

**Extraído de una publicación de:**

-  **Autor** IOR Consulting
-  **Fuente** IOR Consulting
-  **Link** <https://ior.es/tecnicas-de-gestion-de-conflictos/>

## Lectura 7

# Técnicas de gestión de conflictos

Los conflictos son habituales en cualquier entorno laboral y personal. Cuando nos centramos en el lugar de trabajo, pueden sucederse con clientes, jefes, subordinados o compañeros y pueden provenir de diferencias entre intereses profesionales, valores personales, culturales o simplemente por la existencia de personalidades opuestas. Aunque tendemos a pensar en el conflicto como algo negativo, en muchas ocasiones, permiten mejorar los procesos y las relaciones personales dentro de las organizaciones. Los conflictos no se pueden evitar, pero se puede cambiar la manera en la que los enfocamos.



Para la formadora y consultora Gloria Santamaría, especializada en retención y desarrollo del talento, es importante trabajar nuestra flexibilidad de comportamiento para mejorar nuestra competencia en gestión de conflictos, es decir, "aprender a manejar con soltura todas las técnicas de gestión de conflictos. Normalmente, poseemos un estilo personal al abordar los conflictos, que se corresponde con una o dos de estas técnicas. Nos cuesta trabajo comportarnos de manera diferente a la habitual, salir de nuestro estilo personal, y nos manejamos mal con las técnicas que no encajan con el mismo. El desarrollo va ligado al autoconocimiento y el entrenamiento".

El coach ejecutivo y de equipos, especializado en comunicación no violenta Luis Fernández hace referencia a una frase de Miguel Ruiz, autor de Los Cuatro Acuerdos: "Cuando no tomarte nada personalmente se convierte en un hábito firme y sólido, te evitarás muchos disgustos en la vida".

Fernández considera que "partiendo de este punto, es posible construir y llegar a acuerdos donde todos ganan. Para que esto suceda, son necesarias ciertas habilidades que se pueden entrenar, como la escucha activa, que nos permite entender al otro, escuchando sentimientos y necesidades y prestando atención exclusivamente a los hechos. Este tipo de escucha envía un mensaje de respeto, reduciéndose así el nivel de crispación y propiciando el acercamiento. Además, nos proporciona la información necesaria para poder llegar a acuerdos y satisfacer las necesidades de ambas partes.

Estas habilidades se basan en La Comunicación No Violenta (CNV), técnica desarrollada por Marshall Rosenberg, doctor en psicología clínica, educador, reconocido mediador en conflictos internacionales y fundador del Center for Nonviolent Communication (CNVC). Natalie Vinolo, formadora y coach ejecutiva en Trivergencia, coincide en destacar esta técnica "La CNV es una herramienta muy eficaz para la resolución de conflictos. Se ha empleado en países como Colombia con el conflicto de las FARC y, actualmente, en diferentes organismos internacionales. La base para Rosenberg, a la hora de querer resolver un conflicto, es preguntarse si quieres tener razón o ser feliz, pregunta que lleva implícita un gran trabajo detrás.

La CNV se caracteriza por tener una serie de pasos ineludibles para alcanzar un acuerdo satisfactorio: hablar desde los hechos, no desde los juicios; detectar los sentimientos propios y ajenos; traducir los sentimientos en necesidades, y, por último, formular una petición.



Si recibimos un no por respuesta, no hay que cerrar el diálogo. Un no es un sí a algo; el inicio de otra conversación. La CNV es, como dice Rosenberg, un lenguaje de vida. Un lenguaje de compasión y profunda empatía, que nos acerca al otro libre de juicios, y abiertos a un diálogo, que permita alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes». A continuación, desarrollamos cinco técnicas posibles en la gestión de conflictos, basadas en el Modelo Thomas-Kilmann (TKI), herramienta que nos ayudará a identificar y romper patrones para la gestión de conflictos:

## Competir o forzar

Se trata de la técnica de resolución de conflictos más clásica. Se busca que haya un único ganador del conflicto; que una sola de las partes consiga imponer su punto de vista frente a la otra parte. Es una técnica, que solo utilizan las personas que planean ganar sí o sí, basándose en la asertividad y no en la cooperación. Es una técnica usada habitualmente en la guerra o en los deportes, pero no suele funcionar dentro de un mismo grupo, especialmente en una empresa. Sin embargo, hay una serie de situaciones en las que competir o forzar es la mejor estrategia:

- Cuando otros métodos no consiguen funcionar.
- Al defender los propios derechos o condiciones laborales.
- En momentos que requieran una resolución rápida por falta de tiempo.
- Como último recurso para resolver un conflicto de larga duración.

## Ventajas de competir

- Suele proporcionar una solución más rápida a un conflicto
- Aumenta la autoestima y genera respeto

## Inconvenientes de competir

- La relación con el oponente puede estropearse a largo plazo
- Puede forzar al oponente a usar la misma estrategia en lugar de una cooperativa, incluso, si no era su primera opción
- Se desaprovechan los puntos positivos del otro lado
- Requiere mucha energía y puede ser agotador

## Colaborar owin-win

El llamado enfoque win-win o de colaboración suelen ser la mejor forma de resolver un problema. La colaboración implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar una solución de beneficio mutuo para el problema en cuestión, la que más satisface las inquietudes de ambas partes, entre todas las opciones posibles.

El enfoque de win-win ve la resolución de conflictos como una oportunidad para llegar a un resultado mutuamente beneficioso. Incluye la identificación de las preocupaciones subyacentes de su oponente y la búsqueda de una alternativa que satisfaga las preocupaciones de cada parte.

Se trata de una buena opción, si tenemos altos niveles de confianza en la otra parte y necesitamos mantener una buena relación a largo plazo. Además, permite dividir la responsabilidad.

El Mediador, Directivo de RR.HH. y socio de Reinforce Advisors Group, Juan Riquelme cuenta con más de veinticinco años de experiencia en diversos sectores. Riquelme considera que "este enfoque win-win o de colaboración es el más adecuado en



procesos de gestión de conflictos colectivos e interlocución sindical.

Además de proporcionar soluciones a los problemas a corto plazo, permite generar las bases para la solución de problemas relevantes que, sin ninguna duda, se presentarán a medio y largo plazo. En mi opinión, el éxito de este enfoque radica en identificar bien los aspectos que son verdaderamente relevantes, no solo convenientes, para cada parte y, sobre todo, los intereses comunes que constituyen la base para construir una solución mutuamente satisfactoria".

## Ventajas de colaborar

- Resuelve el problema para las dos partes
- Refuerza la confianza y el respeto de los involucrados
- Buena base para futuras colaboraciones
- Responsabilidad compartida del resultado

## Inconvenientes de colaborar

- Requiere un compromiso de todas las partes para buscar una solución mutuamente aceptable
- Suele necesitar más esfuerzo y más tiempo para encontrar la solución
- Puede no ser práctica cuando se necesita ser rápido

## Compromiso o reconciliación

Esta técnica acostumbra a ser la más habitual entre los equipos que trabajan gestión de conflictos. Se busca una solución aceptable, que satisfaga de forma parcial a ambas partes. A diferencia del win-win, nadie gana en esta técnica, pero tampoco pierde.

De nuevo, estamos ante una técnica que requiere tanto de cooperación como asertividad. Todo el mundo renuncia a cosas por el bien común y consigue otras cosas, de manera que el resultado es percibido por el equipo como justo, aunque no estén contentos con el resultado.

También puede funcionar si una colaboración no funciona o cuando aún no hay suficiente confianza entre las partes.

### Ventajas del compromiso

- Resolución de problemas más rápida
- Solución temporal aceptable mientras se busca un win-win
- Reduce los niveles de tensión y estrés derivados del conflicto

### Inconvenientes del compromiso

- Ambas partes estarán insatisfechas y puede generarse un lose-lose
- Genera desconfianza a largo plazo
- Requiere supervisión y control para garantizar el cumplimiento de lo acordado

## Evitación o retirarse

La evitación o retirarse se produce cuando una persona no aborda el conflicto. Simplemente, lo elude, lo aplaza o renuncia directamente a su punto de vista.

Este método es habitual cuando la incomodidad, que produce la confrontación, excede la recompensa que podría obtenerse por resolución. El problema de evitar el



conflicto es que no resuelve la situación y puede ocultar ideas valiosas para la empresa.

Este método es recomendable cuando la trivialidad del problema hace que no merezca la pena el esfuerzo. También cuando hay problemas más importantes, que requieren nuestra atención o cuando no es el momento o el lugar de solucionarlo.

### Ventajas de la evitación

- Ayuda a posponer la respuesta cuando no tenemos posibilidades de ganar ante un oponente que quiere forzar
- Evita el estrés en conflictos cortos
- Genera tiempo para centrarse en los problemas prioritarios
- Permite prepararse y recopilar información antes de actuar

### Inconvenientes de retirarse

- Debilita tu punto de vista y puede hacer perder tu posición
- Puede interpretarse como un acuerdo con algo con lo que no estamos de acuerdo
- Si hay varias partes involucradas, puede afectar en la relación con alguna de ellas que espera la acción

## Complacer o acomodarse

Complacer o acomodarse es un método que prioriza las preocupaciones de otras personas en lugar de las propias. En esta estrategia se es cooperativo, pero no assertivo. Se trata de una buena opción, cuando el conflicto no es tan importante para nosotros como para la otra persona, o cuando se necesita tiempo para estar en una mejor posición para enfrentarse al mismo. En este sentido, el consultor Joaquín Aréstegui comparte la opinión del coach de negocios Jim Camp, que plantea una técnica de negociación basada en el no. Ante una determinada propuesta, hay que mantener la posición inicial presentada. Por un lado, dejar las cosas claras: no se acepta la primera contrapropuesta y, a partir de ahí, comienza la negociación. Y basándose en los hechos, no en las emociones del momento, se puede ir decidiendo si se hacen concesiones. El impulso de decir sí nos pone en situación de inferioridad, mientras que la estrategia del no nos protege al eliminar la presión emocional de la negociación.

### Ventajas de complacer

- Protegerás tus intereses más importantes renunciando a otros menos importantes
- Permite reevaluar la situación desde un nuevo ángulo
- No suele requerir ningún esfuerzo extra

### Inconvenientes de complacer

- Existe el riesgo de que se aprovechen de nosotros
- Afecta negativamente a la confianza frente a oponentes agresivos
- Complica la transición a soluciones de colaboración en el futuro

## La mediación de conflictos como proceso legal

El abogado y mediador Miguel Moreno nos introduce a la resolución de conflictos desde una perspectiva jurídica. Desde 2008 existe la directiva europea que promueve la mediación



como sistema de resolución de conflictos en asuntos legales, en concreto, en temas civiles y mercantiles, aunque es en 2012 cuando en España se aprueba la ley, trasponiendo la directiva. En los años transcurridos desde entonces, el empuje por promover un sistema alternativo a la judicialización de los conflictos no ha parado de crecer, proveniendo de muy diferentes e importantes sectores, tanto públicos como privados.

Actualmente se tramita un anteproyecto de ley para impulsar la mediación de conflictos como proceso legal, aprobado por el Consejo de Ministros el pasado mes de enero, y que supone una clara apuesta del legislador en favor de este sistema.

De lo que en definitiva se trata, es de dotar a ciudadanos y empresas de un mecanismo más ágil que el proceso judicial, en el que, sin perder las riendas de la solución a adoptar, no se vean tampoco comprometidos a excluir o renunciar a someter su conflicto a la decisión judicial, si algo no funciona como ellos esperan.

Cooperación, compromiso, confianza-inteligente, son elementos que no suelen estar presentes en los conflictos, pero que terminan siendo clave en los acuerdos de mediación. Generarlos es la misión de un buen mediador. Teoría de Juegos y Teoría del Conflicto, los fundamentos básicos para comenzar. Satisfacción y responsabilidad, suele ser el resultado.

## LA IA en el futuro de la resolución de conflictos

Según el estudio 10 Hot Consumer Trends 2019 de Ericsson, la inteligencia artificial de los smartphones está comenzando a entender las emociones a través del tono de voz o el brillo de los ojos.

Se trata de una tendencia que seguirá desarrollándose en el futuro y que puede crear grandes oportunidades en la resolución de conflictos. De entrada, el sistema de inteligencia artificial de una compañía podría detectar casos en los que alguien estuviera enfadado o insatisfecho.

La aplicación más interesante va más allá de la diagnosis del problema. No solo se diagnosticará, sino que podrá ser parte fundamental en su resolución. La IA podrá buscar soluciones colaborativas a problemáticas complejas, analizando todas las posibilidades en un tiempo récord.

Igualmente, en función de necesidades pasadas, presentes y futuras, sus algoritmos serán capaces de identificar las opciones más interesantes no solo a nivel operativo sino también de recursos humanos, uniendo la gestión de conflictos con el HR Tech y mejorando la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo.

Para Paloma Cardoso, socia cofundadora del Centro Internacional de Estudio y Desarrollo Organizacional, los conflictos suponen una oportunidad única de mejorar y crecer, tanto a nivel personal como profesional. Pero más allá de eso, son la oportunidad ideal para unir y fortalecer un equipo de trabajo. Una resolución satisfactoria de un conflicto hace, que entren en juego, habilidades como la empatía, la negociación, la capacidad de ceder por el bien del equipo, la visión de equipo, el asumir las metas grupales como propias... Todas estas habilidades hacen que un grupo de trabajo, pase a ser un verdadero equipo.



Por ello, aunque la IA esté avanzando en las organizaciones, como una respuesta a la resolución de conflictos, nunca podrá superar al buen hacer de un líder, que consiga que todos los miembros de su equipo se involucren en los conflictos. Pues las conexiones neuronales que se establecen a través de la toma de decisiones y las emociones que aparecen en los conflictos, nunca podrán sustituirse por una IA.

