

MODELO DE DIAGNOSTICO DEL CONFLICTO INTERPERSONAL

(Gestionar el conflicto para la mejora de la eficacia organizativa)

Walton Cap.5

El conflicto interpersonal es cíclico.
El ciclo comprende 4 elementos:

- Los problemas que constituyen el conflicto
- Las circunstancias que precipitan el conflicto
- Los actos pertinentes de los protagonistas
- Las consecuencias

Naturaleza cíclica y dinámica

Cíclica: dos personas opuestas entran en conflicto manifiesto solo en forma periódica. En un momento las diferencias de ambas constituyen un conflicto latente, luego, por alguna razón se hace notoria la oposición y ambas emprenden una serie de comportamientos que favorecen el conflicto, experimentando sus consecuencias. Posteriormente, el conflicto vuelve a hacerse menos notorio por algún tiempo hasta que el ciclo se repite.

Dinámica: los problemas o la forma de un conflicto cambian de modo característico.

Escalamiento: tendencia hacia un mayor grado de conflicto.

Desescalamiento: todo lo contrario.

Estrategias generales asociadas: Liberar (permitir escalamiento temporal) y Control o Resolución (producir el desescalamiento).

Problemas sustantivos y emocionales

Sustantivos: desacuerdos sobre políticas y practicas, competencia por los recursos y opiniones diferentes respecto a papeles o funciones.

Emocionales: sentimientos negativos entre las partes.

En los casos:

Problemas sustantivos:

- Sy desaprobaba la inclinación de Mack a guiarse por las oficinas centrales en vez de la gerencia local.
- Charles no estaba de acuerdo con la forma en que Fred Trataba el absentismo y las relaciones con el sindicato.
- Charles sentía usurpado su papel en asuntos de personal.
- Sy alegaba que no tenía la ayuda de Mack en un nuevo proyecto.

Problemas emocionales:

- Mack se sentía frustrado por su cargo de contralor.
- Lloyd pensaba que no se le reconocía.
- Fred y Charles: Fred pensaba que Charles era académico, indirecto y cauteloso; Charles pensaba que Fred era impulsivo y desconsiderado.

En los tres casos hubo de los dos tipos de problemas, aunque en el caso de Mack y Sy los más notorios eran los personales.

Por que es importante la diferenciación?

Conflictos sustantivos requieren negociación y solución de problemas entre los protagonistas, así como intervenciones del mediador. Procesos cognoscitivos.

Conflictos emocionales requieren reestructuración de percepciones y examen y tratamiento de sentimientos, así como intervenciones conciliadoras del mediador. Procesos afectivos.

Acontecimientos desencadenadores

Son circunstancias que precipitan el conflicto.

Hay barreras que se oponen a las acciones y circunstancias de conflicto:

- Barreras Internas: valores, actitudes, necesidades, anhelos, temores
- Barreras Externas: normas de grupo contrarias a la expresión del conflicto, obstáculos físicos a la interacción.

Ejemplos de barreras: Requisitos de la tarea (el tiempo), Normas de grupo, Imagen Publica, Conceptos personales del Papel o Función, Vulnerabilidad ajena o propia.

Los acontecimientos desencadenadores pueden aumentar la importancia de los problemas en conflicto o reduciendo alguna de las barreras que obstruyen la acción.

Importante entonces en el diagnostico del conflicto es reconocer las barreras que operan y que es lo que desencadena el conflicto.

En los casos:

Barreras:

Bill----→ Barreras internas (Le intimidaba el estilo agresivo y fuerte de Lloyd)

Sy----→ Barreras internas (Le intimidaba el patrón agresivo de Mack)

Mack----→ Barreras internas (Temor de consecuencias adversas para su carrera)

Análisis de Barreras y Desencadenadores: Por que es importante:

- 1) Ayuda a elegir el problema, el momento y el lugar apropiados.
- 2) Ayuda a evitar que se desencadenen tácticas malignas que no conducen a la solución de los problemas (se deben distinguir las dos circunstancias).
- 3) Proporciona indicios sobre los problemas básicos del conflicto recurrente.
- 4) Se puede controlar la frecuencia de los encuentros de conflicto (al actuar sobre las barreras y los desencadenadores).

Tácticas del conflicto y Comportamientos para su solución

Comprenden la expresión de sentimientos de conflicto (rabia, ataque, evasión, rechazo) y sentimientos de conciliación (pena, simpatía, entusiasmo, apoyo). También incluyen las estrategias competitivas que tienen por finalidad ganar el conflicto y las estrategias cooperativas, destinadas a poner fin al conflicto.

Competitivas: interrumpir, paralizar, desaprobar a otros, formar alianzas, sacar ventajas.

Cooperativas: concesiones unilaterales o reciprocas, eliminar diferencias.

Costos y Beneficios del conflicto

Costos Personales (sicológicos y de carrera)

Costos relacionados al trabajo

Costos asociados a otros que rodean

Los costos son consecuencias de tener una relación antagónica, de las tácticas manifiestas en si y de las reacciones de otros.

Las tácticas pueden contribuir a un escalamiento del conflicto o a un desescalamiento.

Comprensión de las consecuencias de un conflicto

Importante por 3 razones:

- 1) Ayudan a determinar si se justifica el esfuerzo para lograr un mejor manejo del conflicto (si los beneficios son superiores a los costos)
- 2) El análisis puede mostrar las conexiones entre tácticas y manejo usados y la tendencia de los problemas a aumentar o disminuir.
- 3) Ayuda a conocer los resultados que son deseables y a desarrollar estrategias para alcanzarlos, que por lo general son estrategias de desescalamiento.

Tendencias a la Proliferación

Para diagnosticar los conflictos es importante determinar cuales problemas son básicos y cuales son sintomáticos, representativos de una proliferación de los problemas básicos.

Por que ocurre la proliferación? (Tendencia de los tipos de problema a generar el otro).

- Conflicto emocional tiende a crear desacuerdos sustantivos.
- Conflicto sustantivo puede crear un conflicto emocional, hostilidad y desconfianza.
- Tanto si se trata de problemas sustantivos como emocionales, estos tienden a crear problemas sintomáticos.

Manejo del Conflicto (Estrategias de control)

- 1) Evitar que sobrevenga una interacción de conflicto: fortaleciendo las barreras y evitando los acontecimientos desencadenadores. (Estrategia de control). Tiene la desventaja de que pueden generarse resultados finales menos deseables que si se expresara el conflicto:
 - el conflicto puede permanecer oculto, menos directo, pero mas destructivo y difícil de controlar.
 - Cuando llegue a manifestarse, puede llegar a ser mas intenso y destructivo.
- 2) Restricción de la forma del conflicto: poniendo limites a las tácticas de los protagonistas. Se puede usar esta estrategia de control para proteger a un sistema social de los efectos disociadores de un conflicto menos restringido y para impedir el escalamiento de un conflicto al eliminar las tácticas que tienen un efecto mas provocativo.
- 3) Manejar las consecuencias del conflicto

Dinámica y Manejo del Conflicto

PROPOSITOS DEL DIALOGO EN EL CONFLICTO

<i>Elementos del ciclo</i>	<i>Objetivos del diagnostico</i>	<i>Objetivos de la acción</i>
1. Problemas en conflicto	Diferenciar problemas básicos de sintomáticos y solucionables de los no solucionables.	Resolver (mediante integrar las diferencias sustantivas, solucionando las diferencias emocionales).
2. Acontecimientos desencadenadores	Identificar barreras del conflicto o comportamientos de manejo de este y los acontecimientos que desencadenan ese comportamiento.	Control (impidiendo que se desencadene un nuevo episodio a menos que sirva par algún propósito positivo)
3. Tácticas o iniciativas para la solución	Comprender como los comportamientos de conflicto pueden generar problemas adicionales.	Control (limitando las tácticas destructivas y fomentando iniciativas constructivas).
4. Consecuencias, incluyendo sentimientos	Comprender los sentimientos generados por los episodios de conflicto, como se los afronta y si están alimentando al siguiente episodio.	Control (ayudando a los protagonistas a hacer frente de una mejor forma a sus sentimientos y a otras consecuencias del conflicto).