



EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES Y EQUIPOS

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	1
1 EL CONFLICTO.....	3
1.1 TIPOS DE CONFLICTOS.....	4
1.1.1 CONFLICTOS SEGÚN LAS PARTES INTERESADAS.....	4
1.1.2 CONFLICTOS SEGÚN LAS CAUSAS.....	5
1.1.3 CONFLICTOS SEGÚN SU NATURALEZA.....	6
1.2 MANIFESTACIONES DEL CONFLICTO.....	7
1.2.1 CALIFICACIONES TANGIBLES.....	7
1.2.2 LAS 5 DISFUNCIONES EN UN EQUIPOS.....	8
1.3 EL PROCESO DE UN CONFLICTO.....	10
1.4 COMPRENDIENDO EL CONFLICTO.....	13
1.4.1 LOS TRES PAPELES EN EL TRIÁNGULO DRAMÁTICO.....	14
1.4.2 ABORDANDO EL CONFLICTO.....	16
2 LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES.....	22
2.1 LA ESTRUCTURA DE LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES.....	22
2.1.1 LA CONVERSACIÓN DE LO QUE PASÓ.....	24
2.1.2 LA CONVERSACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS.....	25
2.1.3 LA CONVERSACIÓN DE LA IDENTIDAD.....	26
2.2 CÓMO NO INICIAR UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL.....	26
2.2.1 COMENZANDO DESDE NUESTRA PROPIA VERSIÓN.....	26
2.2.2 ATACANDO LA IDENTIDAD DEL OTRO.....	27
2.3 CÓMO INICIAR UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL.....	30
2.3.1 COMENZAR DESDE LA TERCERA VERSIÓN.....	30
2.3.2 COMENZAR DESDE UNA INVITACIÓN.....	32
2.3.3 CONVIERTE A LA OTRA PARTE EN SOCIA EN LA SOLUCIÓN.....	32
2.4 RESUMEN CONCEPTUAL.....	33

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 EL CONFLICTO

El conflicto forma parte de la naturaleza humana. No se puede evitar, siempre se presentará en un vínculo entre personas, cualquiera sea su propósito.

Por lo tanto, no se trata de cómo evitarlos sino en aprender a convivir con ellos y cómo administrarlos naturalmente de manera de evitar que se conviertan en disfuncionales para el equipo de trabajo.

El conflicto no tiene nada de malo en sí mismo. Los desacuerdos son necesarios en el vínculo entre personas y en el ámbito laboral. Aunque se suelen considerar como un problema, lo cierto es que también son imprescindibles, correctamente guiados, para el crecimiento personal y profesional de cada uno de los miembros del equipo y de su desempeño en conjunto, ya que se convierte en fuente de aprendizaje y, en muchos casos, hasta de un nuevo orden.

Un conflicto siempre lleva implícito un mensaje y su decodificación resulta clave en la función del líder.

Pero si un conflicto se instala de manera permanente en el equipo, convirtiéndose en una rutina dentro de su dinámica diaria, nos está indicando que sus efectos disfuncionales ya se han instalado y que no hemos sido capaces de identificar los mensajes a tiempo o, peor aún, de enfrenarlos.

Cuando decimos disfuncionales queremos significar que nos desvían del objetivo del equipo, influyendo negativamente en su desempeño.

Es decir que un conflicto tiene la cualidad de poder resultar beneficioso, pero también la de ser **potencialmente peligroso**.

Esto nos indica que en el conflicto presenta dos problemas clave, el primero es detectarlo. Si logramos hacerlo, se presenta el segundo de los problemas, enfrentarlo y resolverlo.

En este caso, nuevamente, toman vital importancia los factores que intervienen en el comportamiento de las personas desarrollados al iniciar este curso.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.1 TIPOS DE CONFLICTOS

La clasificación en tipos de conflictos nos brindará herramientas para facilitar su detección. Veamos entonces qué conflictos se pueden manifestar en un equipo de trabajo dependiendo de las partes interesadas que se encuentren involucradas, su naturaleza y las causas que los originan.

1.1.1 CONFLICTOS SEGÚN LAS PARTES INTERESADAS

- **Intrapersonales:** Son aquellos conflictos que subyacen en un miembro del equipo. Sus orígenes pueden resultar de orden personal, como consecuencia de una disconformidad interna sobre algún aspecto del equipo, de su tarea, su desempeño, etc.
- **Interpersonales:** Se producen cuando surgen conflictos entre dos miembros o más del equipo. Están involucrados en esta clasificación todos los niveles jerárquicos del equipo, líder incluido.
- **Intraequipo:** Se crean cuando existe algún tipo de disputa que involucra a todos los miembros del equipo o a gran parte de él.
- **Interequipo:** En este caso, las desavenencias o diferencias se manifiestan con otro u otros equipos o sectores que integran la empresa.
- **Colectivos:** Se consideran como colectivos aquellos conflictos que afectan a todos los miembros del equipo y a un gran número de miembros de la empresa que manifiestan algún tipo de disconformidad en común.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.1.2 CONFLICTOS SEGÚN LAS CAUSAS

Esta clasificación complementa a la anterior basada en las partes interesadas. Así, por ejemplo, podemos referirnos a un **conflicto intrapersonal** debido a problemas de **intereses encontrados**. Veamos las causas que nos propone la clasificación.

- **De relación:** Se manifiestan debido al deterioro de la relación entre dos o más miembros del equipo o con otros sectores o equipos.
- **De intereses:** El origen de estos conflictos se encuentran en alguna decisión o acción que favorece los intereses de algunos miembros del equipo en detrimento de otros.
- **De recursos:** En estos casos el conflicto proviene cuando un miembro del equipo no puede acceder a los recursos que necesita para realizar eficientemente su trabajo.
- **De valores:** Este tipo de conflictos se originan cuando se presentan diferencias entre los valores personales de un miembro y la cultura del equipo o de la empresa.
- **De percepciones:** El comportamiento de las personas se basa en la percepción de los hechos. Si existen diferencias en este aspecto pueden dar lugar a enfrentamientos.
- **Por presión:** Excesivas exigencias por parte del líder del equipo o de la dirección de la empresa pueden dar lugar a conflictos.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.1.3 CONFLICTOS SEGÚN SU NATURALEZA

Esta última clasificación complementa a las dos anteriores basada en las partes interesadas y en las causas que los origina. Continuando con el ejemplo, podríamos encontrar **conflicto intrapersonal** debido a **intereses encontrados** de **naturaleza contingente**. A continuación la clasificación según su naturaleza.

- **Falsos:** Carentes de una base objetiva, son conflictos creados de exprofeso con algún tipo de intencionalidad.
- **Verídicos:** Se sustentan en una base objetiva, un origen comprobable del conflicto, el cual es reconocido por una o varias de las partes implicadas.
- **Contingentes:** Son conflictos de característica temporal que no llegan a alcanzar mayor gravedad o complejidad.
- **Desplazados:** Son conflictos con cierta importancia y complejidad que aún no se manifiestan de manera latente y que subyacen solapadamente detrás de la manifestación de otro de menor importancia.
- **No percibidos:** Son conflictos existentes, pero imperceptibles para los miembros afectados.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robertobinetti.com.ar

1.2 MANIFESTACIONES DEL CONFLICTO

Comenzaremos a desarrollar aspectos prácticos que nos permitan ir introduciéndonos en la observación de cómo se manifiestan generalmente los conflictos en la vida cotidiana en un equipo.

La descripción realizada enuncia algunos de los factores más comunes que están involucrados dentro de las causas recientemente desarrolladas, pero expresados de acuerdo con la tipificación muy común en el ambiente laboral.

Notarán que en su gran mayoría hacemos referencia a las premisas y normas y sus sub conceptos que desarrollamos en su oportunidad al tratar el proceso de construcción de un equipo de trabajo (módulo 2).

1.2.1 CALIFICACIONES TANGIBLES

Falta de compañerismo: Cuando un miembro del equipo manifiesta afirmaciones de este tipo dirigidas a otro miembro, seguramente está ocultando la verdadera causa del conflicto, que erosiona evidentemente la confianza en el clima dentro del equipo.

Rumores - Murmuración: La existencia de estos factores nos está indicando conflictos latentes muy probablemente en el campo de la comunicación y la confianza, fuentes de un mal clima laboral y caldo de cultivo de conflictos en el equipo.

Acoso: Las manifestaciones del acoso implican un amplio espectro de acciones, verbales o físicas como: intimidación, insinuaciones, abrazos, etc.

Discriminación laboral: Se manifiesta cuando uno o algunos miembros del equipo no obtienen el mismo trato o derechos que otros debido a: género, origen, color de piel, religión, edad, contextura física, etc.

Personas tóxicas: Bajo este término solemos etiquetar a las personas que, por medio de manifestaciones generalizadas, constantes y diversas, verbales o físicas, generan un mal clima de trabajo en el equipo.

Comportamiento despótico del líder: No caben dudas que, si un líder manifiesta abuso de poder, se convierte en el principal origen de conflictos en el equipo y, muy posiblemente, de una alta rotación de sus miembros.

Exceso de competitividad: Algunas personas que están dispuestos a cualquier tipo de acción para prevalecer, sin importar los efectos hacia otros miembros y, consecuentemente, al rendimiento general del equipo.

Cambios en la empresa: Cuando se realizan cambios en el sistema organizacional del equipo prescindiendo de la cultura imperante, es una típica fuente de conflicto en el equipo.

1.2.2 LAS 5 DISFUNCIONES EN UN EQUIPOS



Las cinco disfunciones en un equipo
Fuente: Lencioni P., 2013

Si bien el autor, (P. Lencioni, 2013) no desarrolla su concepto de las cinco disfunciones partiendo de la existencia de un conflicto, nuestra experiencia nos permite afirmar que también pueden manifestarse como consecuencia de conflictos. Esto no implica que el conflicto se encuentre directamente vinculado con la disfunción, sino que ésta, actúa como una suerte de alarma de que algo malo está sucediendo en el equipo.

Debido a ello, nos resulta interesante analizarlas desde esta perspectiva, por lo que procederemos a analizar cada una de ellas (P. Lencioni, 2013).

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Ausencia de confianza: Esta disfunción se manifiesta por la falta de disposición por parte a ser vulnerables en la dinámica del equipo, por lo que sus miembros se encuentran reacios a abrirse ante el resto, impidiéndoles aceptar errores y debilidades erosionando la construcción de los cimientos de la confianza.

Temor al conflicto: La carencia de confianza tiene como consecuencia que los miembros sean incapaces de sentirse cómodos en discusiones de ideas, recurriendo a conversaciones superficiales y comentarios cuidadosos.

Falta de compromiso: Ante la carencia de intercambio de opiniones y de debates, los miembros son reacios a aceptar verdaderamente las decisiones y consecuentemente, comprometerse con ellas. Recurren muchas veces a fingir estar de acuerdo.

Carencia de responsabilidad: Como consecuencia de la falta de compromiso respecto a un plan de acción, los miembros tienden a mantener un bajo perfil con la intención de no llamar la atención, por lo que su desempeño es tiende a ser pobre con tendencia a aludir responsabilidades.

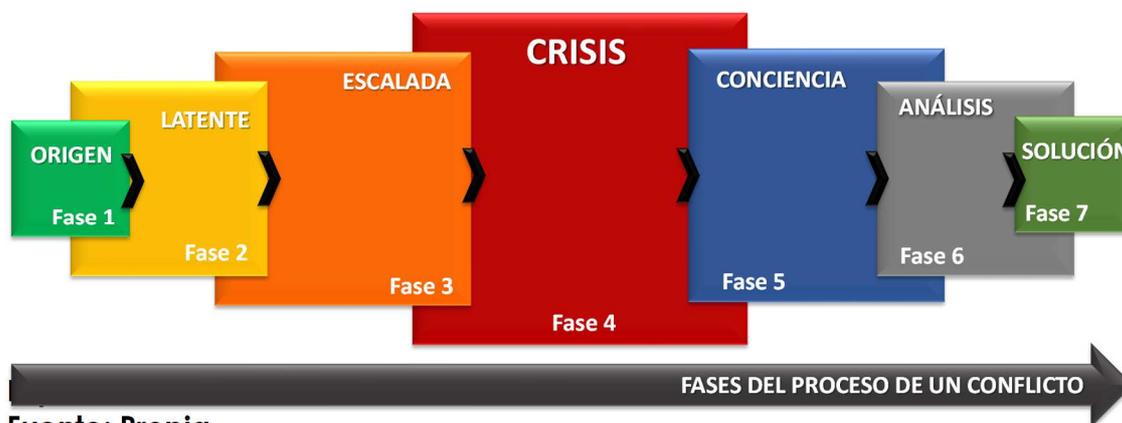
Falta de atención a los resultados: La falta de responsabilidad provoca que se prioricen necesidades individuales por encima de los objetivos del equipo, con la consecuente falta de atención a los resultados.

(P. Lencioni, 2013)

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.3 EL PROCESO DE UN CONFLICTO



Fuente: Propia

Como podrás observar, el proceso del conflicto consta de siete fases. No obstante, este diagrama responde a un concepto general y no significa que, en la práctica, todos los conflictos respondan estrictamente a cada una de las fases, pero su desarrollo nos permite sustentar las afirmaciones que realizaremos a continuación.

El diagrama expresa las fases solapadas, ya que sus límites resultan muy difusos en la realidad ya que resulta muy difícil determinar con precisión cuando finalizó una etapa para dar lugar a la próxima.

ORIGEN

Representa el instante en el que las causas confluyen, convirtiéndose en el foco del futuro conflicto. Para detectar esta fase es necesario que exista una comunicación muy fluida en el equipo, lo cual, recordemos, está sustentada en el compromiso y la confianza y una percepción y atención muy finas por parte del líder.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

LATENTE

Existe cierta consciencia de su existencia, pero quizás por considerarlo de una importancia menor o por temor a enfrentar una conversación incómoda y difícil, el problema no es abordado.

En esta fase es probable que exista cierta percepción del problema, pero no se enfrenta. Lo que nos lleva a concluir que no existe un conflicto de pequeña importancia. En realidad, se trata de un conflicto abordado en sus fases tempranas.

ESCALADA

En esta fase el conflicto comienza a evidenciar sus primeros efectos disfuncionales y de los primeros roces entre algunos miembros del equipo.

Puede ocurrir que esta etapa se convierta en una suerte de retroalimentación del origen, haciendo que se sumen nuevos conflictos que hasta ese momento eran inexistentes, los cuales saltean la etapa latente, sumándose directamente a ésta, incrementando la escalada del conflicto. Esta situación, como resulta obvio, también aumenta la dificultad de solucionar el conflicto.

CRISIS

La pasividad ante la escalada del conflicto y el paso del tiempo no hacen más que agravar el vínculo entre los miembros involucrados y el clima del equipo en general. Por lo cual, una simple contrariedad puede desatar una crisis muy importante en el seno del equipo.

Ignorar el conflicto a estas alturas resulta irresponsable y, en cierta manera, hasta "suicida" respecto al futuro del equipo o del líder.

Resulta muy común la manifestación de serios conflictos interpersonales en esta fase, por lo que hay que prestar mucha atención y analizar con detenimiento para determinar cuándo resulta oportuno abordarlo y mediante qué estrategia o acción.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

CONCIENCIA

El conflicto ya está instalado en todos los miembros del equipo y en su líder, por lo que resulta común que en esta fase se tome real conciencia de su magnitud.

ANÁLISIS

Casi de manera simultánea a la toma de conciencia, comienza a actuar la fase de análisis. Es en este momento donde el líder debe tomar distancia de la situación y analizarla globalmente sin perder de vista el objetivo básico de su rol: el desempeño del equipo.

También debe estudiar la estrategia de abordaje del problema, de acuerdo con su magnitud, a lo sucedido y al conocimiento de los miembros del equipo o también de otros sectores involucrados.

SOLUCIÓN

Esta fase constituye un tema en sí misma. No existen recetas, pero sí metodologías para abordar situaciones conflictivas que abordaremos seguidamente.

En esta etapa, el conocimiento sobre el comportamiento de las personas y de sí mismo constituye el pilar fundamental para arribar con éxito a la solución del conflicto.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4 COMPRENDIENDO EL CONFLICTO

Una herramienta muy útil para analizar y comprender conflictos en los equipos lo constituye el triángulo dramático de Karpman, el cual es un modelo psicológico y social de la interacción humana en el análisis transaccional, descrito por primera vez por Stephen Karpman, en su artículo de 1968 "Fairy Tales and Script Drama Analysis" (Edwards G., 2011).

Nosotros, vamos a trabajar concentrándonos en las interacciones más frecuentes en los equipos y en una aplicación práctica del triángulo.



El triángulo dramático de Karpman

Fuente: Edwards G., 2011

En algunos videos vas a encontrar que este triángulo se utiliza para analizar cuando una persona se pone en una condición de superioridad por encima del resto de los miembros o, por el contrario, en una condición de inferioridad, por debajo del resto. Afirmarlo de esa manera constituye una sobresimplificación que puede llevar a errores de interpretación respecto a las conductas que obedecen al triángulo y, sobre todo, respecto a las acciones para llegar a soluciones frente a esta situación emocional.

El Triángulo Dramático representa tres roles diferentes, en los que suele manifestarse una persona de manera inconsciente y repetitiva: **Salvador**, **Perseguidor** y **Víctima**. Se producen mediante intercambios verbales o mediante lenguaje corporal (Camino V.LL., 1998).

Cada persona elegirá inconscientemente una manera de protegerse de su propio dolor emocional, unos tendrán tendencia a cuidar a los demás haciendo de **Salvadores**, otros descargarán su resentimiento sobre los otros haciendo de **Perseguidores** y unos terceros seguirán como niños indefensos e impotentes en el papel de **Víctimas** (Camino V.LL., 1998).

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.1 LOS TRES PAPELES EN EL TRIÁNGULO DRAMÁTICO

1.4.1.1 SALVADOR

La persona salvadora es la típica persona siempre dispuesta a prestar ayuda, a cambio de mantener la dependencia de los otros hacia ella. Por una parte, necesita Víctimas y, si no las encuentra, las crea; por otra, al ser ayuda inauténtica, se queja continuamente de sus esfuerzos. Suele decir frecuentemente: "se aprovechan de mi generosidad".

La percepción interna del Salvador es que los otros le necesitan y asume la responsabilidad de solucionar los problemas de la Víctima, pues cree que la Víctima no puede pedir ayuda ni resolver su situación (Camino V.LL., 1998).

- Hace por los otros más de lo que le corresponde.
- Prioriza las necesidades de los demás por encima de las suyas.
- Actúa bajo el influjo de la culpa y por la necesidad de sentirse superior.
- Haciéndose cargo de los problemas de los demás evita sentir su propio sufrimiento.

Un ejemplo típico miembro de un equipo puede representar el rol de Salvador cuando empieza a hacer horas extras y ni las cobra ni las recupera. También, cuando se extralimita en sus funciones, cuando se esfuerza más que de lo normal, cuando se responsabiliza de los tareas de sus compañeros, etc.

Las señales para saber si uno ha caído en este papel y asumir uno que no le corresponde son:

- Sentirse mal en relación con los otros.
- Experimentar sentimientos de tristeza, decepción, impotencia, rabia, etc.

1.4.1.2 LA VÍCTIMA

Siempre se las arregla en no hacer bien las cosas; envía mensajes verbales y/o no verbales quejándose de su indefensión; su comportamiento es autodestructivo, y provoca su humillación o sufrimiento y finja estar desconcertado.

La Víctima siente culpa, inferioridad, tristeza y posee una baja autoestima. Su sentimiento básico es de resentimiento contra la vida que le hace sufrir y contra los Salvadores que siguen incapacitándola con su ayuda (Camino V.LL., 1998).

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.1.3 EL PERSEGUIDOR

Se comporta bajo el influjo de la agresividad, quiere satisfacer sus necesidades y actúa en interés propio, poniendo a los demás en situaciones difíciles o de sufrimiento. Su lema es: "pisa antes de que te pisen".

El juego de Perseguidor establece unas pautas de comportamiento rígidas, por lo estrictas o por lo poco prácticas; exige que se cumplan a rajatabla que canaliza en personas dotadas de una personalidad vulnerable, las que se complementarán con el Juego que marque el Perseguidor, haciendo de Víctimas (Camino V.LL., 1998).

Existen tres clases de comportamiento Perseguidor:

1. Activos, actúan para satisfacer sus necesidades, pero pasando por encima de los otros.
2. Vengativos, su propósito es castigar a los otros y tener la sensación de triunfo, de haber ganado.
3. Pasivos, éstos persiguen por defecto, al no hacer lo que les toca o no cumplir con sus obligaciones, pone a los demás en serios apuros, provocándoles ansiedad o preocupación.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2 ABORDANDO EL CONFLICTO

Karpman decía que como las personas que interpretan los tres roles del Triángulo acaban siempre sintiéndose mal, generalmente intentan mejorar cambiando de rol:

- El Salvador cansado de salvar pasará a perseguir a la Víctima.
- La Víctima intentará salir de su pasividad persiguiendo al Perseguidor o al Salvador.
- El Perseguidor acabará teniendo mala conciencia y esto le llevará a hacer de Salvador.

Cuando una persona que está en posición de Víctima es Salvada por otra, se da perfecta cuenta de que está en inferioridad, de que el Salvador la está manteniendo así, y de que la está imposibilitando para ser poderosa.

Por lo tanto, la persona que ha tenido el rol de Víctima respecto a otra que la ha salvado, también se pondrá furiosa. Entonces, cabe pronosticar que toda transacción **Salvador - Víctima** se convertirá en una transacción **Perseguidor - Víctima**.

Las personas atrapadas en el Triángulo Dramático intentan cambiar su situación, pero sólo logran reajustes, no salen del sistema del Triángulo Dramático, sólo cambian de roles. Es una comunicación patológica que se autoperpetúa basada en la inmadurez emocional.

Salir del Triángulo Dramático consiste en salir del sistema creando nuevos papeles, lo que Steiner (1980) llamó Alfabetización emocional (Camino V.LL., 1998).



El triángulo de alfabetización emocional
Fuente: Camino V.LL., 1998

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2.1 DEL ROL SALVADOR AL AYUDADOR EMPÁTICO

Para no entrar en el Triángulo Dramático se trata de practicar el NO: **no voy a hacerme responsable de tus problemas**. Estableciendo los límites del líder y devolviendo la responsabilidad al miembro del equipo: puedo ayudarte a que tú lo soluciones.

Por ejemplo. Algunos miembros del equipo pueden llegar a sentirse Víctimas y piden al líder que le salve de su problema: "hazte responsable de mi problema, estoy Indefenso". El líder que no quiere entrar en el papel omnipotente de Salvador le puede responder: yo no quiero hacerme cargo de tu problema, puedo ayudarte a que tú lo resuelvas; para ayudarte necesito que pongas como mínimo el 50 % del trabajo o esfuerzo.

El segundo paso consiste en establecer las condiciones que el líder pone al miembro del equipo para trabajar en dirección a un cambio. **Establecer un contrato**, donde el miembro tiene que dar el primer paso, tiene que hacer tanto trabajo como el líder.

La antítesis del rol del salvador es el del ayudador, que se preocupa por los demás, pero respeta la capacidad para que los otros, por sí mismos, resuelvan sus problemas. Tienen conciencia de sus necesidades y sentimientos propios, para decidir si dan ayuda o no.

Generalmente, anteponen sus necesidades a las de los demás para evitar sentirse superiores a los otros. Esperan que los demás pidan ayuda y preguntan a la otra persona qué es lo que quieren, nunca suponen o adivinan lo que la persona que pide ayuda necesita.

Si deciden decir No a la petición de ayuda, no se sienten culpables. Si deciden ayudar, nunca hacen más de lo que les toca.

La alternativa más clara para evitar el rol de Salvador con una persona que queremos ayudar, es utilizar la capacidad de escucha, de una manera empática y con un pacto, especificando qué es lo que el otro pide de nosotros y cuáles son nuestros límites (tiempo, capacidad de apoyo, etc.).

Se trata de escuchar los problemas del otro sin dar consejos, ni juzgar, ni interpretar lo que dice, a no ser que éste se lo pida.

A veces, se puede ayudar haciendo preguntas sobre el problema, para que la otra persona pueda llegar por sí mismo a obtener alternativas para la solución de sus conflictos.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2.2 DEL ROL DE VÍCTIMA AL DEL VULNERABLE-RESPONSABLE

El rol de persona vulnerable es la antítesis del rol de Víctima. Todos los seres humanos nos damos cuenta de que somos vulnerables y podemos tener problemas y sufrir por ellos, pero a diferencia de la Víctima nos hacemos responsables de solucionar nuestros problemas desde una postura adulta (Camino V.LL., 1998).

La persona vulnerable que tiene problemas puede buscar diferentes ayudas, para resolverlos:

- Conectar con los propios sentimientos para encontrar una respuesta a lo que necesito hacer ante esta situación: ¿qué estoy sintiendo en esta situación?, ¿qué me está diciendo este sentimiento?... Buscar una idea creativa con la autorreflexión o el ejercicio de lluvia de ideas.
- Buscar ayuda profesional de un especialista.
- Pedir ayuda a un miembro de del equipo o al líder, sin pasar la responsabilidad de la solución al otro.

1.4.2.3 DEL ROL DE PERSEGUIDO AL DE ASERTIVO

Un líder que debido a sus obligaciones hace cumplir las normas, nunca es Perseguidor. El control lo ejerce a partir de un contrato profesional, reconocido por la organización para el logro de los resultados exigidos.

1.4.2.3.1 *La antítesis al Perseguidor es el rol de Asertivo.*

El rol de Perseguidor busca castigar a los demás o cubrir sus necesidades pasando por encima de los demás. Por el contrario, si la persona con autoridad interna invierte su energía para alcanzar los objetivos del equipo y los propios, sin castigar ni perseguir a los otros, se constituye en una persona asertiva que se autoafirma ante los demás sin necesidad de sentirse superior. La negociación es su medio para resolver los conflictos con los demás (Camino V.LL., 1998).

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2.4 FORMAS DE INTERRUMPIR EL JUEGO

Para que el líder pueda ayudar adecuadamente a un miembro de su equipo, es necesario que esté alerta y sea consciente y responsable de sus sentimientos y actuaciones respecto a la persona con la que trabaja.

La mejor forma de darse cuenta cuando el líder ha entrado de forma inconsciente en el triángulo dramático haciendo de Salvador, Perseguidor o Víctima, es cuando se siente mal con el equipo.

Los sentimientos pueden ser: me siento decepcionado, siento rabia, siento que me han engañado, me siento impotente ante el problema, me siento omnipotente o que sin mí no podrán salirse, etc.

El darse cuenta es fundamental para interrumpir el juego, una vez iniciado, ya sea por algún miembro del equipo o por el propio líder.

Vamos a ver diferentes estrategias para detener cualquier Juego del Triángulo Dramático (Camino V.LL., 1998).

1.4.2.4.1 *Dar una respuesta inesperada*

El juego del Triángulo Dramático es muy repetitivo siempre es igual, por ello una de las mejores formas de interrumpirlo es dar una respuesta inesperada.

Por ejemplo, un miembro del equipo se acerca con un problema de vínculo con uno de sus compañeros de trabajo. El líder puede empezar a dar diferentes soluciones alternativas. Cada sugerencia del líder es descartada por el miembro del equipo por un "sí, pero..." La demanda del empleado es del tipo: respuesta urgente y que el líder se haga responsable del problema; es decir, pide un salvador.

Entonces es el momento de cambiar de estrategia, dejar de proponer y dar una respuesta diferente.

Pues sí que es un problema. ¿Qué vas a hacer al respecto? o Me gustaría ayudarlo, pero yo no tengo la solución.

1.4.2.4.2 *Detener la entrevista*

Otra forma de interrumpir el juego consiste en salirse, interrumpiendo la entrevista. El líder debe distanciarse para tomar conciencia del juego iniciado en la entrevista, dándose un tiempo para analizar la situación y buscar una nueva respuesta.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2.4.3 *Connotación positiva*

En la entrevista será importante reconvertir todos los aspectos negativos que nos trae la Víctima en positivos.

Al mismo tiempo, aprovechar cualquier oportunidad para capacitar al miembro del equipo víctima, es decir, alabar su forma de actuar, sus virtudes, su aguante, sus destrezas, sus aficiones, etc.

Es importante que el líder sienta realmente lo que dice, para ello debe esforzarse en ver las capacidades y virtudes de la persona: si hay negativo también hay positivo, no existe el negro sin el blanco (Camino V.LL., 1998).

Al Perseguidor se le quitan las armas (no está acostumbrado a recibir caricias positivas), a la Víctima se la desconcierta (no está acostumbrada a que le pasen la responsabilidad).

1.4.2.4.4 *Utilizar el humor*

El sentido del humor es otro antídoto para no sentirse mal. Cuando el líder se da cuenta de que está interpretando el papel de Salvador, Perseguidor o Víctima, se responsabiliza de ello y pone sentido del humor a su vivencia.

Evita la autocrítica destructiva y decide darse permiso para ser humano y para cometer errores, se da la oportunidad de aprender de las equivocaciones.

1.4.2.4.5 *Hablar con franqueza y renovar el contrato*

Otra forma para interrumpir el juego consiste en correr el riesgo de hablar con franqueza, es la actuación y verbalización auténtica de los sentimientos del líder, quien puede proponer hacer un nuevo contrato o, incluso, puede explicar el Triángulo Dramático al o las miembros del equipo, como forma de establecer una relación de persona a persona, lo que se denomina: pautas de cooperación.

Existe la diferencia en representar el papel de forma consciente, lo que se denomina maniobra o representar el papel inconscientemente, lo cual se llama manipulación (Camino V.LL., 1998).

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.4.2.4.6 Recomendaciones

- No ayudes sin un contrato.
- Nunca creas que una persona está desamparada.
- Ayuda a que la gente desamparada encuentre el camino para aplicar el poder que tiene.
- No hagas todo el trabajo; en todo momento pide al otro que, por lo menos, participen en un 50 %.
- No hagas nada que en realidad no quieras hacer.
- No interrumpas a la gente.
- No utilices una silla especial. No tomes una actitud de superioridad.
- No aceptes observaciones que te coloquen por encima de la otra persona.
- Podemos evitar representar el rol de salvador, y podemos ayudar a que algún miembro del equipo deje de representar sus papeles preferidos, pero no podemos hacernos responsables de que deje de jugar.
- Podemos no intervenir en el juego, pero no podemos evitar que los demás jueguen y tengan sus sentimientos negativos hacia nosotros.

Camino V.LL., 1998

2 LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

Siempre que, de alguna manera, nos sentimos vulnerables, cuando tenemos un especial interés en el conflicto, en su resultado, en las personas que intervienen, existe una alta probabilidad que estemos ante una conversación que consideramos difícil.

Los conflictos en los equipos de trabajo pueden enfrentarnos frecuentemente con este tipo de conversaciones o, dicho de otra manera, con la necesidad de enfrentar situaciones que requieran ser abordadas por conversaciones difíciles.

Una conversación difícil es simplemente algo sobre lo cual nos cuesta mucho trabajo hablar, generalmente provocado por nuestro temor a las consecuencias.

Algunas situaciones nos someten al dilema de evitar o confrontar, ya sea por temor a ser dañados o a dañar a otros.

Comunicar algo difícil es como lanzar una bomba. Haga lo que haga no hay maneras de eludir sus consecuencias, aunque apeles al "tacto" o "diplomacia". Si el problema es profundo, así deberán ser sus soluciones (Stone D. & Otros, 2002).

2.1 LA ESTRUCTURA DE LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

De manera similar a cuando abordamos el triángulo dramático, para analizar una conversación difícil no sólo debemos comprender lo que se dice, sino lo que no se dice, es decir, el mensaje implícito.

De hecho, la diferencia entre lo que la persona está pensando realmente y lo que está diciendo es parte de lo que dificulta las conversaciones. Se concentran las energías en procesar el contenido de la comunicación y no se está seguro sobre lo que conviene decir o callar y si decir lo que se piensa facilitará la situación.

Por lo general, una conversación difícil implica abordar tres factores (Stone D. & Otros, 2002).

LOS TRES FACTORES DENTRO DE UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL

1. La conversación del ¿qué pasó?

- Muchas conversaciones se centran en la culpa, es decir, en lo que pasó o debió pasar, en quién lo dijo, en quién lo hizo, en quién cometió el error, etc.

2. La conversación de los sentimientos

- En toda conversación difícil están en juego nuestros sentimientos, aunque no sean manifestados durante la conversación.

3. La conversación de la identidad

- Constituye una conversación que cada uno de nosotros tiene consigo mismo sobre lo que significa esta situación.
- La identidad está vinculada a nuestra competencia, imagen, autoestima, a nuestro bienestar, etc.

Stone D. & Otros, 2002

Toda conversación difícil implica quedar atrapados en algunas o en los tres tipos de conversaciones descritas. Esto implica que, para manejarlas con éxito, es necesario aprender a desenvolverse eficientemente en estos tres campos.

No obstante, es importante que previamente tengamos en claro que **no podremos cambiar** que este tipo de conversaciones se sigan presentando en el futuro y que, por lo tanto, los factores respecto a lo que pasó, a los sentimientos y a nuestra identidad se sigan manifestando.

Lo que sí **puede cambiarse** es el modo en que respondemos a cada uno de estos retos. Para ello debemos explorar los asuntos que molestan a nosotros y a las otras personas que intervienen en la conversación.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.1.1 LA CONVERSACIÓN DE LO QUE PASÓ

Es una de las conversaciones difíciles en la que insumimos más tiempo y energías. Por lo general, constituyen una lucha entre las distintas versiones sobre quién tiene razón.

En cada una de dichas versiones están cargadas de presunciones: verdad, intenciones y culpa (Stone D. & Otros, 2002).

Vamos a observar que en cada desarrollo de los conceptos que iremos describiendo a continuación, se encuentran presentes todos los factores que hacen a la conducta del individuo que analizamos en el primer módulo.

2.1.1.1 LA PRESUNCIÓN DE LA VERDAD

“Lo que sucede es que estás equivocado”. Esta simple y frecuente presunción es la causal de una gran cantidad de molestias.

Las conversaciones difíciles no tratan de establecer los hechos. De lo que se tratan es de percepciones y, por lo tanto, de interpretaciones y valores que entran en conflicto.

La lucha para determinar quién tiene razón y quién no constituye un callejón sin salida.

Por lo general, pensamos que los “otros” son el problema (Egoístas, Ingenuos, Controladores, Irracionales). Los “otros” piensan que nosotros somos el problema.

Discutir nos impide explorar las versiones de los demás, produciéndose un intercambio de conclusiones no de visiones. Una verdadera batalla de mensajes.

Cada cual tiene una versión de lo que pasó. Contamos con distinta Información y la procesamos de acuerdo de acuerdo con lo que nos interesa, sin considerar que interpretamos de distinta manera y que nuestras conclusiones siempre reflejarán nuestros propios intereses.

La discusión sin comprensión no es persuasiva. Necesitamos conocer la historia del otro.

Si logramos apartarnos de la presunción de la verdad, comenzando a indagar cómo ve la situación cada persona, nos permitirá plantear nuestros puntos de vista e interpretaciones despojadas del calificativo “verdad”.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.1.1.2 LA PRESUNCIÓN DE LA INTENCIÓN

El error es muy común, pero no menos profundo por ello. Consiste en suponer que conocemos las intenciones de los otros y a las que muy frecuentemente calificamos de malas.

Las intenciones son deducidas a partir de la conducta de las otras personas. Es decir, son generadas por nosotros.

Por otra parte, por lo general, no nos tomamos el trabajo en averiguar lo que siente otra parte.

2.1.1.2.1 *El marco de la culpa*

Hablar de la culpa es muy similar a hablar de la verdad. Produce desacuerdos, negación y deja poco o nada de aprendizaje. La culpa siempre infunde el temor al castigo y se centra en una respuesta de blanco o negro.

Nadie quiere ser culpado, mucho menos injustamente, de modo que ponemos toda nuestra energía en defendernos.

Concentrarnos en la culpa nos impide explorar por qué resultaron mal las cosas y cómo podríamos corregirlas para que no se repitan en el futuro.

Por otra parte, la culpa es una discusión solapada sobre los sentimientos.

Enfocarnos en la comprensión del sistema de contribución nos permitirá determinar las causas reales del problema y trabajar para corregirlas.

La distinción entre culpa y contribución resulta clave para enfrentar este tipo de conversaciones.

2.1.2 LA CONVERSACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS

Profundizar en los sentimientos puede resultar muy incómodo en el ámbito laboral y hasta algunos pueden considerarlo fuera de lugar.

Expresar los sentimientos no es una acción muy común ni sencilla y, si llegáramos a expresarlos, es el turno del otro.

El tema clave radica en que las conversaciones difíciles no sólo involucran los sentimientos, sino que, en esencia, tratan sobre los sentimientos.

Los sentimientos no constituyen un factor adicional, forman parte integral del conflicto.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Sostener una conversación difícil sin referirse a los sentimientos nos llevará a una retórica que nunca tendrá fin y, por lo tanto, no aportará nada a la solución.

Comprender los sentimientos, hablar de ellos y manejarlos son los mayores retos para manejar conversaciones difíciles.

2.1.3 LA CONVERSACIÓN DE LA IDENTIDAD

La conversación de la identidad está vinculada exclusivamente con nuestro ser, con los que nos pasa adentro. Se refiere a quiénes somos y a cómo nos vemos nosotros mismos.

A medida que las personas notamos que la conversación comienza a tener implicaciones sobre nuestra imagen, resulta muy probable que perdamos el equilibrio en la situación.

Quizás el simple hecho de saber que la conversación de la identidad es un componente de las conversaciones difíciles es un buen punto de partida.

Mantener el equilibrio a lo largo de la conversación y despojar nuestra identidad de ella es una habilidad que puede adquirirse y por lo tanto, de reducción de ansiedad (Stone D. & Otros, 2002).

2.2 CÓMO NO INICIAR UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL

Para el aprendizaje del manejo de las conversaciones difíciles, resulta útil comenzar con lo opuesto, es decir, cómo no deben ser iniciadas.

2.2.1 COMENZANDO DESDE NUESTRA PROPIA VERSIÓN

Al iniciar una conversación difícil desde nuestra propia versión, por lo general, incurrimos en los siguientes errores:

- Describimos el problema desde nuestro punto de vista.
- Con ello, provocamos las reacciones que no deseamos.
- Si la otra persona estuviera de acuerdo con nuestra versión, seguramente no habría conflicto.
- Nuestra versión es como una alarma que pone a la defensiva a la otra parte o la lleva al contraataque.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.2.2 ATACANDO LA IDENTIDAD DEL OTRO

Iniciar una conversación difícil mediante juicios en general provoca reacciones por parte del otro que no hacen más que dificultar aún más la conversación. Veamos algunos de ellos.

- Nuestra versión comunica un juicio sobre nuestro interlocutor.
- Al atacar la Identidad de la otra persona no dejamos lugar para la historia.
- Es natural que rechace de plano nuestra versión y se ponga a la defensiva.
- Al dejar afuera la versión del otro, establecimos un intercambio entre su visión de los hechos y los nuestros, entre nuestros sentimientos y los suyos.

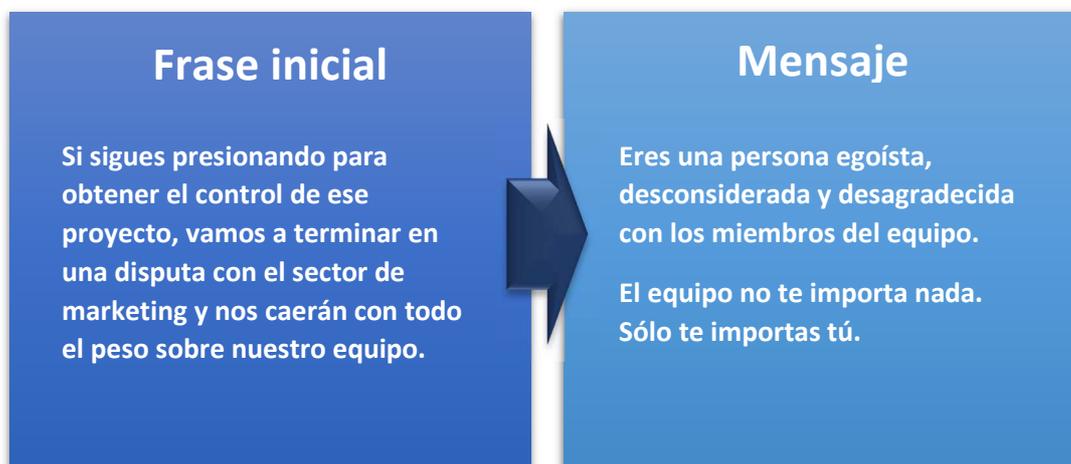
2.2.2.1 EFECTOS

Acabamos de analizar cómo no iniciar una conversación difícil. Resulta oportuno entonces analizar los efectos que suelen tener el iniciar una conversación difícil de esa manera.

2.2.2.1.1 Mensajes implícitos

A continuación, desarrollamos dos ejemplos que titulamos: Frase 1 y Frase 2. En ellos se representan los mensajes implícitos cuando emitimos una afirmación. En el cuadro azul de la izquierda, detallamos lo que decimos (Frase inicial) y, en el cuadro de la derecha, el mensaje implícito que lleva nuestra afirmación (Mensaje).

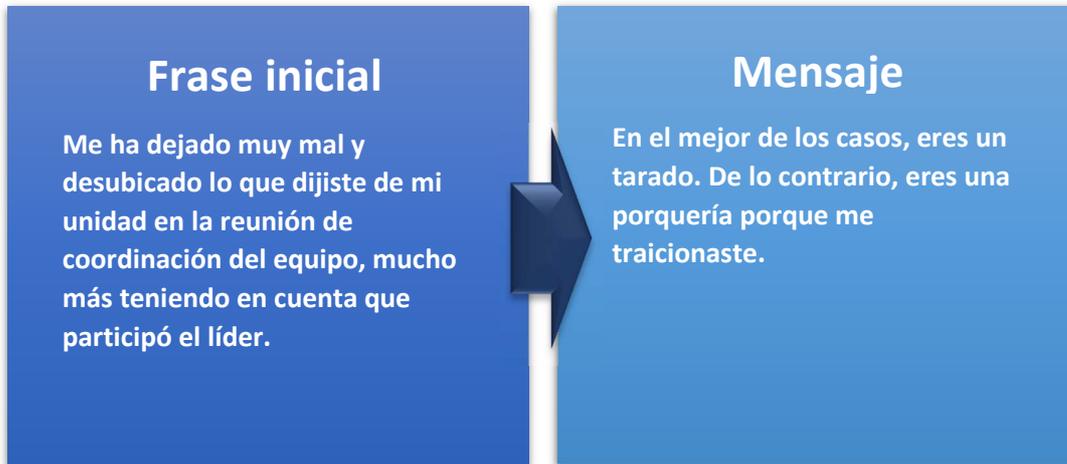
FRASE 1



EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

FRASE 2



2.2.2.1.2 *Actitud defensiva de la otra parte*

Ya hemos dicho lo que deseábamos expresar. La respuesta de la otra parte seguramente será inmediata y, por lo general, de carácter defensivo.

Veamos la respuesta que podría recibir cada una de las frases emitidas.

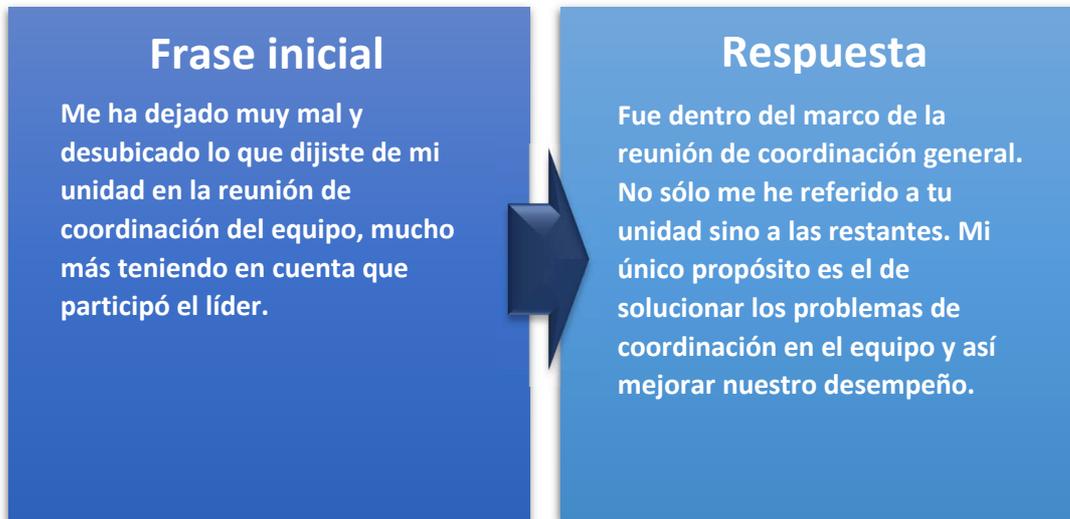
RESPUESTA 1



EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

RESPUESTA 2



De manera inmediata emitiremos nuestra respuesta a la respuesta recibida. Así comienza una batalla de mensajes que parece no tener fin.

Veamos, entonces, cómo debe iniciarse una conversación difícil.

2.3 CÓMO INICIAR UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL

Quizás el comienzo de una conversación difícil sea el momento más estresante. La incertidumbre respecto a los efectos de lo que queremos decir nos somete a situaciones de temor a dañar, a ser dañado o mal interpretado. Pero, simultáneamente, también nos presenta una gran oportunidad porque es el momento en el que contamos con mayor influencia sobre la dirección de la conversación.

A continuación, desarrollaremos algunas técnicas y principios simples para aprovechar la oportunidad que ofrece el comienzo (Stone D. & Otros, 2002).

2.3.1 COMENZAR DESDE LA TERCERA VERSIÓN

Además de tu versión y la de la otra persona, toda conversación difícil incluye una tercera versión que resulta invisible.

Para visualizarla debes **pensar como un mediador**. Esto implica tomar distancia de la situación y describir el problema existente entre las dos personas de una manera que suene apropiada para ambas al mismo tiempo.

La clave radica en ser capaz de lograr que dos personas que sostienen historias diferentes acuerden la misma descripción de lo que está ocurriendo (Stone D. & Otros, 2002).

Salirte de tu versión no significa renunciar a tu punto de vista sino el de iniciar la conversación invitando a la otra parte a explorar conjuntamente lo que está sucediendo.

Comprender los sentimientos y los puntos de vista diferentes nos ubica en una posición en la que nos preocupamos unos por otros aunque estemos en desacuerdo manteniendo abierta la comunicación.

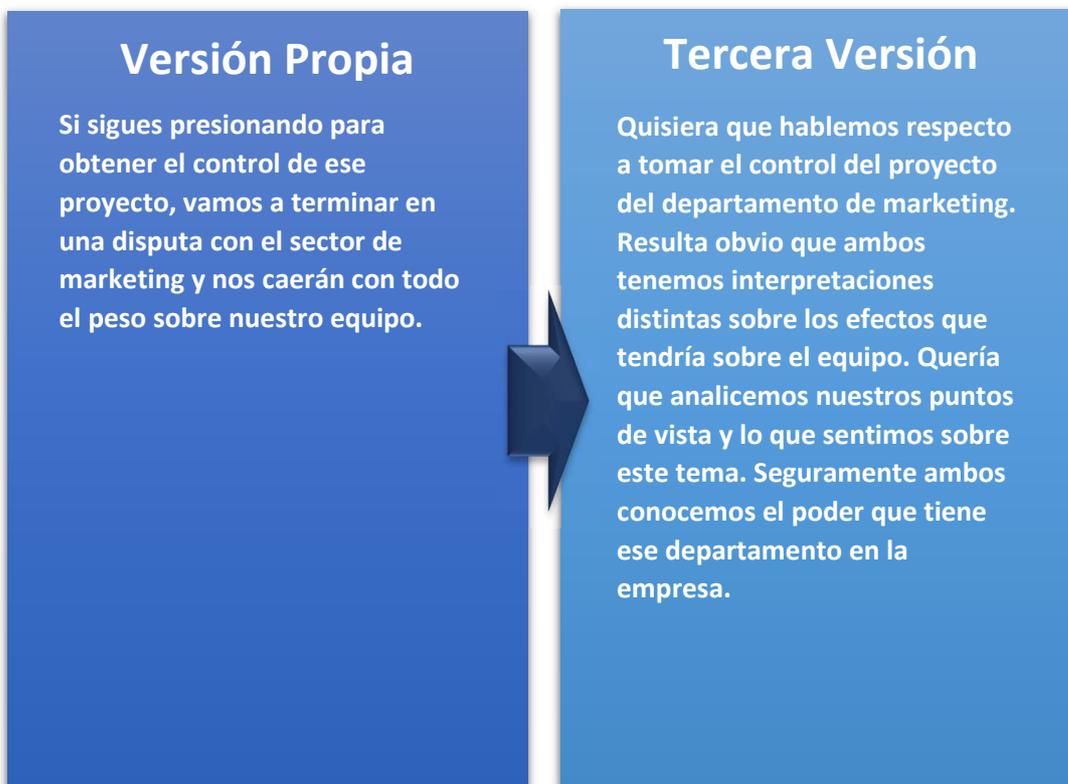
La tercera versión puede ser utilizada también en el caso quien inicie una conversación difícil sea la otra persona. Para ello, debes estar muy atento a lo que diga y utilizar una parte y sumarla a tu descripción del problema. De esta manera, la tercera versión **incluira los puntos de vista del otro y del tuyo**. Queda claro que no implica que tomes una dirección que no deseas.

Veamos qué ocurriría si aplicáramos la tercera versión en los ejemplos que recientemente analizamos.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

EJEMPLO 1



EJEMPLO 2



Utilizando la tercera versión no damos lugar a la interpretación de mensajes implícitos, no emitimos juicio alguno y no dejamos margen para una respuesta defensiva, ya que no existió ataque.

EL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.3.2 COMENZAR DESDE UNA INVITACIÓN

Este paso consiste en hacer una simple invitación. En los ejemplos descriptos recientemente, hemos utilizado esta técnica al mencionar, en el primero de ellos: “Quería que analicemos nuestros puntos de vista y lo que sentimos sobre este tema.” Y, en el segundo, al decir: “Quisiera explicarte lo que me molesta y lo que siento y que me des tu visión sobre el asunto.”

En este caso, resulta muy importante describir el propósito de la invitación, dando a conocer inmediatamente que su objetivo en la discusión es entender sus puntos de vista, compartir los propios y acordar cómo progresar juntos.

Resulta más probable que la otra parte acepte tu invitación si sabe que su visión del problema y su manera de pensar tienen lugar en la conversación (Stone D. & Otros, 2002).

2.3.3 CONVIERTE A LA OTRA PARTE EN SOCIA EN LA SOLUCIÓN

Es muy importante que evites la tentación de considerar a la otra parte como el problema, ya que esa visión seguramente hará que tu conversación se dirija hacia la identidad de la otra persona, por lo que resultará altamente probable que allí acabe el diálogo.

En efecto, si aceptar una invitación requiere que la otra persona reconozca que es insensible, manipuladora, mal intencionada o cualquier otro calificativo, seguramente no la aceptará.

Para aumentar las chances de que la otra persona acepte tu invitación, debes ofrecerle un rol importante en el manejo del problema.

Para ello, será necesario que utilices otros modos de comunicarte como: “¿Me puedes ayudar a comprender..?”. En este caso, le estás ofreciendo el papel de consejero. “Pensemos en cómo podríamos”, invitas a la otra parte a convertirse en socio de tu socio, etc.

2.4 RESUMEN CONCEPTUAL

CÓMO INICIAR CONVERSACIONES DIFÍCILES

- 1 Ubícate como mediador**
Describe el problema como la diferencia entre tu versión y la del otro. Incluye ambos puntos de vista como partes legítimas de la discusión.
- 2 No lideres**
Comunica tus propósitos claramente y de manera abierta. No impongas, invita.
- 3 Crea un “puente de honor”**
No dejes sin salida a la otra parte. Conviértela en socio en la definición de la situación.

FACTORES A CONSIDERAR EN LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

- Escucha para comprender.
- Distingue los sentimientos que existen detrás de los argumentos y acusaciones.
- Parafrasea para saber si has entendido.
- Comunica claramente tu punto de vista.
- Replantea en caso de no encontrar el camino.
- Inventa opciones que satisfagan los intereses más importantes de cada lado.
- Ten en cuenta el cuidado mutuo.
- Mantén siempre abierta la comunicación.