

Manejo de conflictos en la organización

Por

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor-Docente

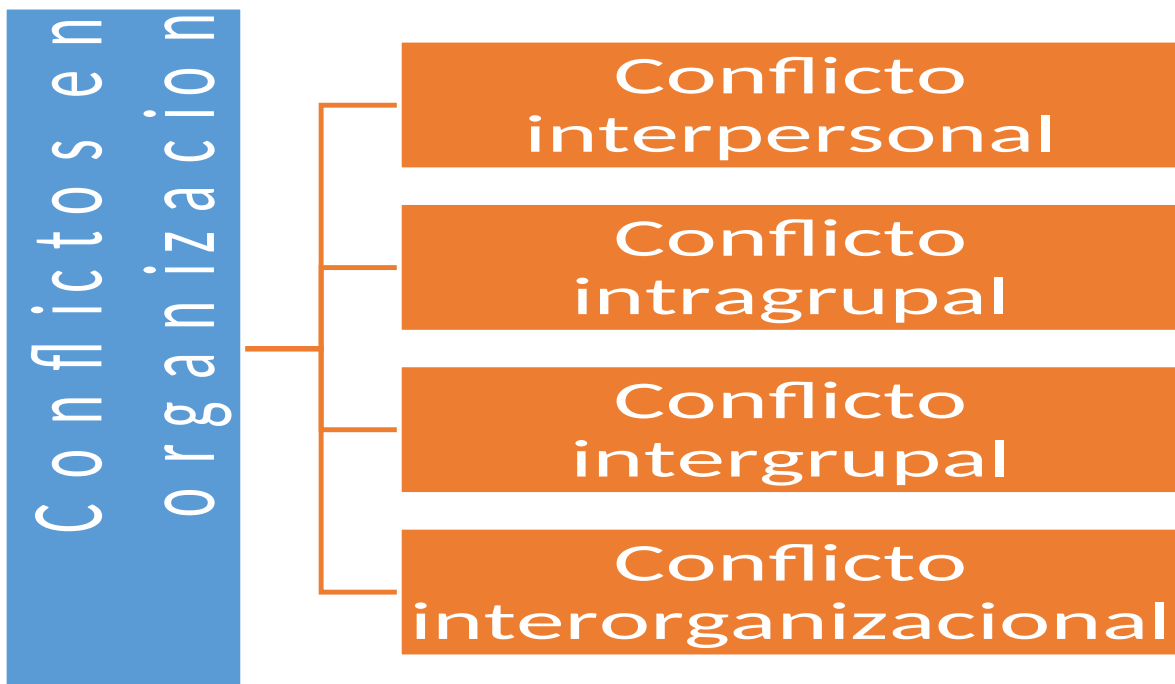
Escuela de Economía, Administración y Negocios

Universidad Pontificia Bolivariana

Empresas Sostenibles

Los conflictos son una realidad inevitable en las organizaciones y es de máxima importancia que el gerente desarrolle las habilidades y competencias que permita el manejo eficaz de dichas situaciones. Cuando las organizaciones tienen niveles disfuncionales de conflictos, los directivos desperdician tiempo y recursos en políticas para eliminarlas. El gerente debe entender que los conflictos más que eliminados deben ser administrados.

Tipos de conflictos que se encuentran en las organizaciones:



- **Conflictos interpersonales:** Ocurren en la organización por diferencias en referencia a metas o valores. Se puede tener conflicto de este orden si los valores difieren por ejemplo de la protección al medio ambiente.

- **Conflictos intragrupal:** Son conflictos que surgen en los grupos y áreas. Un ejemplo de ello son las discrepancias que se presentan entre el departamento de marketing y el de publicidad en lo referente a cómo gastar el presupuesto.
- **Conflictos intergrupales:** Se generan entre equipos o departamentos, el área de investigación y desarrollo puede tener conflictos con el área de producción en lo referente a un nuevo producto.
- **Conflictos interorganizacionales:** este tipo de conflictos se muestran cuando entre dos directivos de la organización uno de ellos no actúa de manera ética.

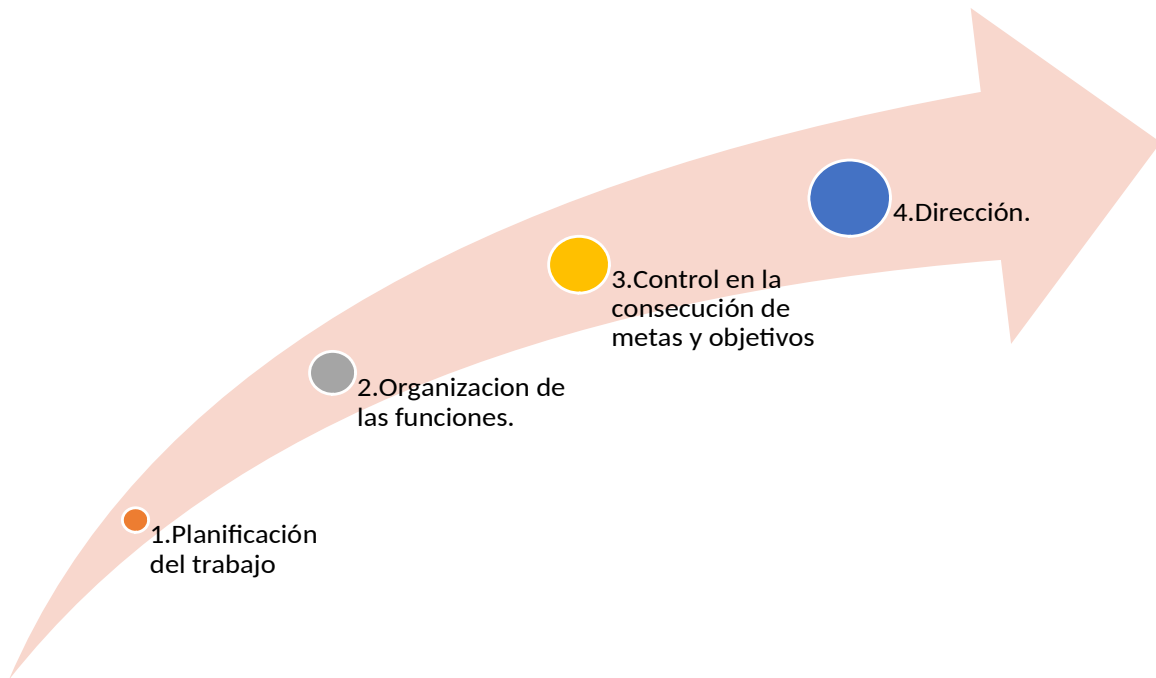
A lo largo de la vida empresarial el gerente siempre debe lidiar con las diferencias que conllevan al conflicto, lo importante es tener en cuenta los siguientes aspectos para dar manejo:

- Analizar el problema
- Tomar la decisión
- Diagnosticar dichas decisiones
- Elegir objetivos
- Determinar el estilo de trabajo
- Descubrir el carácter de las personas (psicología en la gerencia)

Los conflictos también traen consigo aspectos positivos para la organización:

- Al superar estos se crece personal y empresarialmente
- Genera experiencia
- Se logran identificar puntos críticos
- Es una oportunidad para mejorar la comunicación, aspecto que es neurálgico debido a que es un aspecto donde inician los conflictos.
- Permite ser creativos.

El gerente actual debe tener claridad de cuatro aspectos importantes a desarrollar por parte de estos:



Alexis Codina en su artículo “Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva”, menciona lo siguiente: Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad. La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Todo conflicto debe tener una solución, pero para llegar a ello se debe tener una clara capacidad de negociación que permita llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes enfrentadas, el Método Harvard de Negociación le dará una luz más clara al momento de dar solución a los conflictos que se presentan en la empresa, los aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

1. **Alternativas al no acuerdo.** Se debe entender que no todas las negociaciones terminan con un simple acuerdo, tenga en cuenta ¿Cuáles son las alternativas propias y las de los otros?
2. **Intereses y posiciones.** El interés es aquello que no se puede intercambiar con el otro y la posición es la actitud.
3. **Opciones.** Identifique todas las posibilidades en que se puede llegar a acuerdos y generar satisfacción.
4. **Criterios.** Los criterios deben delinearse para que el acuerdo sea prudente y justo.

5. **Relación.** Para una buena relación no se debe mezclar problemas personales con problemas personales.
6. **Comunicación.** La forma en que se utiliza la comunicación tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, recuerde tres palabras claves tono, modo y estilo.
7. **Compromisos.** Son planteamientos que especifican lo que se hará o no se hará.

William Ury, uno de los precursores del “Método Harvard de Negociación” dice al respecto:

“La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win (ganar-ganar). Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios. Las capacidades necesarias para la negociación difieren según el tipo. En la negociación basada en posiciones se trata de poder evaluar quién, cuándo y cómo se debe hacer una oferta, si se deben hacer concesiones y cuándo hacerlas, etc, El foco está en el poder (el propio y el del oponente), el objetivo está en tener más poder que el oponente y en disminuir el poder del éste. La clave del poder se encuentra en tener alternativas (Plan B): si se tienen alternativas a un acuerdo negociado, se puede pedir cualquier cosa, si se obtiene lo que se pide, pues bien, y si no se obtiene, pues ningún problema, se pasa a la alternativa. Un cliente con varios proveedores con los que está satisfecho o con tiempo para realizar su proyecto puede exigir más que un cliente desesperado, con poco tiempo y sin proveedores de confianza. Un proveedor al que le sobran los clientes puede poner condiciones de trabajo que a un proveedor con pocos clientes no se le pueden siquiera ocurrir (¡no aceptar al cliente! por ejemplo) En la negociación basada en intereses el proceso es diferente. Se comienza definiendo los intereses propios, se trata de comprender la medida en que estos intereses son compatibles con los de la otra parte. Luego se trabaja sobre las áreas de compatibilidad para desarrollar opciones de ganancia mutua. Mediante actividades creativas (entre otras: brainstorming, generación de soluciones ideales, jerarquización de prioridades) se puede llegar a soluciones imposibles en el marco de una negociación competitiva.”.