

Administración de conflictos

Los conflictos son parte natural en la vida de la organización, razón por la cual el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos; para ello tiene a su disposición tres enfoques:

- **Enfoque Estructural**
- **Enfoque de Proceso**
- **Enfoque Mixto**

A continuación describiremos cada uno de ellos:

Enfoque estructural: el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Si se pudieran modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Se trata de actuar en una de las tres condiciones que predisponen para que ocurra el conflicto.

Administración de conflictos

Reducir las diferencias de grupos

- Para minimizar las diferencias entre los grupos debe identificar objetivos que puedan compartir.
- El gerente debe mostrar a los grupos ciertos intereses en común para que dejen de percibir una incompatibilidad de objetivos.
- La amenaza externa o el enemigo común son soluciones que se utilizan para encontrar un objetivo compartido.
- Reagrupar a los individuos de modo que los grupos en conflicto pasen a formar parte de la unidad mayor.
- Colocar juntos en el equipo de un producto, con la responsabilidad de producir y vender determinado producto y de ser recompensados con base al desempeño global.
- Rotar a los individuos ayuda al personal a adquirir una mejor comprensión de otras perspectivas y visualizan los objetivos comunes que existen entre las partes.

Interferir en los recursos compartidos

- Utilizar los sistemas formales de recompensas y de incentivos para remunerar el desempeño conjunto y combinando de dos o más grupos y crear un objetivo en común.

Reducir la interdependencia

- Separar los grupos de forma física y estructural.
- Aun cuando se perciba la incompatibilidad de los objetivos, el bajo nivel de interdependencia de las actividades aleja la posibilidad de interferencia y disminuye la probabilidad de conflicto.

Enfoque de proceso: se refiere a buscar reducir los conflictos al modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el episodio del conflicto. Puede ser utilizado por un consultor, un administrador neutral, un director de la organización, las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero. Se puede realizar de las siguientes maneras:

Administración de conflictos

Desactivación del conflicto

- Cuando una parte reacciona cooperando, y no agresivamente, ante el comportamiento conflictivo de la otra, así desarma el conflicto.
- La reacción conflictiva de una parte provoca el mismo comportamiento de la otra, la reacción cooperativa tiende a provocar la misma reacción cooperativa de la otra.

Reunión de confrontación de las partes

- Cuando se ha llegado más allá del punto de desactivación y las partes se preparan para un conflicto abierto, con una confrontación directa y hostil.
- Las reuniones de confrontación sirven para reunir frente a frente a las partes en conflicto, con el fin de que exterioricen sus emociones, discutan e identifiquen las áreas de conflicto y localicen las soluciones de tipo ganar/ ganar antes que cualquier solución combativa.

Colaboración

- Cuando se ha llegado más allá de la posibilidad de desactivación y de la reunión de confrontación.
- Las partes trabajan juntas para solucionar problemas, identificar soluciones de tipo ganar / ganar o buscar soluciones integradoras capaces de conjugar los objetivos de ambas partes.

Enfoque mixto: se refiere a administrar el conflicto, tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio de conflicto.

Administración de conflictos

Adopción de reglas para resolver los conflictos

- Utiliza medios estructurales para influir en el proceso del conflicto como la adopción de reglas y reglamentos.
- Determina previamente los procedimientos y los límites para trabajar el conflicto de modo que este sea contenido y controlado.
- Lleva las partes hacia la solución del problema.

Creación de funciones integradoras

- Crear terceras partes dentro de la organización, de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones de tipo ganar/ ganar en los conflictos que surgen.
- Funciones enlace que realiza el personal de enlace o de equipos de trabajo intergrupales, cuya tarea consiste en coordinar el esfuerzo de los grupos, con potencial para tener conflictos, de modo que se dirijan hacia los objetivos globales de la organización.
- Las funciones de integración son permanentes en la organización.
- El gerente puede asumir una función integradora siempre que surja la necesidad de intervenir en las condiciones estructurales y en la dinámica del conflicto.

A continuación te presentamos una pequeña tabla con el resumen de los tres enfoques de la administración de conflictos:

Enfoques estructurales	Enfoques mixtos	Enfoques de proceso
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none">• Reglas y reglamentos	<ul style="list-style-type: none">• Desactivación
<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de recompensas grupales	<ul style="list-style-type: none">• Grupos y equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Confrontación directa
<ul style="list-style-type: none">• Reagrupamiento	<ul style="list-style-type: none">• Funciones de enlace	<ul style="list-style-type: none">• Colaboración
<ul style="list-style-type: none">• Separación	<ul style="list-style-type: none">• Funciones integradoras	
<ul style="list-style-type: none">• Rotación		

Administración de conflictos

Referencia:

Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill pp. 463-464