



DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Cinco formas de afrontar los conflictos

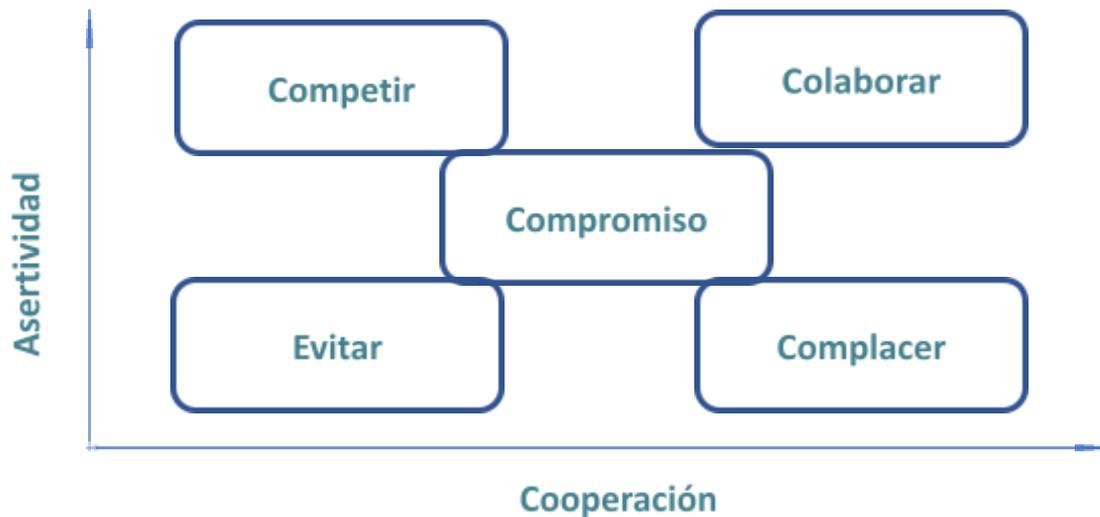


Cinco formas de afrontar los conflictos¹

En situaciones de conflicto, podemos describir el comportamiento de una persona en dos dimensiones fundamentales*:

- (1) la **asertividad**, es decir, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propias necesidades, y
- (2) la **cooperación**, es decir, la medida en que el individuo intenta satisfacer las necesidades de la otra parte.

Estas dos dimensiones del comportamiento pueden utilizarse para definir cinco métodos de gestión de conflictos, que se ilustran a continuación:



Competir

Competir es un estilo de conflicto que surge cuando una persona es asertiva pero no cooperativa. Se trata de un enfoque basado en la prioridad que la persona da a sus propios objetivos, a menudo en detrimento de los demás. Este estilo puede implicar el uso de la autoridad, la influencia o la perseverancia para lograr un resultado. Competir puede manifestarse en forma de defensa de los propios derechos, defensa de una convicción que se considera correcta o esfuerzo por imponerse en un desacuerdo.

¿Cómo se manifiesta este enfoque en la práctica?	Beneficios de competir	Costes del uso excesivo de competir	Un uso insuficiente podría causar...
<ul style="list-style-type: none"> ● Discusiones o debates ● El uso del rango, la posición o la influencia ● Afirmar las propias opiniones o sentimientos ● Mantener una postura firme ● Expresar claramente la propia postura 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite actuar con rapidez ● Tomar decisiones impopulares ● Defender las cuestiones fundamentales ● Proteger los propios intereses ● Permite poner a prueba las suposiciones de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede dañar las relaciones, la motivación y la responsabilidad ● Compromete la recepción de comentarios y disminuye el aprendizaje ● Puede crear resentimiento en los demás ● Decisiones subóptimas ● Bloquea y conduce a la escalada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influencia limitada ● Refleja la indecisión ● Retrasos en la actuación ante emergencias ● Obstaculiza las diferentes contribuciones ● Falta de dirección cuando no hay consenso

¹ El presente documento y las descripciones se basan en el instrumento Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

Colaborar

La colaboración, a veces también denominada resolución de problemas, se produce cuando una persona es asertiva y cooperativa al mismo tiempo. En este enfoque, el objetivo es trabajar juntos para encontrar una solución que satisfaga las necesidades de todas las partes implicadas. Esto requiere un análisis más profundo de la cuestión, la identificación de las preocupaciones reales de ambas partes y la creación de una solución que satisfaga a todos. La colaboración puede implicar aprender las perspectivas mutuas, compartir recursos en lugar de luchar por ellos o intercambiar ideas sobre nuevas opciones para superar los retos interpersonales.

¿Cómo se manifiesta este enfoque en la práctica?	Beneficios de la colaboración	Costes del uso excesivo de la colaboración	Un uso insuficiente podría causar...
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para escuchar, comprender y empatizar ● Confrontar sin intimidar ● Esfuerzo por satisfacer todos los deseos ● Análisis de las aportaciones y puesta en común ● Identificación de las preocupaciones subyacentes ● Búsqueda conjunta de soluciones alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Integración de perspectivas y mejora de las posiciones iniciales ● Fomento de la creatividad ● Intercambio abierto de información y aprendizaje ● Obtención de compromiso y participación en esfuerzos comunes ● Mejora de las relaciones ● Progreso en cuestiones pendientes y complejas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Requiere mucho tiempo para cuestiones de poca importancia ● Pone a prueba la energía emocional ● Responsabilidad difusa ● Riesgo de convertirse en el solucionador de problemas de todos ● Sobrecarga de trabajo ● Riesgo de explotación debido a la disponibilidad y la apertura 	<ul style="list-style-type: none"> ● Privación de ventajas recíprocas ● Falta de compromiso ● Bajo nivel de empoderamiento, responsabilización ● Pérdida de innovación

Compromiso

El compromiso se sitúa a medio camino entre la asertividad y la cooperación. Este estilo se centra en alcanzar una solución práctica y aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Por lo general, implica concesiones mutuas: cada parte renuncia a algo para obtener otra cosa. El compromiso va más allá del comportamiento evasivo, ya que aborda el problema; sin embargo, no profundiza tanto como la colaboración. Algunos ejemplos comunes son dividir la diferencia, negociar compromisos o llegar rápidamente a una solución justa.

¿Cómo se manifiesta este enfoque en la práctica?	Beneficios del compromiso	Costes del uso excesivo del compromiso	Un uso insuficiente podría causar...
<ul style="list-style-type: none"> ● Negociación ● Encontrarse en el medio ● Hacer concesiones ● Evaluar el valor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resuelve cuestiones de importancia moderada ● Alcanza acuerdos aceptables/justos ● Pérdidas y ganancias equilibradas para ambas partes ● Crea soluciones temporales ● Afrontar las limitaciones de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de la visión global ● Falta de confianza y frustración latente ● Riesgo de parecer débil ● Clima cínico debido a un acuerdo superficial ● Simplifica demasiado las diferencias ● Soluciones subóptimas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Discusiones innecesarias ● Frecuentes luchas de poder ● Incapacidad para negociar de manera eficaz

	● Buoreduce la tensión	● Posible resurgimiento de las cuestiones	
--	------------------------	---	--

Evitar

Evitar se da cuando no se es ni asertivo ni cooperativo. Aunque pueda parecer negativo, a menudo refleja la decisión de posponer o eludir el conflicto hasta que se presente un momento más oportuno. En este modo, el individuo no persigue activamente sus propios intereses ni los de la otra parte. La evitación puede adoptar la forma de posponer la discusión, alejarse diplomáticamente o incluso retirarse por completo de una situación tensa.

¿Cómo se manifiesta este enfoque en la práctica?	Beneficios de evitar	Costos del uso excesivo de evitar	Un uso insuficiente podría causar...
<ul style="list-style-type: none"> ● Elusión ● Cambiar de tema ● Salir de la habitación, no seguir realmente ● Evitar temas o personas difíciles ● Abstenerse de intervenir directamente ● Observar cómo se desarrolla la situación ● Capacidad para dejar las cosas sin resolver 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ignora cuestiones sin importancia ● Reduce las tensiones y el estrés ● Gana tiempo para crear condiciones más favorables ● Permite conocer los propios límites ● Permite mantenerse alejado de los peligros ● Permite que otros asuman la responsabilidad ● Reconoce los problemas como síntomas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de aportaciones por su parte ● Puede obstaculizar el progreso ● Puede reforzar los estereotipos ● Decisiones tomadas por defecto ● Deterioro de los problemas sin resolver ● Clima de cautela 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hostilidad/resentimiento debido a una comparación excesiva ● Sobrecarga de trabajo, demasiados casos que atender ● Falta de definición de prioridades/delegación

Complacer

El estilo complaciente es cooperativo pero poco asertivo, lo contrario de la competitiva. Este estilo enfatiza la satisfacción de las necesidades de la otra persona, a veces en detrimento de las propias. A menudo implica sacrificarse a uno mismo o dejar de lado las preferencias personales en aras de la armonía. Algunos ejemplos son ceder ante otro punto de vista, seguir las indicaciones de alguien a pesar de tener reservas o elegir dar generosamente sin esperar nada a cambio.

¿Cómo se manifiesta este enfoque en la práctica?	Beneficios de complacer	Costos del uso excesivo de complacer	Un uso insuficiente podría causar...
<ul style="list-style-type: none"> ● Renunciar a los propios deseos ● Altruismo ● Conceder con gracia ● Obediencia ● Capacidad de ceder ● Retirarse 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demuestra sensatez ● Permite limitar los daños y realizar reparaciones ● Apoya las necesidades de los demás ● Fomenta la buena voluntad ● Mantiene la paz, restablece la armonía ● Mantiene la perspectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ideas ignoradas ● Sacrificio de los propios valores ● Motivación reducida ● Influencia limitada, pérdida del respeto por parte de los demás ● Pérdida de contribución ● Anarquía 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de entendimiento ● Baja moral ● Adquisición de una reputación de «persona rígida» ● Incapacidad para ceder ● Aumento de las pérdidas y la resistencia en situaciones sin esperanza

	adecuada	● Riesgo de explotación	
--	----------	-------------------------	--

Preguntas para reflexionar

1. ¿Qué estilo tiende a adoptar de forma natural en situaciones de conflicto?
 - a. ¿Cuáles podrían ser las dos o tres principales fortalezas de este enfoque aplicado a su contexto y a su función? ¿Recuerda alguna ocasión en la que su estilo preferido de gestión de conflictos contribuyera a resolver eficazmente una situación? ¿Qué aprendió de esa experiencia?
 - b. ¿Cuáles podrían ser los riesgos o los costes de su enfoque preferido? ¿Ha habido casos en los que su estilo podría haber causado malentendidos o consecuencias no deseadas? ¿Cuáles fueron?
 - c. ¿En qué situaciones concretas su estilo preferido podría limitar el crecimiento y obstaculizar el cumplimiento de su misión?

2. Basándose en las diversas descripciones enumeradas anteriormente, ¿hasta qué punto se siente cómodo/a utilizando otros estilos de conflicto? ¿Qué suposiciones o miedos le impiden explorarlos con más frecuencia? ¿Cuáles podrían ser las ventajas de ampliar su repertorio de estilos de conflicto?
 - a. ¿Hay algún enfoque en particular que reconozca como el menos preferido? ¿Qué lo hace tan incómodo para usted?
 - b. ¿Cuáles podrían ser una o dos fortalezas de este enfoque?
 - c. ¿Cuáles podrían ser una o dos debilidades de este enfoque?

3. Piense en alguien de su comunidad o entorno laboral que tenga un estilo diferente al suyo: ¿cuál cree que es su estilo de conflicto más cómodo?
 - a. ¿De qué manera esta diferencia en los enfoques del conflicto podría dar lugar a malentendidos?
 - b. ¿De qué manera esta diferencia podría beneficiar su vida comunitaria y su misión?

4. Piense en un conflicto al que se haya enfrentado recientemente. ¿De qué manera la adopción de un estilo diferente (por ejemplo, colaborar en lugar de ceder) podría haber cambiado el resultado?

5. ¿Qué invitaciones u oportunidades ve para crecer en su enfoque del conflicto?

Preguntas para reflexionar y compartir con su equipo

Considere el uso de este marco de referencia sobre los estilos de conflicto como una forma de debatir las formas de gestionar los conflictos dentro de su equipo. A veces, dentro de un equipo, nos centramos en debatir las tareas específicas que debemos realizar, pero no dedicamos suficiente tiempo a reflexionar y compartir si la forma en que nuestro equipo se comunica y gestiona los conflictos puede ayudar o no a completar estas tareas. Hablar sobre cómo los miembros de su equipo afrontan los conflictos puede ayudar a iniciar una conversación sobre la creación de normas que favorezcan la comunicación y las relaciones dentro del equipo.

1. ¿Hacia qué estilos tienden naturalmente los miembros de su equipo? ¿Y el estilo del líder del equipo?
2. Basándose en los enfoques individuales de los miembros de su equipo, ¿cuál cree que es el estilo principal que utiliza su equipo (como colectivo) durante las conversaciones difíciles?
 - ¿Cómo ha influido la combinación de estilos de su equipo en la forma en que este aborda los conflictos?
 - ¿De qué manera su equipo aborda los conflictos de forma productiva y cómo podría mejorar?
3. Pida a cada miembro del equipo que comparta prácticas o normas que podrían ser útiles a la hora de debatir temas controvertidos o difíciles para el equipo.

Algunos ejemplos podrían ser:

- *crear un orden del día para que los miembros del equipo no se vean sorprendidos por un tema*
- *dar a cada uno la oportunidad de compartir sus opiniones antes de iniciar un debate*
- *prever un momento de reflexión en el contexto de la reunión*
- *asumir el papel de «abogado del diablo» para que se debatan todas las alternativas*