

La forma de abordaje de un conflicto tiene repercusiones, las cuales pueden ser de mejora y cohesión de grupo, o destructivas para la organización. **Para la adecuada gestión de un conflicto se debe pasar por cuatro fases** a saber (p.111):

1. Evaluación

Las partes implicadas deben clarificar los elementos que están presentes, para lo cual se hacen algunas preguntas:

¿Cuáles son los objetivos reales de las partes?

¿Cuál es el poder de cada una de las partes?

¿En qué clima se produce el conflicto?

¿Cuáles son las características de las personas implicadas, y qué relación mantienen?

¿Cuál es el comportamiento adecuado para resolver el conflicto?

En este sentido, se observa la importancia de cómo enfrentar los conflictos de tal manera que el resultado sea positivo para la organización. En este contexto, el autor presenta **cinco estilos de enfrentarlos o formas de negociar la solución** del mismo. Estos se presentan seguidamente, en el siguiente cuadro:

Estilos de enfrentamiento a un conflicto o negociación		
Estilo	Características	Se utiliza cuando
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Solo preocupan las propias necesidades a costa de los intereses de la otra parte ○ Ganar o perder, que triunfe su propio punto de vista. ○ Asertividad alta, cooperación baja. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hay que actuar con rapidez ○ Es necesario tomar decisiones impopulares ○ Totalmente convencido(a) de tener la razón, y el asunto es de vital importancia para la empresa.
De evitación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se niega la existencia del conflicto o se retira una parte ○ No pasa nada ○ Baja asertividad y baja competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se tocan temas con poca trascendencia, triviales. ○ El beneficio de la resolución del conflicto no compensa el costo de afrontarlo

	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se afrontan directamente los conflictos, y no se trata de satisfacer los intereses propios ni los ajenos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El conflicto se puede resolver por medios diferentes a la negociación ○ No se ve la manera de encontrar solución
Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se sigue la estrategia más sencilla, solución que sea mutuamente aceptada, que puede dejar insatisfechas a ambas partes. ○ Nadie gana ○ Asertividad y cooperación medias 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El poder entre las partes del conflicto es similar, y los objetivos son totalmente contrapuestos. ○ Es necesario llegar a una situación de compromiso por la presión del tiempo ○ Lo que se espera conseguir no justifica el desgaste de estilos más agresivos ○ Hay que encontrar acuerdos temporales en relación a temas complejos o delicados
Complaciente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una parte cede y se satisfacen las necesidades de la otra. ○ Gana el otro 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una persona, como gesto de buena voluntad cuando el tema es de suma importancia para la otra parte, reconoce que está equivocada. ○ Se está perdiendo en la situación de negociación y no se pretende seguir compitiendo ○ Es importante evitar enfrentamientos o el tema que se aborda no es muy relevante
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambas partes ganan y quedan satisfechas ○ Ganamos todos ○ Es el más productivo e integrador ○ Alta asertividad y alta cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una solución de compromiso no puede resolver la situación ya que los intereses son demasiado importantes para cada una de las partes ○ De forma general, siempre que se trata de profundizar en una situación conflictiva.

Fuente: Ignacio de la Cruz (2014, p.112).

2. Reconocimiento

La situación de conflicto puede comenzar a resolverse, solo cuando cada parte reconoce que la visión de la otra parte puede ser distinta a la propia.

3. Actitud favorable

Solo se puede desarrollar una actitud favorable hacia la resolución de conflictos cuando cada una de las partes ha aceptado los valores, intereses y objetivos de la otra.

4. Acción

Se da el proceso de negociación destinado a conseguir el objetivo establecido. Es necesario crear un entorno favorable, utilizando la comunicación verbal y no verbal adecuada, de manera que no se provoque en las demás personas una actitud defensiva que impida llegar a un acuerdo.

Se puede inferir de acuerdo a lo presentado que los conflictos son parte de la vida cotidiana en el quehacer de las personas y de las organizaciones, y que la forma de abordar el problema puede destruir las relaciones entre las partes involucradas o traer consigo un crecimiento y resultado positivo para las personas y, por ende, para la organización.