



# Guías de acción

Número 5

1 de octubre de 2008

Al nacer entramos en el conflicto constante de la vida, hasta la muerte, en que finaliza el conflicto.

## Contenido:

Profundizando en el tema del conflicto	2
Análisis DAFO para encontrar soluciones al conflicto	3
Decálogo para la solución de un conflicto	4

## EL CONFLICTO. SOLUCIONES AL MISMO.

### CASO PRÁCTICO

*La esposa de Ricardo, cada año en el día de su santo, le regala dos libros distintos. Una novela, y un libro de empresa. A Ricardo le gusta leer y le gusta aprender. Este año el libro de empresa estaba bastante bien. Trataba sobre la gestión del conocimiento. Sin embargo la novela le ha hecho pensar más, "El hombre en busca de sentido" de Viktor Frankl.*

*Las palabras del doctor Frankl le transmitieron a Ricardo un temple sorprendentemente esperanzador sobre la capacidad humana de trascender sus dificultades. Ricardo tenía que resolver un conflicto importante y la lectura de este libro le ayudó a saber encontrar una posible solución.*

*¿Cómo podemos hacer frente a los conflictos*

*para convertirlos en resultados positivos?*

### ANÁLISIS DEL CASO

¿Cómo cree usted que se puede hacer frente a los conflictos para convertirlos en resultados positivos?

¿Cuáles cree usted que pueden ser motivos de conflicto, en una relación de trabajo?

¿Cómo cree usted que se podrían evitar ?



### Piense y analice.

El conflicto es la esencia de la vida. El conflicto, el amor, la indiferencia y la justicia son las formas fundamentales de la relación interpersonal, como explica Joseph Gerværth.

En algunos tratados de psicología, lo definen como un estado de ánimo, debido a una tensión entre sentimientos y deseos opuestos.

Se puede también definir como las diferencias o desacuerdo entre dos personas, que acarrear generalmente conductas emocionales y que les afectan por ser desagradables y a la vez producir frustración.

Un conflicto puede generar actitudes de temor y desconfianza amenazando la estabilidad. Un conflicto, se puede tratar de evitar, o por el contrario confrontar las partes en discordia; se puede tratar de llegar a un acuerdo negociado o hacer participar a terceros.

Cualquiera de estas posibilidades no constituye en sí una forma positiva o negativa de abordar un conflicto. Es el tipo de relación, la situación o el contexto que se da entre las personas implicadas, la que nos marcará la pauta a seguir.

## PROFUNDIZANDO EN EL TEMA DEL CONFLICTO

Los conflictos pueden darse física, biológica, psicológica y socialmente. En estas dos últimas áreas situaremos los conflictos que se originan a través de las relaciones humanas en la empresa.

¿Cuáles pueden ser los motivos de un conflicto

1. La falta de información o una información maquillada.
2. Los racismos, las divisiones y marginaciones en general.
3. La ambigüedad semántica.
4. Las diferencias personales: talante personal, actitud, carácter.
5. La percepción de cada uno. El modo en que diferentes personas perciben la misma situación.
6. La clara desproporción entre las necesidades que nos creamos y las satisfacciones de que podemos disponer.
7. Las presiones que causan frustración.
8. La agresividad reprimida que convierte el conflicto interpersonal en intrapersonal.
9. La tendencia histeroide de dramatizar situaciones que por si no son dramáticas.
10. La comunicación inadecuada:

Cuando moralizamos:

*"tu obligación es la de..."*

Cuando amenazamos:

*"si no haces...entonces..."*

Cuando aconsejamos:

*"sería mejor para ti que..."*

Cuando juzgamos:

*"estás actuando como un..."*

Cuando imponemos:

*"tu tienes que..."*

Cuando insistimos:

*"note das cuenta que..."*

Cuando diagnosticamos:

*"lo que tu necesitas, es..."*

El enfoque principal para manejar los conflictos radica en los intereses de las partes, en lugar de pensar en el poder de coerción o en los derechos legales. Son los intereses de las partes, sus motivaciones, sus aspiraciones o preocupaciones, los "porqué" y "para qué" que hay detrás de cada uno, que permitirán superar los límites de una visión ganar-perder y desarrollar el valor adicional que se producirá con la cooperación de ambos.

Quizás el lector pueda dudar de que jefe y colaborador puedan mantener una buena relación, mientras ambos tratan de conseguir unas buenas condiciones en una negociación.

Todo lo contrario. Unos resultados positivos en una negociación son complementarios con un buen clima laboral, ya que cuanto mejor sea la relación, más fácil será encontrar la intersección de los intereses de ambos.

En el supuesto caso de que se parta ya de una mala relación, el secreto está en presentar una actitud constructiva en toda la negociación, es decir, presentando todas las opciones positivas para ambos, independientemente de si la otra parte actúa o no igual.

El jefe ha de intentar comprender las motivaciones de sus colaboradores, aunque actúen sin comprensión, ser equilibrado aunque ellos pierdan el control y confiar en ellos, aunque ellos no confíen en su jefe.

Si existe la posibilidad de entendimiento, solo así se conseguirá.

Si por el contrario, el jefe opera con el supuesto de que la relación con sus colaboradores es el juego de suma cero, y que él solo, puede lograr sus objetivos a costa de sus colaboradores, no conseguirá el éxito de unas buenas relaciones con el personal.

El jefe ha de hacer que los colaboradores hagan lo que conviene a la empresa y esto lo logrará encontrando oportunidades compartidas, en un proceso de intercambios de ideas y de desarrollo de nuevas posibilidades, mediante el cual el jefe puede influir en sus colaboradores enriqueciendo y modificando los puntos de vista personales y particulares.

Por otra parte, el jefe, para desarrollar la capacidad del manejo de la relación con sus colaboradores, ha de generar proactividad.



# Análisis DAFO para encontrar soluciones al conflicto

¿Qué es el análisis DAFO?

Se trata de analizar la mejor estrategia a llevar a cabo a través de la Matriz DAFO.

El propósito del Análisis DAFO no es solo enumerar aquellas situaciones que corresponden a cada uno de los conceptos, sino plantear acciones para aprovechar las oportunidades potenciando las fortalezas, y reducir las debilidades para hacer frente a las amenazas.

Los elementos externos de una Matriz DAFO son las amenazas y las oportunidades

## Amenazas

En este concepto, se engloban situaciones externas que pueden afectar a nuestra estrategia y al buen desarrollo de la misma

*Ejemplos:*

*Competidores con costes más bajos.*

*Competidores de más categoría*

*Cambio en las necesidades de los clientes.*

*Mercado en declive*

*Nuevas legislaciones negativas para nuestra actividad*

*Respuesta de la competencia*

## Oportunidades

Situaciones externas que pueden favorecer nuestro proyecto o nuestros objetivos

*Ejemplos:*

*Entrar en nuevos mercados o segmentos.*

*Atender a grupos adicionales de clientes.*

*Ampliación de la cartera de productos para satisfacer*

*nuevas necesidades de los clientes.*

Los elementos internos de una Matriz DAFO son las debilidades y las fortalezas

## Debilidades

Cualquier punto débil interno que puede hacer que nuestra estrategia o proyecto no se lleve a cabo con éxito.

*Ejemplos:*

*Incapacidad de financiar campañas publicidad. Atraso en I+D.*

*Débil imagen en el mercado. Cartera de productos limitada.*

*Instalaciones obsoletas.*

*Red de distribución débil. Sistemas ineficientes*

*Desconocimiento del sector.ial*

*Falta de experiencia en gestión empresa.*

*Incapacidad de generar recursos internos*

## Fortalezas

Puntos fuertes internos que apoyan nuestra estrategia y facilitan la consecución de objetivos

*Ejemplos:*

*Capacidades en actividades clave.*

*Propiedad de la tecnología principal.*

*Ventajas en costes.*

*Buena imagen en los clientes.*

*Capacidad directiva.*

*Conocimiento del sector*

*Experiencia en gestión empresarial.*

*Capacidad de generar recursos internos*

DAFO:

Fecha realización: .....

Objetivo:

Producto:

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política ...

Oportunidades	Amenazas

Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción ...

Fortalezas	Debilidades



## Decálogo para la solución de un conflicto

Presentamos un decálogo que le puede ayudar a solucionar un conflicto, a pesar de que no siempre le será posible resolverlo de acuerdo con sus intereses.

1. Seréense y deje pasar el primer impulso.
2. Analice los intereses y razones de la otra parte. Busque y escriba todas las alternativas posibles, analizando el problema en profundidad, pregúntese "¿seguro que no hay más alternativas?"
3. Fije el objetivo de la alternativa más adecuada y aplique una estrategia
4. Trate de encontrar beneficios mutuos. Desarrolle la actitud ganar - ganar, en lugar de ganar - perder.
5. Enfrentese al problema, objeto de la negociación, nunca a la gente que lo lleva a cabo.
6. Nunca humille ni ofenda a la otra parte, ya que el conflicto se agudizaría.
7. Desarrolle la empatía y la comunicación. La mayoría de conflictos empiezan por malentendidos.
8. El conflicto le será más fácil de resolver si no se implica emocionalmente.
9. Aplique la franca discusión y evite la polémica.
10. Resista pasivamente con firmeza si la situación lo requiere. Sea flexible pero no ceda ante las presiones.

