimentación y en donde haya reconocimientos por cooperación en lugar de reconocimientos por competencia.

Criterio. Insistir que el resultado debe estar basado en algún objetivo estándar. Desarrollar criterios base (valor en el mercado, opinión del experto, leyes, etc.) permite llegar a una solución justa, aceptable para todos y de alta calidad.

Así la resolución de conflictos normalmente involucra un intento de crear todas estas condiciones o de utilizarlas si estas ya existen.

- Otra alternativa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Quando las relaciones entre grupos se vuelven demasiado complejas las organizaciones pueden crear departamentos de integración. Estos son departamentos permanentes con miembros formalmente asignados a la tarea de integración entre dos o mas grupos. Puesto que son permanentes resulta caro mantenerlos tienden a ser utilizados cuando una organización tiene varios grupos con metas en conflicto, problemas no rutinarios y decisiones entre grupos que tienen un impacto significativo en el total de las operaciones de la organización. Son también excelentes instrumentos para manejar conflictos entre grupos en organizaciones que enfrentan reducciones de largo plazo.

Estos también ayudan cuando los conflictos sobre como deben ser distribuidos los recortes y de que manera se asignaran los recursos disminuidos ya que es un medio eficaz para manejar estas relaciones entre grupos.

3.3.2.7 Aplicación Práctica

3.3.2.7.1 Eficacia Laboral

Lo que a continuación se presenta es un juego de simulación aplicado a la resolución de conflictos para situaciones reales (CRN) (23)

Propósito

En este juego los participantes citan una situación con el propósito de resolver algunos conflictos dentro de la misma, aprendiendo y practicando las habilidades aprendidas en situaciones reales.

Deben describir el suceso en una forma neutral y hacerse la pregunta qué podemos hacer si.....?

Sugerencias

Experiencias personales, temas sociales, aspectos globales.

El Facilitador

Su papel es el de asesorar, alentar, invitar a la audiencia a participar, sugerir tópicos, organizar los equipos, sigue el desarrollo de la resolución del conflicto de cerca, va resumiendo y busca esclarecer puntos clave. No es necesario que funja en todos estos roles.

Formato

2 equipos de 3 jugadores cada uno.

El facilitador puede escoger a los que participarán y podrá elegir quien va primero; después irá alternando a los exponentes. Una buen guía es "no interrupciones, una persona habla a la vez"

Cada participantes es llamado solucionador de conflictos. Su intervención puede ser espontánea, preparada o después de una sesión de 5 minutos con su equipo.

Evaluación

Este es un nuevo juego de resolución de conflictos ya que involucra el concepto de ganar. El éxito es que cada uno gane algo de la solución propuesta. Puede ser jugado con asignación de puntos o no, pero deberá definirse desde un principio.

Los oradores pueden tener puntos por cómo desempeñan su rol o bien basado en un criterio de competencia en donde se evalúan sus habilidades para solucionar el conflicto. El facilitador es el que puede asignar el puntaje o bien todos los que escuchan llevar su propia lista. La primera vez que se juega es conveniente que se asignen puntos solo por cómo desempeñan su rol.

Tareas asignadas

Si el juego es puesto en práctica en forma completa, existirán tres tareas a desarrollarse. A continuación se hace una definición operativa para cada una de ellas.

1. Análisis

Claramente exponer el conflicto visto desde el punto de vista de su equipo.

Claramente exponer las necesidades de su equipo y lo que le preocupa acerca del conflicto

No ofrecer soluciones esta fase.

2. Opciones

Presentar las opciones describiéndolas tal como las considera su equipo.

Ser objetivo, no estar a favor o en contra de ninguna opción.

Responder como un solucionador de conflicto a los puntos dados antes por el orador.

3. Soluciones

Exponer las soluciones del equipo o el plan de acción.

Decir porque las exposiciones que se están haciendo son mejores que las de los demás y manejar cualquier tipo de problema.

Responder a los oradores anteriores de cualquiera de los dos equipos.

Faltas

Los jugadores pueden perder puntos si: Hablan por su nombre; estereotipan, hacen alusión a sexo, edad, raza; culpan a la otra persona de que está en un error; no conocen puntos que el orador expuso anteriormente, reprimen; amenazan verbalmente o con señas; interrumpen; introducen cosas irrelevantes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En el caso de querer manejar la puntuación en base a un criterio de desempeño o competencia, se puede marcar el alveolo o bien asignar del 1 al 5. Evalúe su habilidad de aplicar aquellos aspectos relevantes de cada contexto.

Ganar – ganar los oponentes potenciales son expuestos como compañeros para la solución del problema.

Respuesta Creativa actitudes positivas para citar los conflictos.

Empatía los oradores conocen el punto de vista del otro equipo y agregan valor a ello.

Evaluación apropiada sin atacar o maldecir, se exponen las necesidades propias del grupo.

Poder cooperativo donde el balance en el poder afecta la toma de decisiones; son definidas respuestas apropiadas.

Manejo de emociones los oradores expresan sus emociones y las emociones del otro equipo se dan a conocer.

Deseo de resolver se desarrolla el deseo de resolver la situación viendo los beneficios.

Esquematizar los aspectos clave se identifican y se delimitan tanto las necesidades como las preocupaciones de los participantes.

Diseñar opciones se considera una amplia gama de opciones sin debatir o justificar su posición.

Negociación se formulan ofertas justas y con sentido común.

Mediación la opción de una tercera parte imparcial está presente.

Presentación de perspectivas se presentan sugerencias en términos de cómo afectan el contexto más allá de la situación misma.

Preparación del Juego

- Leer este documento y discutirlo.
- Escoger la situación, definir los conflictos específicos involucrados y buscar información que sustente nuestro punto de vista.
- Si se está trabajando en equipo, juntos preparar sus argumentos y puntos fuertes.
- Si el tiempo lo permite ensayar juntos.

Esta fase de preparación puede durar 15 minutos o bien semanas para que se prepare.

THE CONFLICT RESOLUTION NETWORK

PO Box 1016 Chatswood

E-mail: crn@crnhq.org

2057 NSW Aust



website: www.crnhq.org

Ph +61 2 9419-8500

Fax +61 2 9413-1148

© This CRN material can be freely reproduced provided this
copyright notice appears on each page.

3.4 Actividades de Instrucción

3.4.1 Determinantes

Dinámica

Después de leer la introducción y marco teórico, hacer grupos de trabajo de 3 máximo y de acuerdo a intereses para llevar a cabo la discusión.

Estudio de casos

Identifique un conflicto que se haya estado dando en su departamento u organización.

3.4.2 Desarrollo

Expositiva

Presentación en Power Point

Estudio de casos

Situación "x" que analizará el participante y elaborará un diagnóstico sobre en que etapa está el conflicto; y si es funcional o disfuncional.

3.4.3 Instrumentos de Monitoreo

Manejo de Conflictos de Thomas Kilman (Ver Apéndices)

3.4.4 La importancia de la Comunicación, Debate y Dialogo

Tabla de doble entrada para que los participantes identifiquen las características que diferencian al debate del diálogo.

Dinámica

En base a las características de debate y diálogo, los participantes **escenificarán** una situación dada y se analizarán los resultados en grupo.

Plática Triangulada de Kare Anderson

Ejercicio que permite visualizar como se puede llevar a cabo un sencillo proceso que ayuda en la comunicación efectiva a través de sencillas preguntas que sitúan a ambas partes en lo que quieren, encontrar que es lo que la otra parte quiere haciéndolo sentir escuchado y proponer una acción que unifique criterios y complete el triángulo.

Para ello se hacen preguntas en entrevista como:

Qué quieres de esta situación? Qué piensas de ella? Pregunta a aquellos que no están de acuerdo que parafraseen los comentarios de las otras personas. Esto les permite aprender realmente que es lo que entienden del otro.

Qué objetivos persigues? Qué pretendes con esta negociación?

Qué propones que hagamos? Qué es lo que haría que esta propuesta funcionara para ti? Lograr un compromiso manejando una situación de toma y da.

Instrucciones:

1. Pida a cada miembro que liste que debe hacer la otra parte. Intercambie las listas, seleccione el compromiso que todos quieren aceptar y pruebe que el compromiso vaya de acuerdo a las metas del equipo.

2. Cada parte deberá escribir 10 preguntas a su oponente. Esto permite tener una visión más amplia de lo que más preocupa a la otra parte y su posición. Y las respuestas pueden guiar a generar el compromiso.

3. Convenza a los miembros del equipo que algunas veces se debe admitir que se está equivocado. Ayudar a enfrentar a cualquiera de las partes que está equivocada y hacerle ver que el cambiar de posición lo hará parecer más fuerte.

4. Respetar a los expertos del grupo. Darles mayor peso a los expertos cuando el conflicto involucra su experiencia, pero no maneje el conflicto basado en ello.

5. Se deben buscar todas las técnicas de comunicación en situación donde el manejo y solución de problemas es requerida.

3.4.5. Estrategias para la Resolución de Conflictos

Expositiva

Presentación en Power Point

Ejercicio.

Junto a quién: escribir el nombre de cada de una de personas involucradas.

Escribir las necesidades de cada una de las personas o grupos involucrados.

Indicar que los motiva?

Escribir que preocupa a cada uno de los involucrados, así como sus miedos o sus ansiedades.

Estar preparado para cambiar la postura en la medida en que vayamos entendiendo como ésta evoluciona a través de la discusión o crear nuevos

mapas de temas relacionados que vayan surgiendo.

Problema o situación: _____

Quién: _____ Quién: _____

Necesidades: _____ Necesidades: _____

Preocupaciones: _____ Preocupaciones: _____

Miedos: _____ Miedos: _____

Estudios de Casos

Diversos estudios de casos junto con el anterior método de instrucción para dar énfasis a este apartado, que se considera uno de los más importantes del curso.

3.4.6 Administración de Conflicto

Juego de Resolución de Conflicto

Siguiendo las instrucciones que el presente manual tiene, aplicar la actividad.

3.4.7 Aplicación práctica

Capacitación "On the job" con la idea que pongan en práctica lo que han aprendido y puedan esclarecer sus dudas todavía dentro del curso. Permite también la retroalimentación para ellos como participantes y para el capacitador.

3.5 Evaluación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

3.5.1 Cuestionario 1

Evaluación Sumaria Escrita

1. Qué es conflicto?
2. Es el conflicto funcional o disfuncional?
- 3.Cuál es la dinámica de un conflicto disfuncional?
4. Cómo el conflicto beneficia y afecta a una organización
5. Causas más comunes de conflictos

7. Qué conductas pueden agravar o disminuir un conflicto
8. Formas de manejar conflictos
9. Técnicas en el manejo colaborativo del conflicto
10. Cómo la tecnología ayuda actualmente a la solución de conflictos
11. Arbitro y mediador, conceptos involucrados en resolución de conflictos

3.5.2 Cuestionario 2

Herramienta para el Administrador en Situaciones Reales de Conflicto para Ayudar a las Partes Involucradas en un Conflicto

Realmente quiero resolver el conflicto?

Puedo ver toda la situación y no nada más mi punto de vista?

Cuáles son las necesidades y las ansiedades de todo aquel que está involucrado?

Cómo poder hacer la decisión de una forma justa?

Cuáles son las posibilidades?

Puedo manejar ésta situación junto con la otra parte?

Qué estoy sintiendo?

Qué quiero realmente cambiar?

Qué oportunidades puedo conseguir?

Me pongo realmente en la situación del otro?

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

A lo largo del estudio nos hemos dado cuenta de que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes.

Para ello, quien mejor que el administrador, supervisor, de cada departamento para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Para ello, es necesario primero

ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: qué situación le causa conflicto, en qué forma externa su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin tener un perfil de cada uno de ellos. Gracias a las herramientas que mencionamos a lo largo del estudio y otras más, se puede hacer este primer paso; pero definitivamente, se requiere que el administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será benéfico a la organización.

Así se concluye que es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de estas

herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y por ende, la competitividad de la organización. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente.

4.2 Recomendaciones

Las recomendaciones surgidas de este estudio son las siguientes: una vez aplicado el instrumento para identificar los estilos para manejar los conflictos de los empleados, se podría dar seguimiento mediante una aplicación de una evaluación de desempeño para realizar una tabla relacional manejando las variables: **estilo de manejo de conflicto y eficacia laboral** vaciando resultados y haciendo estudios estadísticos que nos permitan ver su relación directa o indirecta en la eficacia laboral.

Otro aspecto que se puede considerar en estudios posteriores sería crear un programa o forma de evaluar periódicamente al administrador como aquel que maneja el control dentro de su departamento u organización.

Por último, pero no menos importante sería considerar los estudios que se han hecho sobre esta área y no nada más conocer el cómo el individuo enfrenta o resuelve sus conflictos, sino el poder hacer cambios conductuales que redunden en beneficio tanto de él mismo, como de la organización.

5. BIBLIOGRAFIA

1. <http://encarta.msn.es> © 1997-2000 Microsoft Corporation
Conflicto, Microsoft Encarta en línea 2001
2. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, Administración, (5th. Ed)
Ed. Prentice Hall, México, 1996.
3. http://www.totalcoverage.net/supervisory_skills.html#4
4. Robbins, Stephen P., Managing Today 2nd. Edition, Prentice Hall
U.S.A., 2000
5. <http://www.arlenetaylor.org/models.htm>

6. Hayes Andrés Patricia, Baird, John E. Jr., Communication for
Business and the Profesión (7th.Ed) Mc Graw Hill, U.S.A. 2000
7. Cornelius, Helena Extract from The Gentle Revolution, Simon &
Schuster, Australia, 432 pages, 1998
<http://www.crnhg.org>
8. <http://www.ou.edu/cas/hr/hrmediation/syllabus.html#anchor307913>
9. Lewicki, Roy J., Saunders, David M., and Minton, John W.
(3rd. Ed) Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1999

10. Moore, Christopher W., The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict (2nd. Ed), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996
11. <http://www.ou.edu/cas/hr/hrmediation/kilman.html>
12. F. Glas: Konfliktmanagement. Ein Handbuch Fur Führungskafte Beraterinnen und Berater, review by Thomas Jordan in International Journal of Conflict Management, vol. 8.2 1997 p.p. 170-174 Thomas.Jordan@geography.gu.se
13. Gardenswartz, Lee & Rowe Anita, Managing diversity: A complete desk reference and Planning guide revised edition.
Mc Graw Hill, , New York, U.S.A. ,1998
-
14. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Human Resource Management 3th. Edition
Irwin Mc Graw Hill, U.S.A., 2000
15. Koontz, Harold & Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill, 2000
16. Reza, Trosino Jesús Carlos, El Capacitador hábil
Serie de Administración de la Capacitación
Ed. Panorama, México, 2000

17. Tubbs, Stewart L. & Moss Sylvia, Human Communication
Mc Graw Hill, 8th. Edition, 2000

18. Galanes Gloria J., Adams, Katherine & Brillhart John K.
Communicating in Groups, Applications, and Skills, 4th
Edition, Mc Graw Hill, 2000

19. Verderber, Rudolf F, Comunicate, International 9th. Edition
Thompson Editors, México, 1999

20. Gamble, Teri Kwal & Gamble Michael
Communication Works Mc Graw Hill U.S.A., 1999

21. Davis, Keith & Newstrom, John W.,
Comportamiento Humano en el trabajo, 10th. Edition
Mc Graw Hill, México, 2000

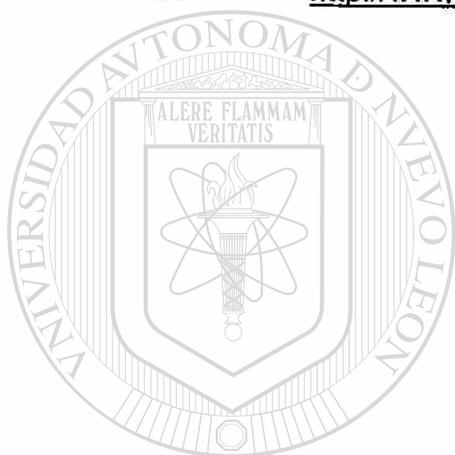
22. Smith, Michael H. Ph.D.
MHSmith@MichaelHSmithPhD.Com

23. The Conflict Resolution Network
www.crnhq.org

24. Aguilar, Kubli Eduardo, Aguilar Kubli Gustavo

Trabajar con Optimismo Inteligente, Como ser mejor
todos los días, Arbol Editorial, México, 1995

25. <http://www.ou.edu/cas/hr/hrmediation/kilman.html>

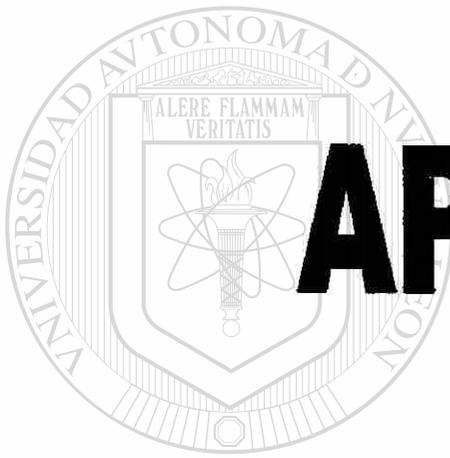


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



APENDICES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

APENDICE A

APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN

POBLACION TOTAL 113

COMPETIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	M	21	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	1
2	F	26	COMERCIO INTERNACIONAL	1
3	M	40	CONTADOR PRIVADO	1
4	F	29	DISEÑO INDUSTRIAL	1
5	F	36	ED. ESPECIAL	1
6	F	23	ED. PREESCOLAR	
7	F	27	ED. PREESCOLAR	
8	F	23	ED. PREESCOLAR	3
9	F	44	ENFERMERIA	1
10	F	19	ESTUDIANTE COMUNICACION	1
11	F	18	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	1
12	F	33	INSTRUCTOR LENGUA INGLESA	1
13	M	24	ORGANIZACION DEPORTIVA	1
14	F	41	PSICOLOGIA	
15	F	48	PSICOLOGIA	2
		30		

COLABORAR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	F	23	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1
2	F	24	COMERCIO INTERNACIONAL	1
3	F	23	COMUNICACIÓN	1
4	F	23	CONTADOR PUBLICO	1
5	M	26	EDUCACION FISICA	1
6	F	19	ESTUDIANTE NUTRICION	1
7	F	23	ESTUDIANTE PSICOLOGIA	1
8	F	28	HOTELERIA	1
9	F	39	ING. INDUSTRIAL Y ADMINISTRACION	1
10	M	24	ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS	1
11	F	25	MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	
12	F	27	MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	2
		26		

TRANSIGIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	F	27	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
2	M	40	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
3	F	26	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	3
4	F	24	COMERCIO INTERNACIONAL	1
5	F	24	COMUNICACION	
6	F	46	COMUNICACION	2

TRANSIGIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
7	F	25	DERECHO	1
8	F	22	ED. PREESCOLAR	
9	F	25	ED. PREESCOLAR	
10	F	24	ED. PREESCOLAR	3
11	F	25	EDUCACION	
12	F	36	EDUCACION	2
13	F	40	EDUCACION FISICA	1
14	F	20	ESTUDIANTE COMUNICACION	1
15	F	19	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	
16	F	19	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	
17	F	21	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	3
18	F	21	ESTUDIANTE ORGANIZACION DEPORTIVA	1
19	M	19	ESTUDIANTE PREPARATORIA	1
20	F	26	ESTUDIOS INTERNACIONALES	1
21	F	30	INFORMATICA	
22	F	31	INFORMATICA	2
23	M	24	ING. FISICO INDUSTRIAL	1
24	F	34	ING. INDUSTRIAL Y ADMINISTRACION	1
25	F	26	ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS	1
26	M	36	ING. MECANICO ADMINISTRADOR	1
27	M	40	ING. QUIMICO	1
28	M	30	LINGUISTICA	1
29	M	42	MAESTRIA ADMINISTRACION	1
30	F	27	MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	1
31	F	46	NORMAL SUPERIOR	
32	F	40	NORMAL SUPERIOR	
33	F	46	NORMAL SUPERIOR	3
34	F	20	ORGANIZACION DEPORTIVA	1
35	F	22	PSICOLOGIA	1
36	F	35	SECRETARIA BILINGUE	1
		29		

EVADIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	F	26	COMERCIO INTERNACIONAL	1
2	F	44	COMUNICACION	
3	F	26	COMUNICACION	2
4	F	28	ED. PREESCOLAR	
5	F	38	ED. PREESCOLAR	2
6	M	41	EDUCACION	
7	F	23	EDUCACION	2
8	F	20	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	1
9	F	30	ESTUDIOS INTERNACIONALES	1
10	F	26	MAESTRIA ARTES PLASTICAS	1
11	F	46	MAESTRIA PSICOLOGIA	1
12	M	21	MATEMATICO	1
13	F	45	NORMAL SUPERIOR	1
14	F	34	QUIMICA INDUSTRIAL	1
		32		

COMPLACER

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	F	35	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1
2	F	23	ARTES	1
3	F	25	BIBLIOTECOLOGIA	1
4	F	52	CARRERA COMERCIAL	1
5	F	34	CONTADOR PRIVADO	1
6	F	25	DERECHO	1
7	F	26	ED. PREESCOLAR	
8	F	22	ED. PREESCOLAR	
9	F	20	ED. PREESCOLAR	
10	F	22	ED. PREESCOLAR	
11	F	28	ED. PREESCOLAR	
12	F	24	ED. PREESCOLAR	6
13	F	32	EDUCACION	
14	F	23	EDUCACION	
15	F	30	EDUCACION	
16	F	23	EDUCACION	4
17	F	19	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	
18	F	19	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	
19	F	20	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	
20	F	19	ESTUDIANTE ED. PREESCOLAR	4
21	F	23	ESTUDIANTE PSICOLOGIA	1
22	F	30	ING. INDUSTRIAL Y ADMINISTRADOR	1
23	F	21	INSTRUCTOR LENGUA INGLESA	
24	F	27	INSTRUCTOR LENGUA INGLESA	2
25	F	42	LETRAS ESPAÑOLAS	1
26	F	23	LINGÜÍSTICA	1
27	F	40	NORMAL SUPERIOR	
28	F	40	NORMAL SUPERIOR	2
29	F	19	NUTRICION	1
30	F	37	PSICOLOGIA	
31	F	30	PSICOLOGIA	
32	F	23	PSICOLOGIA	3
33	F	29	RELACIONES INTERNACIONALES	1
34	F	45	SECRETARIA BILINGÜE	
35	F	28	SECRETARIA BILINGÜE	2
36	F	43	TRADUCTOR	1
		32		

Tabla 1. Aplicación del Instrumento de Thomas Kilman
 Información Obtenida al estudiar la Aplicación y Calificación del Instrumento de Thomas Kilman
 llamado "Manejo de Conflictos" www.ou.edu/cas/hr/hmediation/kilman.html

APENDICE B

Instrumento Thomas Kilman Estilos de Manejo de Conflictos

Instrucciones:

Considere situaciones en que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. Como responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las siguientes paginas encontrara usted varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular la a o la b que corresponda al enunciado que sea mas característico de su propio comportamiento.

En algunos casos, ni el enunciado a ni el b será muy representativo de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquel que describa mejor la reacción que mas probablemente tendría usted.

1. A. En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema.
B. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
B. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación
4. A. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. A. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable
B. Trato de triunfar en mi postura
7. A. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato
9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias
B. Me esfuerzo por ganar el argumento
10. A. Soy firme para lograr mis metas
B. Intento encontrar una solución en que ambos transigimos

11. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversias
B. Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía
13. A. Propongo transigir
B. Presiono para dejar bien clara mi posición
14. A. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas
B. Intento demostrarle la lógica y beneficios de mi postura
15. A. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderla bien
B. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir que hacer
16. A. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona
B. Defiendo con ahínco mi postura
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles
18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi algunos de los míos
19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas
B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar
-
20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos
21. A. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema
22. A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía
B. Afirmando mis deseos
23. A. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para ella, intentaría cumplir con sus deseos
B. Intento hacerlo transigir
25. A. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona
26. A. Propongo que ambos transijamos
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos

27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto la hace feliz
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución
29. A. Propongo que ambos transijamos
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona
B. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución

Instrumento obtenido en la siguiente dirección. www.ou.edu/cas/hr/hrmediation/kilman.html



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

