

EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS O DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS PERSONAS Y ENTRE LOS GRUPOS

"Demasiados confunden la coexistencia con la verdadera comunión" Mounier.

1. SUPOSICIONES

Vamos a pensar juntos acerca del conflicto. Basaremos nuestros comentarios en cinco suposiciones.

- Una suposición es que el conflicto o las diferencias entre la gente son una realidad inevitable e importante en la relación humana.
- La segunda suposición es que hay más probabilidad, en estos tiempos cambiantes y turbulentos, de que el conflicto crezca en lugar de disminuir.
- Una tercera suposición es que cada conflicto contiene el potencial para terminar bien o mal. El conflicto no es más que la fricción que existe en las relaciones humanas y la fricción puede ser útil, como puede ser dañina.
- Hay ingenieros que se pasan mucho tiempo tratando de eliminar o reducir la fricción porque, en algunas situaciones, ocasiona desgastes a problemas y pérdida de energía; pero también es la fricción la que hace que los violines suenen y que los vagones del ferrocarril caminen, ya que es la fricción de las ruedas sobre los rieles lo que los impulsa. De la misma manera, las diferencias entre la gente pueden ayudar mucho a mejorar una relación, a hacernos más creativos; pero también pueden ser perjudiciales o destructivas.
- Una cuarta suposición es que nosotros podemos manejar el conflicto. Al conflicto no se le puede eliminar, sino sólo manejar. Y lo podemos manejar más eficazmente si entendemos su proceso.
- Y la quinta suposición es que podemos aprender más acerca del conflicto cuando estamos fuera de él que cuando estamos en medio de un conflicto porque estamos usualmente tan comprometidos emocionalmente que no podemos pensar en forma objetiva. Me gusta mucho una caricatura que muestra a un matrimonio saliendo de la oficina de un consejero matrimonial y la esposa comenta: "¿No es realmente sorprendente la manera en que ese hombre se dio cuenta de todos tus problemas?" Como que no era una situación muy apropiada para aprender objetivamente de sus propios conflictos.

2. METAS

Reflexionemos juntos en las tres metas de esta nota:

- La primera, analizar el conflicto, sugerir maneras de pensar acerca del mismo, aprender a diagnosticarlo.
- La segunda, examinar cinco estilos diferentes y usuales de manejar un conflicto.
- La tercera, analizar cómo transformar el conflicto en una solución creativa.

Ahora podríamos recordar algún conflicto que hayamos experimentado últimamente y el resultado positivo o negativo que se haya derivado del mismo.

3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL CONFLICTO.

Hagamos una lista de algunas de las cosas positivas que, según las investigaciones, pueden resultar de las situaciones conflictivas:

- Las ideas diferentes pueden generar pensamientos de una calidad superior.
- El conflicto propicia que la gente busque nuevos enfoques a los problemas.
- Los conflictos logran que nos demos cuenta de los cambios de sistemas necesarios.
- Los conflictos ayudan a equilibrar la balanza del poder.
- Los conflictos nos fuerzan a aclarar nuestros puntos de vista.
- Los conflictos crean tensión y una cierta dosis de tensión es esencial para el progreso humano y para generar nuevas ideas.
- Los conflictos nos proporcionan la oportunidad de probar nuestra capacidad y fuerza.

Pero los conflictos también pueden manejarse en forma equivocada y tener efectos negativos:

- Pueden ocasionar que una persona se sienta menospreciada o deprimida.
- Pueden distanciar a dos personas que se necesitan mutuamente.
- Pueden crear un clima de desconfianza entre los grupos.
- Pueden ofuscarlos y hacernos olvidar algún recurso importante que podríamos utilizar.

- Pueden bloquear parte de nuestra energía.

4. ANALISIS DEL CONFLICTO

El conflicto comienza cuando una persona o un grupo piensa que otra persona y otro grupo están obstaculizando o van a obstaculizar algo que quiere lograr.

En todo conflicto hay cuatro etapas. Hay una obstaculización, algo que me está impidiendo llegar a donde quiero ir, llegar a alguna meta.

Al experimentar la obstaculización, trato de analizar lo que pasa, conceptualizo el problema.

Basado en mi conceptualización, me comporto de determinada forma.

Al mismo tiempo, la otra persona comprometida en el conflicto está haciendo lo mismo. Está conceptualizando el problema, está viendo mi conducta, también adopta un comportamiento. Y de la interacción de su comportamiento con el mío, se deriva algún resultado que influencia el siguiente conflicto.

5. COMO SABER SI MANEJAMOS BIEN EL CONFLICTO

- ¿Cómo sabemos si un conflicto ha sido útil o no?. Podemos aplicar tres criterios:
- Analizar la calidad del juicio o de la decisión que se ha tomado.
- Verificar el crecimiento y la efectividad de las personas al finalizar el conflicto. Esto es, si han aprendido algo, si se sienten más efectivos, más útiles o se sienten, por el contrario, rebajados o menospreciados.
- La tercera área que debemos observar es la calidad de la relación después de que ha finalizado un conflicto. ¿Pueden trabajar estas personas conjuntamente o lo hacen menos efectivamente como resultado del conflicto?.

6. DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTOS

En las organizaciones, un conflicto común, ocurre entre los departamentos de ventas y los de producción.

Por ejemplo, un vendedor dinámico toma una orden importante y rápida de un cliente. Mientras este vendedor ha estado fuera consiguiendo el pedido, el gerente de producción ha estado desarrollando un cuidadoso sistema en su departamento que le proporcione eficiencia y economía. Por lo tanto, cuando este pedido con fecha inmediata de entrega, llega a su departamento, el gerente de producción se molesta e, inmediatamente, se pone en contacto con el gerente de ventas y surge el conflicto.

Ahora bien, si estas personas actúan razonablemente se sentarán tranquilamente para diagnosticar su problema. Y, seguramente, lo primero que harán será preguntarse: ¿Cuál es la diferencia?. Estas pueden ser de cuatro modos:

- Podemos estar en desacuerdo acerca de los hechos; esto es, no coincidir en la descripción de cómo se han sucedido las cosas.
- Podemos no estar de acuerdo con las metas; esto es, acerca de la manera en que deberían ser las cosas, los objetivos a lograr.
- Podemos estar de acuerdo en ambas cosas, pero estar en desacuerdo acerca de los métodos más apropiados a utilizar; es decir, en cómo lograr llegar de donde estamos a donde queremos ir.
- O, y éste es el conflicto más difícil de resolver, podemos estar en desacuerdo acerca de los valores; esto es, las creencias permanentes que guían nuestro comportamiento.

Es muy importante cuando las gentes están en desacuerdo, señalar, antes que nada, en cuál o en cuáles de estas áreas están con conflicto, porque, a menos que esto se identifique, el conflicto tiende a crecer. ¿Quién no ha visto a muchas personas que estando en un acuerdo básico con respecto a sus metas y en la descripción de la manera en que las cosas han ocurrido, discuten y, mientras más discuten, más empiezan a ver al otro como un enemigo en todas las áreas?

Lo primero que hay que hacer cuando se llega a un desacuerdo, a un conflicto, es asegurarse de que las dos personas comprometidas entienden cuál es la naturaleza del conflicto que tienen.

Algunas veces llegamos a una percepción distinta de la realidad porque hemos estado expuestos a una información diferente.

Otras veces, ambos hemos estado expuestos a la misma información; pero la hemos interpretado en forma diferente porque cada uno trae antecedentes, experiencias y expectativas diferentes.

Y otras, llegamos a tener diferencias debido al puesto particular que desempeñamos dentro de la sociedad o de la organización.

Por lo tanto, es natural que un gerente de ventas esté interesado en metas diferentes que el gerente de producción.

7. CINCO ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Veamos ahora cinco estilos diferentes de manejar los conflictos.

EVITAR EL CONFLICTO

Un estilo es evitarse el uno al otro. El gerente de ventas del que hablábamos, por ejemplo, sabe que cuando el pedido llegue al escritorio del gerente de producción, éste le va a llamar.

El puede arreglárselas para no contestar esa llamada. Todos sabemos cómo evitar encontrarnos con una gente con la que realmente no queremos hablar. Así que puede decirse a sí mismo: "Bueno, que hagan lo que puedan; después de todo es su responsabilidad".

PELEAR PARA LOGRAR LA PROPIA META

Un segundo estilo de comportarse, cuando hay un conflicto, es pelear o presionar para conseguir uno su objetivo.

CEDER ANTE LAS EXIGENCIAS DEL OTRO

Una tercera posibilidad, darle al otro por su lado. En otras palabras, se puede dejar que el otro haga lo que quiera y renunciar a lo que uno quiere.

En el caso de los gerentes de ventas y de producción, el de ventas puede presionar fuertemente para lograr que se sirva este pedido y mover cielo y tierra para conseguirlo. O puede decirle al gerente de producción: "Haz lo que puedas y yo le explicaré al cliente por qué no podemos entregarle la mercancía tan rápidamente".

TRANSIGIR, RENUNCIAR A PARTE DE LAS PROPIAS METAS

Una cuarta posibilidad es llegar a un tipo de arreglo, que uno renuncie a parte de sus metas y el otro haga lo mismo. De hecho se resuelve el problema de esta manera, mientras más cede uno, más logra el otro.

El gerente de ventas y el de producción, por ejemplo, pueden acordar que, en lugar de entregar la mercadería en diez días, la van a entregar en quince.

COLABORAR Y CREAR SOLUCIONES NUEVAS

Casi siempre que la gente está en conflicto hay una quinta posibilidad, tratar juntos de encontrar una forma creativa, lograr metas superiores. Cada día se pone más empeño en motivar a una persona para que abandone una actitud de pelea y adopte una postura de colaboración y de creación de soluciones.

CADA CONFLICTO TIENE SU ESTILO OPORTUNO DE MANEJO

Hay un tiempo apropiado para utilizar cada uno de los cinco estilos. Cada uno de ellos nos puede llevar a resultados saludables o destructivos, dependiendo de la oportunidad en que los empleemos.

Por ejemplo, hay veces en que lo mejor que uno puede hacer es evitar un conflicto. No todas las diferencias entre la gente tienen que ser resueltas. Y, si el asunto no es grave para la relación mutua, a veces es mejor evitar la discusión. Otras veces, las diferencias son tan marcadas que no hay tiempo suficiente para resolverlas.

8. RECOMENDACIONES EN EL CASO DE EVITAR EL CONFLICTO

Si uno escoge evitar el confrontar un conflicto, hay algunas recomendaciones que conviene recordar:

Primero, es útil examinar los motivos que uno tiene para evitar el conflicto. Hay que asegurarse de que uno no lo está haciendo solamente porque es la solución más fácil.

En segundo lugar, es útil guardar silencio. Algunas veces herimos a otra persona haciendo comentarios indirectos.

Por ejemplo, sabiendo que la persona no está oyendo, comentamos: "¿Puedes imaginarte que todavía hay gente que creé que... ?". Hemos desacreditado a la persona y la hemos puesto en una situación desde la que no puede respondernos sin aparecer defensiva.

La tercera cosa es que, si se va a evitar un conflicto con una persona, se debe continuar la comunicación y la relación con ella en otras áreas. El mayor riesgo, al evitar el conflicto, es que muchas veces evitamos también a la persona y las relaciones con ella se deterioran.

9. SUGERENCIAS EN EL CASO DE PRESIONAR PARA IMPONER EL PUNTO DE VISTA PROPIO

Hay veces en que es más útil pelear por lo que uno cree que es lo correcto, por las metas que uno piensa que son importantes.

Hay ciertas recomendaciones que uno puede seguir para que la presión se convierta en algo saludable y productivo.

Primero, podemos mantener separadas a la persona y a la idea. Esto es muy importante para que una persona no se sienta atacada.

También hay que presentar el punto de vista de uno en una forma clara.

Un segundo factor muy importante es que se ayude a la persona a presentar también su idea en una forma igualmente clara. Algunas veces, en medio de la pelea, hacemos todo lo posible por evitar que la otra persona presente su idea en una forma efectiva, lo que provoca su frustración y su disgusto.

El tercer factor, que nos ayuda a lograr que una discusión tenga resultados saludables, es identificar las áreas de acuerdo y de desacuerdo.

Finalmente, es importante que tratemos a la otra persona con respeto, de la misma forma que nosotros esperamos que se nos trate.

Una de las habilidades más difíciles del ser humano es poder estar en desacuerdo fuerte con otra persona y continuar aceptándola y mostrando respeto por ella.

10. RECOMENDACIONES EN EL CASO DE CEDER ANTE EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO

Hay veces en que el comportamiento más apropiado es darle por su lado a la otra persona. Una de éstas es cuando uno no tiene la razón.

Hay veces en que hemos pasado por alto cierta información crítica y estamos avanzando hacia metas irreales. También cuando las metas de la otra persona son más importantes para él que las nuestras para nosotros. En fin, hay veces en que mantener una buena relación es tan importante, que vale la pena renunciar a la meta propia para dejar que la otra persona logre la suya.

Cuando decidimos usar este estilo, es útil recordar algunas observaciones:

- Es importante examinar el punto de vista del otro cuidadosamente antes de cambiar de manera de pensar. Nadie siente respeto por la persona que escucha rápidamente lo que tenemos que decir e inmediatamente cambia de opinión. Esta puede ser una manera solapada de evitar la confrontación.
- Cuando decidimos darle razón a otra persona, es bueno no ver en esto como una derrota, sino como una oportunidad de crecimiento. Por ejemplo, si otro me ha persuadido de que cambie de opinión, le debo de estar agradecido porque ahora sé algo más de lo que sabía cuando comenzamos la discusión.
- Y es una ayuda para la relación el que yo exprese esta gratitud, diciéndole: "Realmente me ayudaste a comprender algo que no podía ver antes".

- Algunas veces cometemos el error de darle la razón a la otra persona con "condescendencia", esto es, diciendo: "Bueno, alguno de los dos tienen que ser lo suficientemente sensible para ceder y yo estoy dispuesto a hacerlo".
- Esto, obviamente, no ayuda a una buena relación futura.

11. RECOMENDACIONES EN EL CASO DE TRANSIGIR CON EL OTRO

Hay veces que transigir es el estilo de comportamiento más apropiado. Por ejemplo, cuando los recursos son limitados y cuando nuestras metas son claramente distintas, cuando el tiempo es demasiado limitado para trabajar juntos en la búsqueda de soluciones creativas del conflicto.

En tal caso, conviene recordar varias observaciones:

Primero que nada asegurarse de que nuestra dos metas están claras. Presionar para que haya honestidad y apertura de nuestra negociación. Hay algunas veces, por ejemplo, y esto pasa particularmente en las negociaciones con sindicatos, en que un grupo pide algo fuera de este mundo y el otro no sabe realmente qué es lo que se espera de él. Si estamos tratando con alguien con quién vamos a tener que trabajar en forma permanente, es útil comportarnos tan abierta y honestamente como sea posible.

Finalmente, es muy útil que juntos identifiquemos algún criterio común para llegar a un buen arreglo, para que podamos justificar ante una tercera persona por qué llegamos al acuerdo.

12. SUGERENCIAS EN EL CASO DE BUSCAR UNA SOLUCIÓN CREATIVA

Muchas veces el mejor modo de comportarse en un conflicto es avanzar juntos hacia una solución colaborativa de los problemas.

Hay ciertas sugerencias que nos ayudarán a hacerlo:

Por ejemplo, en nuestra ilustración del gerente de ventas y el de producción, podemos conceptualizar el conflicto de esta manera: el gerente de ventas está interesado en proporcionar un buen servicio al cliente y el gerente de producción está interesado en proporcionar el mismo servicio a un costo menor económico. Si uno trata el conflicto en esta forma y no en la de "¿vas a servir el pedido o no?", hay muchas más probabilidades de que se pueda llegar a una solución útil del conflicto.

El concepto subyacente es que lo que importa no es entregar en una fecha determinada el pedido, sino mantener al cliente satisfecho.

Un segundo paso en la solución colaborativa de los conflictos es buscar alternativas e identificar bien sus consecuencias para ambas partes.

El tercer paso es decidir la alternativa más satisfactoria para los dos.

Hay tres condiciones que nos ayudarán a hacerlo:

- Primera, el tener un intercambio honesto de información acertada.
- Segunda, mantener una postura flexible y exploradora.
- Tercera, desarrollar cierto grado de confianza mutua.

13. UN EJEMPLO DE LA VIDA REAL

Mencionemos un ejemplo de la vida real. Los gerentes de servicio de una organización tenían problemas con los de ventas. Lo que hizo fue reunirlos en cuartos diferentes y pedirles que suscribieran una lista de las cosas que los otros hacían que a ellos le molestaban.

Así cada grupo llenó varias hojas.

Antes de que se reunieran de nuevo, se le pidió a cada grupo que predijeran lo que contendría la lista del otro grupo.

Después se reunieron: Tenían cuatro listas para revisar juntos.

Terminando de revisar estas listas, los gerentes de ventas tomaron la lista hecha por los de servicio y se la llevaron a su cuarto y los gerentes de servicio se llevaron a su cuarto la lista hecha por los de ventas.

Sus instrucciones eran que decidieran bajo qué circunstancias podrían acceder a las peticiones del otro grupo. Así, en cada punto, los grupos tenían que decir: "Podríamos dejar de hacer esto siempre que...", e indicar las condiciones que se lo permitirían.

Después, ambos grupos se reunieron para revisar estas listas. Y fue sobre esta información que cada equipo de dos personas que tenían que trabajar juntos, se sentó y decidió qué podían cambiar en el área en donde necesitaban ser un equipo más eficaz.

¿Qué es lo importante en este ejemplo?

- Primero que nada, hacer ver, de la manera más clara posible dónde están y cuáles son las diferencias.
- Segundo, eliminar las áreas de confusión y los malentendidos.
- Tercero, ayudar a que cada grupo entienda el problema del otro.
- Cuarto, hacer que las personas que, en realidad trabajan juntas, cambien su comportamiento y sean más eficientes.

14. OTRO EJEMPLO

Como parte de un programa de entrenamiento gerencial, le pedimos a cada uno de los miembros del equipo que respondieran a esta pregunta: "Si se tratara de mejorar alguna relación, ¿cuál sería la de más resonancia en la efectividad de la organización?. Fue evidente que la relación de dos vicepresidentes estaba causando muchos problemas en la organización. Con su consentimiento, instalamos un "ring" para el manejo del conflicto. Se sentaron uno enfrente del otro, en medio de un círculo formado por todos sus colegas.

Añadimos una silla vacía para que cualquiera de los asistentes entrara y hablara con ellos si así lo deseaba.

Cada uno de estos hombres habló directamente con el otro y le dijo: "Estas son las cosas que tú estás haciendo y que están creando problemas a mí y a mi departamento".

El trabajo de la otra persona era escuchar y entender; pero no polemizar o discutir. Después, iba a ser su turno para describir los problemas que el otro causaba. Luego empezaron a hablar acerca de qué es lo que quisieran que el otro cambiara. De vez en cuando los otros miembros del grupo iban a sentarse a la silla de "consejo", para ayudarles a entender un nuevo punto de vista.

Estas confrontaciones crean situaciones muy tensas y sólo pueden funcionar si hay un nivel adecuado de confianza y entendimiento en el grupo. El resultado de este intercambio fue que ambos decidieron hacer ciertos cambios ante sus colegas.

Estos son sólo ejemplos de algunas de las técnicas que se están desarrollando para ayudar a diagnosticar y a manejar los conflictos más efectivamente.

15. RESUMEN DE LAS IDEAS FUNDAMENTALES.

- Los conflictos son procesos humanos importantes e inevitables.
- Los conflictos pueden tener resultados positivos o destructivos.
- Es más probable que sean útiles si podemos entender su proceso.
- Cuando surge un conflicto, es importante aprender a diagnosticar su naturaleza.
- Es útil escoger de manera "consciente" uno de los cinco estilos posibles para manejar el conflicto.

Nota técnica elaborada por ICAMI GUADALAJARA (México)
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.
Derechos reservados. Abril de 2023.
[http://: www.came.edu.pe](http://www.came.edu.pe)
e-mail: came@came.edu.pe