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 estimulación 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	Realinear 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, 5º. 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 abrirnos 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 esta 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 atentar 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 seria 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 proponer 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 infiero 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 practica 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)

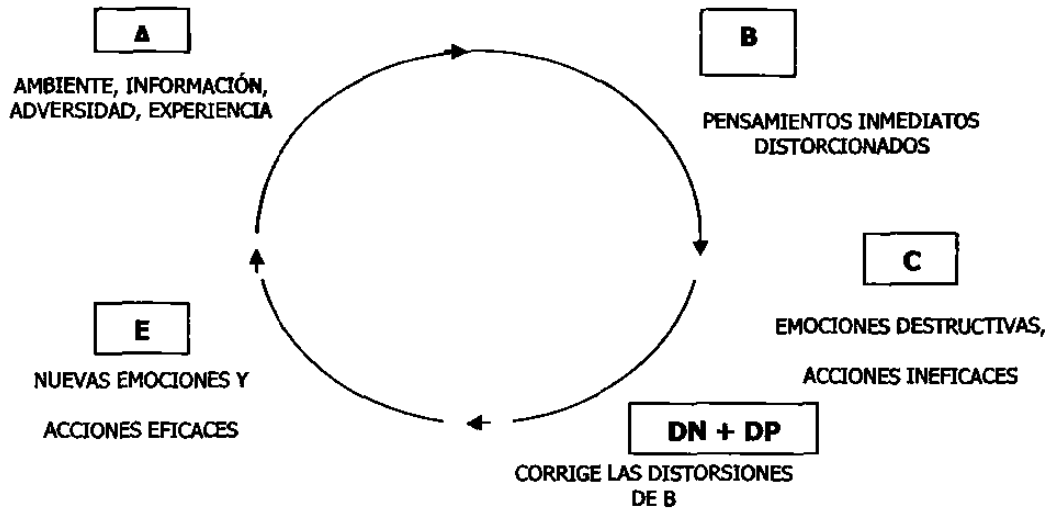


Figura 6. Método A– B – C – DN + DP = 3

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 – entusiasmándonos 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.

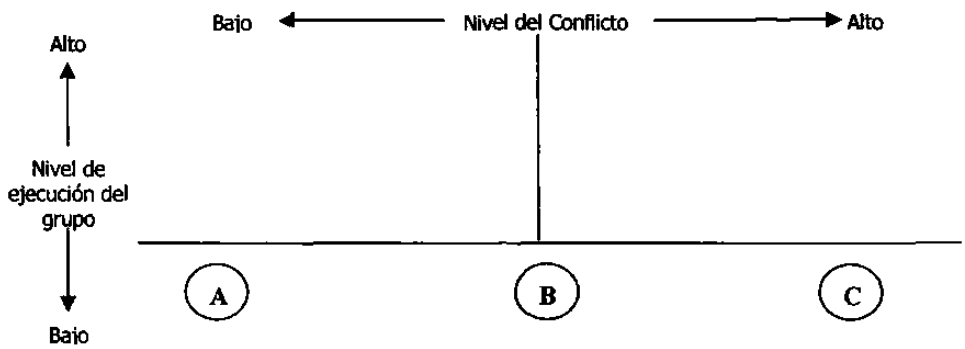
3. Por último se busca la resolución del problema mismo especificando puntos en los que hay que trabajar más como: buscar las metas juntos, estar de acuerdo en los valores de ambas partes estableciendo un buen trabajo de equipo y promoviendo un liderazgo que lleve a término esa situación problemática.

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 un 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

		alto	bajo
Alineación del grupo y objetivos organizacionales	alto	Alto aumento en la Productividad	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, 5°. 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 buscara 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 lideres 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 enfocar 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 en 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 difieran.

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**

Cuando 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.

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
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.

3.4 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

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. Robbbins, 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. Glasl: Konfliktmanagement.Ein Handbuch Fur Fuhrungskafte 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 & Brilhart John K. Communicating in Groups, Applications, and Skills , 4th Edition Mc Graw Hill, 2000

19. Verderber, Rudolf F, Comunícate, 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

APENDICES

APENDICE A

APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN

POBLACION TOTAL	113

COMPETIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	M	21	ADMINISTRACION 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
		25		

TRANSIGIR

No.	SEXO	EDAD	PROFESION	FRECUENCIA
1	F	27	ADMINISTRACION 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	LINGÜISTICA	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/hrmediation/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. Afirmo 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