

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y
ADMINISTRACION



EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

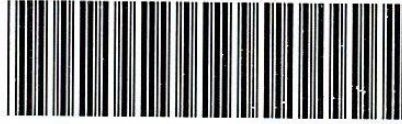
Por

Lic. Gloria Bermejo Escudero

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

Enero, 2003

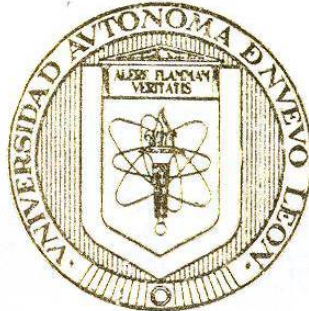
TM
Z7164
.C8
FCPYA
2003
.B47



1020148499

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

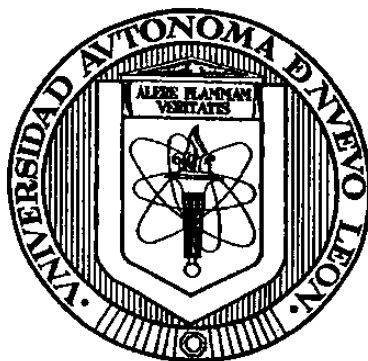


Enero, 2003



**FONDO
TESIS**

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

EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACIA LABORAL

Aprobación de la Tesis:

M.D.O. JOSE ANDRES 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

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 mi 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

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

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

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.

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 él 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

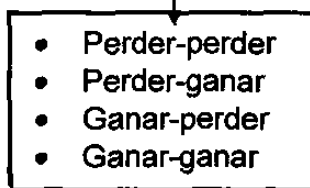
- 
- Perder-perder
 - Perder-ganar
 - Ganar-perder
 - Ganar-ganar

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

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 LEON

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

- 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

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

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 RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITOR
LIC. GLORIA BERMEJO ESCUDERO

NOMBRE DEL MODULO	Determinantes de un Conflicto	DURACION 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 ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.1.1 Qué es Conflicto	EL PARTICIPANTE: Identificará el concepto de Conflicto en base a la lectura presentada.	EL PARTICIPANTE: Elaborará una definición de conflicto en base a una lluvia de ideas inicial y a la lectura presentada.	15 Min.	5 Min.
3.3.2.1.2 Determinantes	Conocerá las determinantes del conflicto documentadas hasta ahora.	Relacionará las determinantes del conflicto y una situación actual en su departamento, identificando aquel que se encuentre presente.	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	<i>Instrumentos que permiten monitorear el manejo de conflictos</i>	DURACION TOTAL	1:15 min.	HRS.
OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES)	<i>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.</i>			

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

001

No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITOR

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	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
3.3.2.5.1 Técnicas para el Manejo de Conflicto	<p>EL PARTICIPANTE: Distinguirá las técnicas más comunes para manejar los conflictos.</p>	<p>EL PARTICIPANTE: Aplicará los conocimientos adquiridos en la solución de un caso de forma individual, y luego en forma grupal.</p>	20 Min.	40 Min.
3.3.2.5.2 Habilidades para la Resolución de Conflictos	<p>Reconocerá las diferencias básicas entre cada una de las habilidades para así aplicarlas correctamente y obtener mayor eficacia laboral en su personal.</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>	30 Min.	30 Min.
3.3.2.5.3 Método A-B-C-DN + DP = 3	<p>Reconocerá el método a-b-c-dn+dp, así como la forma de utilizarlo para manejar una situación de conflicto positivamente.</p>	<p>Realizará una práctica con situaciones reales en su departamento, para ver la aplicación de este método y su practicidad.</p>	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: Resolvió 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 existe 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 INSTRUCCIÓN
(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.- Pizarrón.
- 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 llevará a cabo una evaluación al
finalizar cada modulo.
(Formativa y Sumaria)

BIBLIOGRAFIA

Davis, Keith & Newstrom, John W.,
Comportamiento Humano en el Trabajo, 10th. Edition
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, 1988
<http://www.cmhg.org>

Verdeber, Rudolf F. *Comunicate. Internacional 9th. Edition*
Thompson Editors, México, 1999

Reza, Trosino Jesús Carlos, *El Capacitador hábil*
Serie de Administración de la Capacitación
Ed. Penorans, 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 seria 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 está 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 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	
Conflicto aniquilador	<p>Esfuerzos abiertos para destruir a la otra parte</p> <p>Ataques físicos agresivos</p> <p>Amenazas y ultimatos</p> <p>Ataques verbales asertivos</p> <p>Cuestionamiento o desafío abierto por parte de otros</p>
No hay conflicto	<p>Desacuerdos menores a malentendidos</p>

Figura 2. Continuo de la Intensidad del Conflicto

Fuente. Robbins, Stephen P. & Coulter, 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.

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.