

EN BÚSQUEDA DEL MÉTODO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS EN LA ALTA DIRECCIÓN.

AUTORES:
MISAELEONARDO ROJAS JAQUE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
MAYO DE 2010

EN BÚSQUEDA DEL MÉTODO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS EN LA ALTA DIRECCIÓN.

AUTOR:
MISAELEONARDO ROJAS JAQUE

DOCENTE:
FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
MAYO DE 2010

INTRODUCCIÓN

El manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una Dirección efectiva.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de Dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones. Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “...*el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...*”.¹

Con estos enfoques, la Dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “*interfaces*”, lo que algunos especialistas denominan los “*espacios en blanco*”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el Directivo debe asumir más una posición de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se debe destacar al abordar este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional.

¹ FISHER, Roger. Mas alla de Maquiavelo. P. 22 y 23 . Edit. Gránica S.A.. Edición 1996.

De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.

Sin embargo, es importante advertir, que en la Alta Gerencia es necesario manejar un proceso de comunicación válido que permita contribuir a la generación de valor en la toma de decisiones en la organización; porque de lo contrario, se afectaría el crecimiento en las diferentes estructuras de la organización por la mala percepción en la Alta Dirección del Manejo y Resolución de Conflictos.

En razón de lo anterior, considero importante compartir con el lector, este aprendizaje y análisis, dividido en dos (2) núcleos temáticos:

- a.) Métodos para el manejo de conflictos en la Alta Dirección
- b.) Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

1. MÉTODOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA ALTA DIRECCIÓN.

2

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos, deben utilizar tres (3) métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

En primer lugar, siempre deben buscar reducir el conflicto: cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

En segundo lugar, resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, la Alta Gerencia, debe utilizar tres (3) estrategias:

Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

² ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap XIII. Prentice Hall, Sexta Edición, 1994

En tercer lugar, estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que la Alta Gerencia, puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

Además, entre otras cosas se debe establecer las fuentes de los conflictos en la organización y las posibles intervenciones por parte de la Alta Gerencia.

Entre las fuentes de conflictos, que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

De otra parte, es importante que la Alta Gerencia, reconozca que la envidia es una fuente de conflictos, y lo segundo que la ostentación, que puede generar envidia, también puede ser una fuente de conflictos. De ambas cosas debe tener cuidado el directivo en su manejo al interior de la organización.

A los efectos de sugerir las posibles intervenciones que pueden hacer la Alta Gerencia en el manejo de conflictos, los especialistas clasifican las posibles causas de conflictos en una organización de la siguiente forma:

Conflictos basados en intereses, que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.

Las posibles intervenciones de la Alta Gerencia, que se recomiendan en conflictos de este tipo son: definir criterios objetivos para encargar y evaluar las tareas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas, así como desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.

Conflictos estructurales: por la percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.

En estos casos, las posibles intervenciones de la Alta Gerencia, que se recomiendan son: definiciones precisas de tareas, autoridad y responsabilidad; cambios de roles; reasignación de recursos y controles; establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes; modificar estilos de influencia, menos “coerción” y más persuasión.

Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores específicos diferenciados.

Las posibles intervenciones de los directivos pueden dirigirse a: permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimular esto; identificar “superobjetivos” que puedan compartir las partes, o que estimulen la eliminación de sus diferencias; eliminar la definición del problema en términos de “valores”.

Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.

Entre las recomendaciones que se hacen a Alta Gerencia, para actuar en estos casos están: clarificar las percepciones; establecer procedimientos, reglas generales e intercambios entre las partes; promover la expresión de emociones, de sentimientos legítimos; propiciar comunicaciones efectivas; cambio de estructura y de roles.

Conflictos de información: por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

En estos casos, las posibles intervenciones de los jefes pueden dirigirse a: acordar cuáles son los datos más importantes; precisar el proceso de recolección y distribución de información; utilizar expertos “opiniones externas”.

2. ESTILOS Y ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS.

Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de “respuesta personal” es lo que se denomina “estilo en el manejo de conflictos”. El enfoque sobre este tema más difundido en la bibliografía sobre administración es el que formularon en los años setenta Thomas y Kilmann.

Según este enfoque, los “estilos de manejo de conflictos” se mueven en relación con dos dimensiones: el interés (prioridad) por las metas propias y el interés por las personas (relaciones). Lo que Blake y Mouton identificaron en su “Grid Gerencial” como liderazgo “centrado en las tareas (resultados)” o “centrado en las personas”.

De la combinación de estas dos dimensiones, se identifican cinco estilos de manejo de conflictos; forzar, ceder, evitar (eludir), comprometer o colaborar.

En el estilo “Forzar” el comportamiento se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.

En el otro extremo, el estilo de “Ceder” se aplica por las personas que valoran más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios.

Las personas en las que, como tendencia, predomina el estilo de “Evitar” (eludir) tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros con más posibilidades.

En el estilo “Comprometer”, se trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es “dividir las diferencias”.

Las personas en las que prevalece el estilo de “Colaborar” tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”. Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de “moverse” en los cinco estilos. No obstante, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento.

Por estas razones, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es más efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber la “estrategia” (estilo) que debemos aplicar.

Según los especialistas, las situaciones en las cuales son más efectivos cada uno de estos estilos pueden resumirse en lo siguiente.

Se recomienda utilizar la estrategia (estilo) de “Forzar” cuando: es necesario una decisión rápida; hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares; o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos más “flexibles”, por considerarlos una debilidad.

Es recomendable la estrategia de “Evitar (eludir)” cuando es algo no significativo; el costo de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo; cuando no tenemos toda la información sobre el problema; o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

La estrategia de “Ceder”, se recomienda cuando: comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error (esto nos da más autoridad en el futuro); el asunto es más importante para la otra parte que para nosotros y el “costo” que tenemos que pagar no es significativo; así como para obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

La estrategia de “Comprometer”, puede resultar conveniente cuando ambos “oponentes” tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas; o cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

La estrategia de “Colaborar” se recomienda para: integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos; lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso; resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una

relación; o cuando el objetivo es garantizar un acuerdo que perdure. Esta estrategia solo es posible cuando ambas partes la comparten.³

Sin duda, es de gran importancia para la Alta Gerencia, ilustrarse adecuadamente, sobre cada uno de los estilos y estrategias utilizados para la resolución de un conflicto. Por cuanto, una mala decisión vulnera la organización, al no utilizar el proceso adecuado, y además la coloca en una posición que va en contravía, del crecimiento y generación de valor que se persigue en la toma de decisiones en la resolución de conflictos.

³ JANT, Fred. E y GILLETE, Paul: "Ganar, Ganar Negociando, Como convertir el conflicto en acuerdo", Edit. Compañía Editorial Continental S.A.

CONCLUSIONES.

Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el “mejor”. Su efectividad dependerá de lo que nos propongamos, lo que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

Una presentación, obligadamente resumida, de estos conceptos solo pretende informar de que el tema de manejo de conflictos organizacionales, ha sido objeto de muchas investigaciones en los últimos años y que, a partir de esto, se ha ido generando un conjunto de enfoques y “herramientas” que pueden contribuir a mejorar las habilidades de la Alta Gerencia en el manejo de diferentes situaciones de confrontación.

BIBLIOGRAFIA

1. FISHER, Roger y Ury, William, Edit. Norma, 1992. Bogotá D.C.
2. FISHER, Roger: "Mas allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos". Edit. Gránica, 1996. Bogotá D.C
3. JANT, Fred E. y GILLETTE, Paul: "Ganar, Ganar Negociando, Como convertir el conflicto en acuerdo", Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda Reimpresión, 1987. Bogotá D.C
4. MOORE, Christopher,:" El proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos", Edit. Granica, 1995. Bogotá D.C.