

# 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 o prioridad por las metas propias.
- El interés por las personas o relaciones.

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

## Forzar

- El comportamiento se centra en luchar por defender u obtener los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.

## Ceder

- Se aplica por las personas que valoran más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.

## Evitar

- Las personas 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.

## Comprometer

- Se trata de encontrar una solución de compromiso en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es dividir las diferencias.

## Colaborar

- Las personas 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.

# Estilos y estrategias en el manejo de conflictos

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 que podemos aplicar.

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

## Forzar

- Cuando es necesaria 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.

## Ceder

- 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.

## Evitar

- 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.

## Comprometer

- 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.

## Colaborar

- 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.

# Estilos y estrategias en el manejo de conflictos

Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente la mejor. Su efectividad dependerá de la persona que la aplica, la forma en que la realiza y en los objetivos que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

## **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