

Técnicas efectivas para confrontar a las partes

CÓMO MANEJAR EL CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Por Victoria Flórez Mazzini

La connotación tradicional de conflicto a menudo se relaciona con situaciones difíciles en las que se presenta una oposición de posturas que afecta el proceso de toma de decisiones.

Según Andrew E. Schwartz, “el conflicto ocurre cuando dos o más individuos (o grupos) dentro de una organización necesitan resolver un problema en conjunto.” ¿Qué suele ocurrir? Los intereses de las partes involucradas entran en conflicto debido a diversos factores. Schwartz enumera tres tipos de conflictos, a saber:

Conflictos de Ideas. Se refiere a las diferentes creencias o ideas de las personas que cuando se confrontan, causan problemas.

Conflictos de Actitudes. Se refiere a los distintos valores, metas y estilos de vida que pueden ofender o molestar a los demás. Un problema muy común es la lucha entre colegas para conseguir ascensos, poder y control, lo que ocasiona conflictos destructivos entre las personas y que afectan a la organización.

Conflictos derivados del Comportamiento Inapropiado de la Gerencia. Los gerentes que fallan en apoyar a sus empleados, en mantener las promesas, en dar directivas ambiguas o inconsistentes, inevitablemente ocasionan conflictos innecesarios entre las personas.

En los modelos tradicionales de gestión, el conflicto se percibe como una fuerza destructiva que afecta negativamente a la organización, y por tanto, se desaprueba a las personas involucradas en un conflicto.

A medida que las nuevas formas del pensamiento avanzan, se puede dar cuenta que el conflicto tiene un rol en la dinámica de las organizaciones: la creatividad e innovación, pilares fundamentales para un desarrollo sostenible.

La toma de decisiones efectiva para resolver un conflicto empieza por analizar los paradigmas que lo rodean. En este sentido el Dr. David Stiebel se pregunta si el problema es la falta de comunicación y enumera los siguientes mitos:

“Sabiduría Convencional:

No existe **conflicto**, sólo falta de comunicación.

Las personas que están en desacuerdo no se entienden unas a otras.

La falta de comunicación es la causa de los problemas interpersonales.”

Como contraparte el Dr. Stiebel nos habla de la “**Comunicación Estratégica**”:

- En un desacuerdo profundo, a menudo hay mucha comunicación.
- Las personas con frecuencia dejan de hablar porque se comprenden mutuamente – y están en desacuerdo.
- La falta de comunicación puede ser el resultado, no la causa.”

La resolución de conflictos es una responsabilidad importante para los gerentes y todos aquellos que tengan personal a su cargo. Ahora bien, la gestión efectiva de un conflicto debe llevar a una situación Ganar-Ganar para ambas partes.

Los pasos a seguir para resolver conflictos que presenta el señor Schwartz son los siguientes:

Hacer un plan de acción. Para realizarlo, se debe estar consciente de los síntomas del conflicto que ocasionan los escenarios. Hay tres maneras, por lo general, que un gerente se informa de un conflicto:

1. Se observa descontento entre dos personas.
2. Una de las dos personas o las dos se acercan a quejarse una de la otra.
3. Una tercera persona hace ver el problema latente entre un grupo de personas.

Es de vital importancia no acusar a los miembros del grupo en público, porque un conflicto no resuelto, de por sí, genera desconfianza mutua entre las partes afectadas, ausencia de comunicación, deterioro del espíritu de colaboración, relaciones de trabajo dañadas indefectiblemente.

Considerar una Confrontación. Una vez identificado un conflicto, se debe decidir si es lo suficientemente importante como para enfrentar a las partes involucradas. En este punto hay que examinar cuidadosamente el impacto en las personas y la organización. El Dr. Stiebel nos dice que “.. muchos gerentes se dejan seducir por el Mito de la Reunión Milagrosa, en la cual se supone que las controversias se van a desvanecer, gracias a la magia de la comprensión.” Una mayor comprensión ayudará solamente si el problema es de falta de entendimiento.

Confrontar a las Partes. La confrontación es necesaria cuando las partes no pueden alcanzar una solución, cuando toman demasiado tiempo para alcanzar un compromiso o éste es insuficiente. La confrontación debe realizarse en un lugar neutral y consistirá en una conversación objetiva donde el gerente es un mediador.

Determinar la causa del Conflicto. Si ambas partes no logran formular una secuencia consistente de los hechos, a lo mejor se debe dar la vuelta a la página y empezar de cero. Después de la confrontación, se debe llegar a una solución objetiva en la que ambas partes estén de acuerdo.

En este punto, encontramos la opinión del Dr. Stiebel que nos indica que se debe determinar si el conflicto se origina por un malentendido o por un profundo desacuerdo. La identificación de la causa es crucial para el gerente porque un profundo desacuerdo persistirá a pesar de un buen entendimiento. En un desacuerdo verdadero, si se escucha,

se comprenden las posturas de ambas partes y luego ambas mantienen su posición inicial, no se solucionará el conflicto y, aun más, se puede empeorar la situación.

Encontrar una Solución. Una vez determinada la causa del problema, el gerente debe minimizar o eliminar el conflicto y encontrar una solución que beneficie a la organización. Según Kenneth Kaye, la tarea del gerente es fomentar discusiones constructivas. Se requiere que las partes involucradas discutan libre y apasionadamente, al tiempo que respetan la legitimidad de los puntos de vista del otro. Se sugiere la implementación de un sistema de resolución de conflictos que se centre en objetivos comunes sin suprimir las diferencias. Este sistema debe validar las emociones, pero no debe tolerar comportamientos destructivos o inútiles. A este respecto, Kaye sugiere seguir tres pasos para manejar el conflicto:

- **Identificar objetivos comunes.** Las diferencias tienden a resolverse si se pueden centrar en una misión o visión en común. Por tanto, el paso inicial es ayudar a las partes a identificar sus objetivos comunes. Se les puede pedir que pongan por escrito los objetivos que consideran importantes para el conflicto actual y que luego cada uno los lea en voz alta. Hay que fomentar la escucha activa, evitar las interrupciones y la retroalimentación mutua.

La técnica del silencio es útil para que las partes reflexionen antes de contestar. Después de este primer paso, se les pide a las partes que reformulen sus planteamientos iniciales en objetivos a largo plazo. Una vez realizado, el gerente debe dar prioridad a los temas que se han suscitado, dividiendo los objetivos en tres grupos: compartidos, compatibles y conflictivos. En principio, las partes deben discutir cómo alcanzar los objetivos compartidos y compatibles, de modo que se fomente la toma de decisiones en grupo.

- **Aclarar, clasificar y valorar las diferencias.** Al enfrentar objetivos en conflicto, se deben sacar a la luz todos los temas no resueltos y descubrir, a través de la discusión, cuáles se basan en malos entendidos. Cada parte involucrada debe expresar cualquier comportamiento inadecuado que ha experimentado. El gerente debe fomentar el diálogo para conocer cómo se puede eliminar este comportamiento. Esto crea un sentimiento de empatía porque las personas descubren lo que tienen en común.
- **Conseguir un compromiso para el cambio.** Cuando el grupo aún no ha resuelto los temas presentados, normalmente el gerente se enfrenta a los desacuerdos profundos, donde la comprensión no los va a resolver. La tarea más difícil es desarrollar una estrategia y persuadir a las partes a que cambien su comportamiento.

El gerente debe trabajar para lograr una modificación gradual. Se debe empezar logrando un compromiso de pequeñas acciones a mejorar en el comportamiento individual. No es recomendable comprometerse muy rápidamente en soluciones complejas. Por otro lado, se debe evitar una confrontación con aquéllos que se resisten al cambio. Al establecer un compromiso de cambio, se ejerce una presión suave a todos para que se adapten a la nueva norma establecida.

Hacer seguimiento a la Solución. Una vez implementada la solución, el gerente debe verificar periódicamente a las partes involucradas para asegurarse que los acuerdos se cumplen. Se debe alabar abiertamente los esfuerzos de las partes y apoyarlos con soluciones adaptadas a sus problemas. Si el proceso resultó efectivo, ambas partes deben mejorar. De lo contrario, se debe confrontarlos nuevamente para llegar a las causas ocultas del conflicto. Si las personas no pueden trabajar juntas, puede ser el momento de reorganizar el área.

Una confrontación exitosa puede tener muchos resultados positivos para las partes involucradas, así como para la organización. Puede dar pie a buenas soluciones a un problema, mejor comunicación entre los empleados, aumento de la productividad laboral, un mayor nivel de compromiso con las decisiones adoptadas por las partes y un deseo de tomar mayores riesgos a futuro.