



¡Trabaje Conmigo!

Work With Me!

Resolviendo los Conflictos Diarios en su Organización

por Gini Graham Scott

© Davies-Black 2000

162 páginas

Enfoque

Liderazgo
Estrategia
Ventas & Mercadeo
Finanzas Corporativas
Recursos Humanos
Tecnología
Producción & Logística
Microempresa
Economía & Política
Industrias & Sectores
Plan de Carrera
Finanzas Personales
► **Mejoramiento Personal**
Ideas & Tendencias

Ideas Fundamentales

- ERI quiere decir emoción, razón e intuición.
- El modelo ERI provee una visión clara a través de la cual se puede tratar una situación difícil y resolverla.
- Entre los mayores obstáculos para resolver cualquier conflicto están las emociones negativas, como la ira, los celos, la desconfianza y el miedo, que aparecen en el camino.
- El primer paso es controlar y manejar las emociones negativas.
- El segundo paso es aplicar la razón para reconocer los factores que contribuyen a la generación de un conflicto, y usar la estrategia adecuada para manejarlos.
- El tercer paso es usar la intuición como apoyo para pensar en diferentes alternativas y escoger la mejor posibilidad.
- Usted debe abordar la resolución de conflictos como un proceso de solución de problemas orientado hacia los objetivos, y usar el modelo ERI para avanzar a través de ese proceso.
- Usted puede resolver conflictos de mejor manera si toma en cuenta los intereses, deseos y necesidades o IDNs de las diferentes personas.
- El “modelo de estilos de conflicto” es útil al momento de escoger la forma en la que se va a abordar el conflicto.

Rating (sobre 10)

Valoración General

7

Aplicabilidad

6

Innovación

6

Estilo

8

Visite nuestro website en www.getAbstract.com para comprar abstracts individuales, suscripciones personales o corporativas.

getAbstract es una compañía de conocimiento en Internet que ofrece servicios de rating y publica resúmenes de libros. Cada semana, los suscriptores reciben un correo electrónico con un resumen corto de un libro de negocios diferente. Cada resumen contiene una reseña de las ideas esenciales de cada libro. Visite nuestro web site para obtener resúmenes gratis, servicios de suscripción y otras opciones. Partes de este libro son reimpresas aquí con la autorización del editor. Los derechos de publicación de los autores y editores son respetados. Todos los derechos son reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma, o a través de ningún medio, sea éste electrónico, fotocopiado o de cualquier otra índole, sin el previo permiso por escrito de getAbstract (Suiza).

Reseña del Libro

Resolviendo Conflictos

Gini Graham Scott presenta un método para manejar cualquier tipo de conflicto usando el modelo ERI: emociones, razones e intuición. Con este modelo, Scott recomienda controlar las emociones negativas (E) y eliminarlas del camino. Luego, sugiere que se entiendan las razones (R) del conflicto, y los diferentes estilos de resolución que podrían utilizarse para manejarlo. El último paso es utilizar la intuición (I) para encontrar alternativas para escoger el mejor método de solución. Este libro está bien escrito, en un estilo claro y fácil de entender. Las ilustraciones, los cuadros y las preguntas con espacios en blanco para llenar son especialmente útiles para demostrar cómo puede aplicar este modelo en su organización. *getAbstract.com* recomienda este libro a ejecutivos y gerentes, a pesar de que también puede ser aplicado por otras personas en el trabajo y en la vida diaria, para lidiar con cualquier tipo de conflicto.

Resumen

El Alcance del Conflicto y el Uso del Modelo ERI para Resolverlo

Ya que los individuos tienen intereses, metas y prioridades diferentes, es natural e inevitable que se presenten conflictos y otras situaciones difíciles en cualquier organización y ambiente de trabajo. También se presentan los conflictos debido a recursos limitados, problemas de comunicación, luchas de poder, suposiciones incorrectas, percepciones equivocadas y choques de personalidad. Adicionalmente, algunas personas son simplemente muy difíciles para trabajar en equipo.

Sin embargo, usted puede resolver de mejor manera estos conflictos y otras dificultades tratándolos como problemas que deben ser resueltos, sin importar cuál sea su rol en su trabajo. Para lograr una solución utilice el modelo ERI —emociones, razones e intuición— de tres pasos:

1. Primero, usted busca “calmar las emociones” que se presenten en la situación, sean suyas o no.
2. Después usted “utiliza la razón para evaluar y comprender la situación y las personalidades de quienes están involucrados en la misma”.
3. Finalmente usted “utiliza la intuición para pensar en las posibles soluciones y alternativas”. Añada una dosis de razón para evaluar sus posibles opciones, y utilice su intuición para seleccionar la manera en la que quiere responder.

A medida que utiliza este método, aplique otras técnicas apropiadas para lidiar con cada tipo especial de dificultad. El modelo parece involucrar la aplicación de cada proceso de manera lineal; pero de hecho, estos elementos se combinan en un todo integrado. Estas habilidades le dan un conjunto de herramientas con las que usted puede contar para resolver un conflicto. Con la práctica, podrá decidir rápidamente cuáles aplicará para cada situación particular. O podrá crear prioridades, para así manejar primero los problemas más importantes.

Comprendiendo los Principios Básicos del Modelo ERI

Vea al modelo ERI como un “un proceso de solución de problemas orientado hacia los objetivos”. El mínimo uso que puede darle es modificando su comportamiento. Mientras

“Los principios básicos para una buena comunicación pueden parecer nada más que sentido común: ser claro, sea directo, sea completo y sea apropiado. Sin embargo, mucha gente no está consciente de estos principios o fracasa en tomarlos en cuenta”.

“Si tiene una buena comprensión de los ambientes políticos y culturales de su organización, podrá evitar caer en ciertas situaciones difíciles, o si cae en ellas, tendrá la capacidad para salir de ellas más fácilmente”.

“La buena comunicación puede resolver algunos problemas, pero la comunicación pobre puede ser la causa de muchos más”.

“Las emociones negativas: la ira, la desconfianza, el miedo, los celos, la envidia, la culpa, la vergüenza, contribuyen al surgimiento de problemas y son obstáculos en el camino hacia la solución. Son como una pared de fuego: el calor intenso de estas emociones separa a las personas, y el ‘humor’ emocional de la conflagración no permite ver con claridad”.

“El modelo ERI ofrece un lente claro a través de el cual se pueden ver las situaciones difíciles. Una vez que usted mismo haya alcanzado el estado de calma y objetividad necesario, estará en mayor capacidad de detectar y calmar las emociones de los demás, analizar el problema y determinar qué hacer, acudiendo a su intuición si es necesario en sus esfuerzos por ayudar”.

más grandes sean el poder y la influencia que usted tiene, más será lo que pueda lograr en el proceso de resolución de problemas. Este modelo puede ayudarle a identificar alternativas efectivas y creativas. También le ayudará a decidir cuándo debe mantenerse alejado de una situación y no tratar de resolverla por el momento.

Frecuentemente es una buena idea actuar para resolver el problema desde sus inicios. Esto es particularmente cierto cuando ocurre un conflicto en el trabajo entre dos personas que continuarán trabajando juntas. De lo contrario, la ira, la confusión y otras emociones negativas pueden desarrollarse, agravando el conflicto, aún cuando estos sentimientos no se expresen abiertamente. Es especialmente importante lidiar con el origen del problema, ya que son los problemas pequeños los que empiezan a crecer y a expandirse. En algunos casos, esto implica resolver una simple disputa entre individuos; pero en otros, significa hacer cambios en todo el lugar de trabajo, tales como reubicar personal en otras áreas de trabajo y divisiones.

El modelo ERI puede ayudarle a decidir el mejor método, ya que le da una visión clara a través de la cual puede ver los problemas de una manera calmada y objetiva. Esta perspectiva le ayudará a detectar y apaciguar las emociones de otras personas, analizar qué es lo que pasa y determinar la mejor manera de abordar el problema. Utilice su intuición para decidir.

Vea al modelo ERI como los tres ángulos de un triángulo. Las emociones (E) están en el ángulo inferior, la intuición (I) en el izquierdo y la razón (R) en el derecho. Debe lidiar primero con las emociones para que estén apaciguadas y no se interpongan en el camino. Después puede acudir a su razón e intuición para que le ayuden a establecer la estrategia adecuada con el fin de abordar y resolver el conflicto. Siga estos tres pasos: note cuando se dan las dificultades, decida si el problema es lo suficientemente serio como para que usted intervenga en ese momento, y de ser así, actúe en base a sus conocimientos y determine qué hacer para lograr el mejor resultado.

Trabajando Con Sus Emociones

Uno de los más grandes obstáculos para resolver un conflicto son las emociones negativas que se interponen en el camino. Estas emociones incluyen sentimientos tales como ira, celos, desconfianza y miedo. A veces la gente puede expresar estas emociones abiertamente, cuando explotan de ira o se retiran por miedo. Frecuentemente, estos sentimientos se mantienen escondidos bajo la superficie, pero se reflejan en una gran variedad de acciones destructivas tales como sabotajes silenciosos y “puñaladas por la espalda”.

Es importante sacar a la superficie sus emociones inconscientes, para que pueda enfrentarlas. Podría notar que tiene ciertos sentimientos, tales como reacciones fuertes hacia alguien o hacia algún evento. Considere este comportamiento externo como una señal de que algo está mal. Pregúntese las razones por las cuales tiene esas reacciones.

Una vez que tiene sus emociones bajo control, puede entonces ayudar a otra persona a manejar las suyas. Si alguien está molesto, puede sugerirle que se tome un momento para calmarse. O puede escuchar sus razones y demostrarle que usted realmente quiere entenderle y ayudarle a resolver el problema.

Resolviendo los Problemas de Comunicación

Los problemas de la comunicación son por lo general fuente de conflictos. La comunicación puede romperse por varias razones: no hablar claro, no escuchar bien, o alguien dice una cosa y la otra persona piensa que usted quiso decir algo diferente. Cualquiera que sea la razón, los problemas de comunicación nacen con frecuencia de estados emocionales negativos, que a su vez causan aún mayores problemas de comunicación.

“Es imposible evitar completamente los conflictos, pero existen tres claves par resolverlos o minimizarlos. La primera es reconocer las dificultades cuando se presentan. La segunda es decidir si un problema es lo suficientemente serio como para justificar la intervención, y la tercera es entrar en acción basándose en el conocimiento de lo que debe hacerse para obtener el mejor resultado”.

“La razón, el segundo elemento del modelo ERI, ... le permite hacer dos cosas fundamentales: reconocer los factores que puedan contribuir a una situación particular, y usar una estrategia apropiada para abordar y resolver la situación”.

“Después de reconocer que hay un problema, sea éste la confrontación de un conflicto, una persona conflictiva u otro asunto, un paso clave es generar y pesar diferentes posibilidades para resolver el problema”.

Utilice estos principios básicos para la buena comunicación: diga las cosas de manera clara, directa, completa y apropiada. Ayude a los demás a hacer lo mismo cuando sea posible. Ponga atención a las agendas, trasfondo y sentimientos escondidos. Con frecuencia son señales de conflictos inminentes. Note la discrepancia entre la comunicación verbal y no verbal. Manténgase alerta a las señales de sentimientos negativos como la ira y el resentimiento. Ponga atención si alguien está expresando verbalmente su apoyo y acuerdo positivo, pero utiliza movimientos corporales, gestos o tonos de voz que no están de acuerdo con lo que está diciendo. Esta discrepancia puede ser señal de desacuerdos escondidos, desgano o hasta hostilidad. También esté pendiente de sus propias suposiciones y de las de los demás, ya que los conflictos por lo general ocurren cuando las personas actúan en base a suposiciones escondidas o equivocadas.

El saber escuchar es también otra clave de la buena comunicación. Practique el “escuchar activamente”, que implica el estar verdaderamente presente cuando otra persona le comunica algo y escuchar con entendimiento e interés.

Trabajando con la Razón

Utilice la razón para discernir los factores principales que contribuyen a la aparición de conflictos y los tipos de métodos que usted puede usar para lidiar mejor con las diferentes situaciones. Primero, ponga atención a los tres tipos de factores organizacionales: su cultura organizacional, las políticas organizacionales y los intereses que tengan las personas en los diferentes resultados. Su cultura organizacional (que incluye la manera tradicional en la que su compañía hace las cosas, sus políticas y reglas escritas y no escritas) puede afectar los diferentes tipos de conflicto que puedan ocurrir. También lo pueden hacer las políticas de la oficina y las preocupaciones personales. Por ejemplo, una mujer estaba constantemente en conflicto con su empleador y sus compañeros de trabajo porque era muy agresiva y respondona. Los demás tenían un estilo más calmado. Con frecuencia ella sacaba sus resentimientos escondidos y su antagonismo exterior. Finalmente, la mejor solución fue que ella dejara la compañía porque simplemente no calzaba en la cultura organizacional.

Una segunda gran consideración es que las personas tienen diferentes IDNs (intereses, deseos y necesidades). El pensar en cómo satisfacer los IDNs de los demás le ayudará a satisfacer los suyos propios. Haga una lista de los motivos que usted cree que empujan a la gente a involucrarse en un conflicto. Considere los intereses, deseos y necesidades expresados inicialmente por las partes, así como también los que estén posiblemente escondidos. Piense qué individuos o grupos son más importantes al momento de satisfacer necesidades, cuando las diferentes IDNs están en conflicto.

Trabajando con Personas Difíciles y Seleccionando un Estilo Apropiado de Conflicto

Usted puede manejar la resolución de un conflicto de forma más efectiva si conoce los intereses, necesidades y deseos de las personas difíciles. Algunos responden emocionalmente a los conflictos. Algunos de estos tipos incluyen el Efusivo, el Quejumbroso, el Resentido, el Alma Sensible y el Preocupado. Otras personalidades usan su poder para manipular y controlar a otros. Estos tipos incluyen el Exigente, el Juez, el Arrollador y el Controlador. Algunas personas son difíciles debido a la forma en la que tratan con los reglamentos; por ejemplo, son muy rígidos, ignoran las reglas o se inventan las suyas propias. Este grupo incluye: El que Mira el Reloj, el Intransigente, el Vengativo, el Testarudo, el Pesimista, El que Siempre Está de Acuerdo y El que Postpone las Cosas. Reconozca estos grupos y utilice diferentes estrategias de resolución de conflictos para cada tipo.

“No existe un único método correcto, pero si usted está consciente de que existen varios estilos específicos para manejar un conflicto, y tiene algún conocimiento de las circunstancias en las cuales cada estilo puede ser más efectivo, usted puede acudir a estos estilos cuando sea necesario”.

“La manera básica de utilizar el modelo ERI es mirar a cada conflicto o situación difícil no como un conflicto o situación difícil en sí, sino como un problema que debe ser solucionado”.

Cuando esté lidiando con diferentes tipos de gente y de situaciones, puede hacer uso de un modelo de estilos de conflictos bastante utilizado, concebido originalmente por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann a principios de la década de los setenta como el Instrumento del Modo de Conflicto. Ofrece cinco estilos para manejar un conflicto basados en qué tan sólidamente exprese usted sus propios intereses y en qué tan cooperativo se muestre para tomar en cuenta los intereses de los demás. Estos cinco estilos son:

1. El estilo Competitivo, en el que usted es más vigoroso y apto para los enfrentamientos.
2. Es estilo Colaborador, en el cual usted se toma el tiempo necesario para discutir las preocupaciones e intereses de cada uno.
3. El estilo Complaciente, en el cual usted acepta lo que quieran los demás.
4. El estilo Evasivo, en el cual usted evita o retrasa el enfrentar el conflicto.
5. El estilo Comprometido, en el cual usted y la otra parte ceden un poco para resolver el problema.

La selección del mejor método involucra el poner en una balanza las circunstancias particulares, los factores de personalidad, la cultura organizacional, los IDNs de las partes implicadas y otras consideraciones. Por medio del compromiso y la colaboración, puede resolver un conflicto conociendo mejor cómo negociar efectivamente y trabajando para llegar a una solución en la que ambas partes ganen.

Utilice Su Intuición Para Juntar Todo, Decidir Qué Hacer y Ponerse en Acción

Una vez que comprende las razones del conflicto y los diferentes métodos disponibles para darles solución, utilice su intuición para tomar decisiones críticas acerca de cómo resolver los problemas. Su intuición le ayudará a tomar decisiones y a sentirse seguro de que ha escogido el mejor método. Una técnica es la lluvia de ideas. Si bien se la hace normalmente en grupo, también puede hacerla usted solo. Relájese y hágase preguntas específicas. Escriba o grabe sus respuestas. Piense en todas las respuestas posibles sin intentar juzgarlas. Revise estas ideas y escoja las mejores.

Sobre el Autor

Gini Graham Scott, Ph.D., J.D., es una autora reconocida a nivel nacional, consultora organizacional, conferencista y directora de seminarios en áreas de resolución de conflictos, desarrollo organizacional, dinámica social y creatividad. Es autora del clásico *Resolving Conflict* (“Resolviendo los Conflictos”), y del reciente libro *Making Ethical Choices, Resolving Ethical Dilemmas* (“Tomando Decisiones Éticas, Resolviendo Dilemas Éticos”). Ha escrito más de 30 libros sobre una gran variedad de temas, incluyendo la resolución de conflictos, aspectos legales en los negocios, grupos y organizaciones, dinámica social, estilos de vida y creatividad. Es fundadora y presidenta de Changemakers y de Creative Communications and Research.

Términos-Claves

Auto-diálogo / Buena comunicación / Escuchar activamente / Estilos de conflicto / Emociones negativas / Intuición / IDNs: intereses, deseos y necesidades / Intuición de razón / Modelo ERI: emoción, razón, intuición / Lluvia de ideas / Suposiciones escondidas o falsas / Visualización