

Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones

Antes del conflicto/ prevención del conflicto

La selección y formación de personal

- La selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa.
- La formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas, también la formación de las personas en las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar, supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes que originan conflictos.

Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo

- La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental.
- Existen puestos que por su diseño pueden originar situaciones conflictivas.
- Cuando el conflicto se puede localizar es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas, o definiéndolas con mayor claridad.

Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos

- El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas no cabe duda que reduzca el impacto del conflicto sobre la organización.
- En general, aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos; pero no se pueden fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los riesgos de una excesiva formalización.

Durante el conflicto / posibles alternativas para solucionarlo

El conflicto puede resolverse a través de soluciones no integrativas donde una parte cede, y soluciones integrativas donde las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución. En vez de suprimirlo o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución aceptable para todos. Las diversas actitudes para la resolución del conflicto se definen a partir de la capacidad del directivo de plantear objeciones; por tanto, de hacer prevalecer su opinión y de la cooperación.

Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones

Evitar/ negociación del conflicto

- Ocultar el conflicto o relativizar su gravedad esperando que desaparezca, es una forma fácil de hacer frente al conflicto.
- Aunque si el asunto no queda resuelto volverá a hacerse presente. Además se ha demostrado que el no enfrentarse a situaciones conflictivas lleva al grupo a decisiones menos óptimas que lo contrario.
- No obstante, la estrategia de negociación del conflicto resulta útil cuando los problemas no son importantes, cuando de todos modos hay pocas esperanzas de ganar, y cuando los costes de continuar con el conflicto sobrepasan los beneficios de la victoria.

Condescender ante planteamientos que pueden generar confrontación

- Una alternativa posible ante el conflicto es simplemente condescender: sonreír a pesar de todo y mostrarse conforme aunque no se esté. La ausencia de liderazgo puede motivar este comportamiento y, por tanto, dejar a la organización, o a la unidad organizativa que corresponda, totalmente a la deriva de las circunstancias.

La denominación /el acuerdo a la fuerza

- Se ordena simplemente que haya un acuerdo.
- “Basta, yo soy el jefe y tienes que hacerlo a mi manera”, no se permite la discusión. Esa supresión autocrática puede dar origen a expresiones indirectas como por ejemplo, la obediencia maliciosa.
- Solo resulta útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida es vital o cuando es preciso tomar decisiones impopulares.

La solución del conflicto por compromiso

- Se intenta resolver el conflicto, convenciendo a todos los que participan en la disputa de que sacrifiquen algunos objetivos a fin de lograr otros. Las decisiones a que se llega a través del compromiso tienden a dejar un sentimiento de frustración y hostilidad en las personas, por lo que el compromiso es un método débil de resolver el conflicto, aunque la solución será simplemente aquella con la que se puedan conformar las partes.

La negociación y cooperación

- La negociación requiere confrontación. Puede afirmarse que en la negociación las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema. Se examinan las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo, a menudo se llega a una solución razonable si se cuenta con un líder hábil y se está dispuesto a aceptar el estrés que sienten todos los interesados.
- La negociación colectiva entre empresarios y sindicatos, o dirección y empleados, es una muestra de esta estrategia de manejo del conflicto.

Clases de estrategias para evitar conflictos

Relativización o en el fondo hay acuerdo: se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto. En ella se minimiza el grado de importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.

Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones

Elevación del conflicto o que lo resuelvan otros: cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida.

Apelar a personas neutrales o se necesita un árbitro: se somete el conflicto a la consideración de terceras personas, tales personas investigan la situación y recomiendan soluciones.

Deslocalizar el conflicto hacia el exterior: una de las mejores formas de hacer frente al conflicto consiste en buscar algún enemigo mayor contra el cual se pueda luchar, en vez de hacerlo entre sí.

Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones

Cuándo utilizar las diferentes estrategias de solución de conflicto

Evitar el conflicto

- Cuando una cuestión es insignificante o bien urgen otras más relevantes.
- Cuando no se perciben posibilidades de satisfacer los intereses personales.
- Cuando las consecuencias negativas superan los beneficios de la solución del conflicto.
- Para lograr que la gente se tranquilice y recobre la objetividad.
- Cuando la obtención de información es más importante que tomar una decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolver mejor el conflicto.
- Cuando las cuestiones parecen o son síntoma de otros problemas.

Imponer la solución

- Cuando es indispensable una acción inmediata y decisiva; por ejemplo, en caso de urgencia.
- En cuestiones importantes donde hay que tomar medidas poco populares; por ejemplo, reducción de costes o imposición de normas disciplinarias.
- En cuestiones vitales para la organización cuando los directivos disponen de información suficiente.
- En contra de personas que aprovechan posturas condescendientes.

Condescender

- Cada uno se da cuenta de que está equivocado: para permitir que se escuche una mejor propuesta, para aprender y para mostrar que se es razonable.
- Cuando las cuestiones son más importantes para otros que para uno mismo, a fin de satisfacer a los demás y mantener la cooperación.
- Para conseguir la aceptación social en cuestiones posteriores.
- Para reducir al mínimo la pérdida cuando uno está en minoría y pierde.
- Cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes.
- Para que los subordinados puedan desarrollarse aprendiendo de sus errores.

Llegar a un compromiso

- Cuando las metas son importantes, pero no compensan el esfuerzo ni la posible desaparición de modos más asertivos.
- Cuando oponentes con igual poder se comprometen a obtener metas mutuamente excluyentes.
- Para lograr arreglos ante cuestiones complejas.
- Para llegar a una solución satisfactoria bajo la presión del tiempo.
- Como posible alternativa cuando no tiene éxito la negociación ni la imposición de una solución al conflicto.

Negociación

- Encontrar una solución integrativa cuando ambos grupos de intereses son demasiado importantes para llegar a una solución de compromiso.
- Cuando el objetivo es aprender.
- Combinar las ideas personales con diferentes puntos de vista.
- Lograr la adhesión al incorporar los intereses en un consenso.
- Resolver los sentimientos que han obstaculizado una relación.

Estrategias para enfrentarse al conflicto en las organizaciones

Después del conflicto/ sus consecuencias

En un conflicto intergrupal, se producen cambios en el comportamiento del grupo.

Mayor cohesión: los miembros del grupo muestran mayor solidaridad y dejan de lado sus antiguos desacuerdos.

Surgimiento de líderes: las personas que más contribuyen a la victoria se vuelven más importantes y disminuye la rivalidad del liderazgo.

Distorsión de las percepciones y aumento de los estereotipos negativos: por lo general se consideran con una capacidad superior, y disculpan sus limitaciones aumentando las de los otros.

Selección de representantes fuertes: cada grupo selecciona a representantes que, a su juicio, no cederán ante la presión del otro.

Aparición de prejuicios: la lucha afecta negativamente a la capacidad de los rivales para entender e interpretar sus posturas respectivas.

Referencia:

Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill
Rodríguez M. (1989). Manejo de conflictos (2ª Edición). México, DF: Manual Moderno