

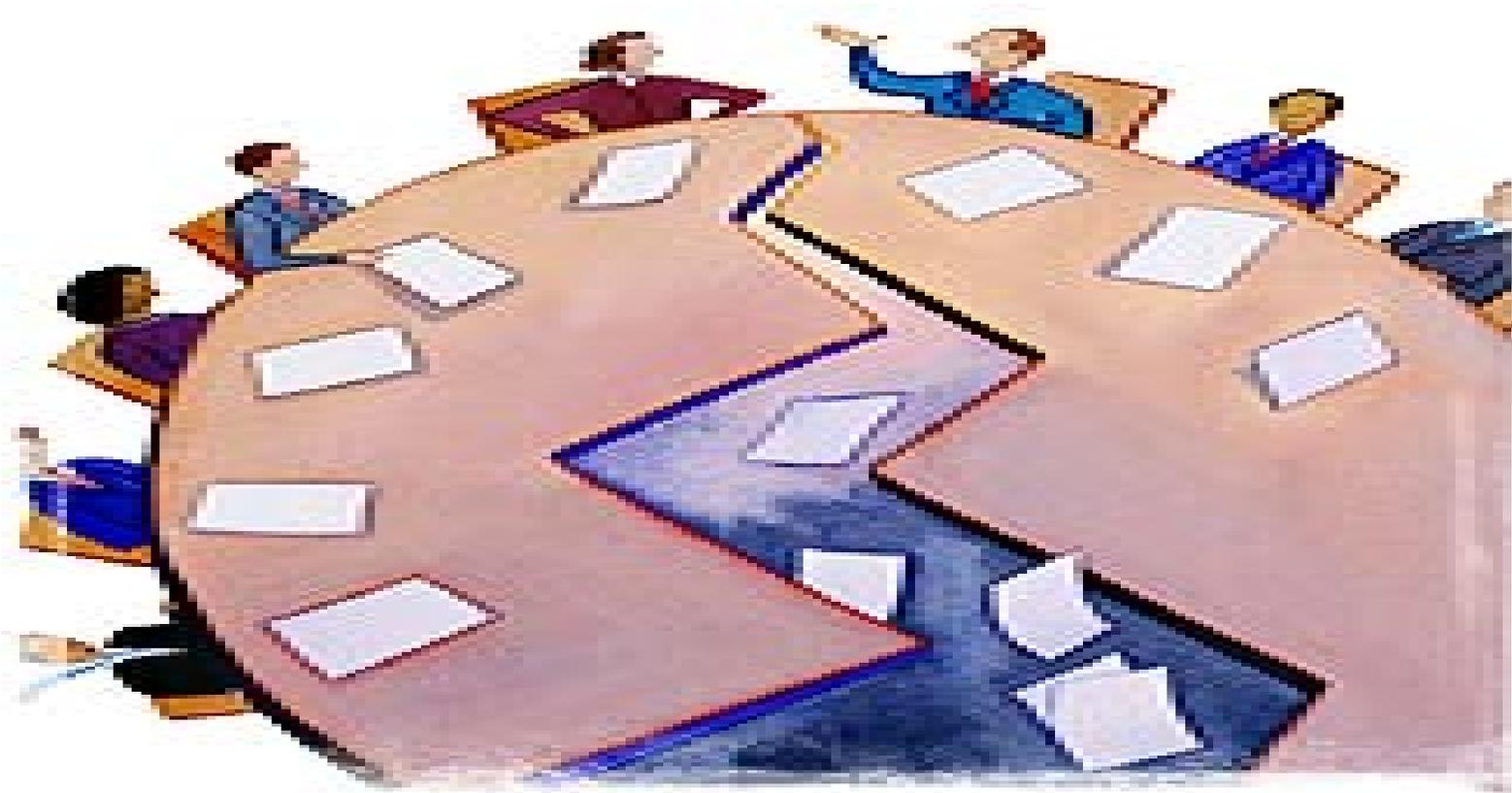


*Buenas tardes, en un momento empezamos...*

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# Escuela de Administración de Negocios Manejo de Conflictos



Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# La palabra conflicto.

La palabra latina *conflictus* es un compuesto del verbo *fligere, flictum*, de donde derivan *afligere, affictum e infligere, inflictum* que significa *combate, lucha, pelea, enfrentamiento*.



Pregunta:

¿De qué forma atañe el estudio del conflicto con el liderazgo ético y la responsabilidad social empresarial?



# Grupos de Interes





# Tipos de Conflicto

- Conflictos intra-personales.
- Conflictos inter-personales.
- Conflictos grupales.
- Conflictos culturales.



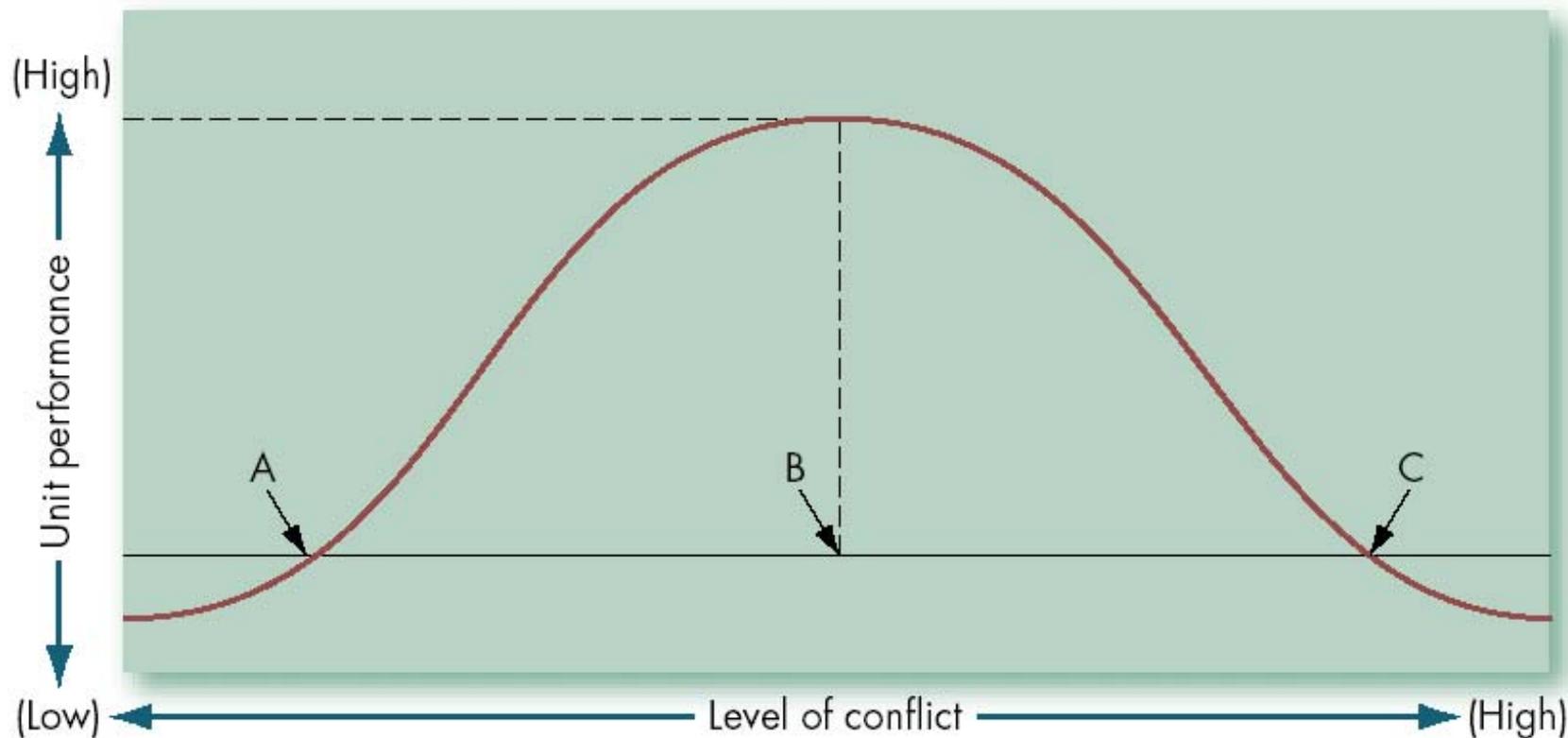
# Teorías acerca del conflicto

- *Teoría tradicional.*
  - *Todos los conflictos son dañinos y por lo tanto hay que evitarlos.*
- *Teoría de las Relaciones Humanas.*
  - *El conflicto es natural e inevitable en los grupos.*
- *Teoría interaccionista.*
  - *No sólo es positivo sino necesario para el desempeño de una organización.*

Robbins, Stephen. En Comportamiento Organizacional.



# Conflicto y Desempeño

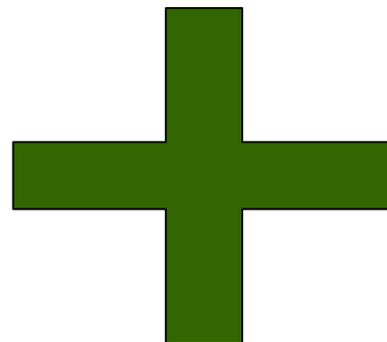




# Conflicto funcional versus conflicto disfuncional.

Conflicto Funcional.

Contribuye con las metas del grupo.



Conflicto Disfuncional.

Estorba al desempeño del grupo.



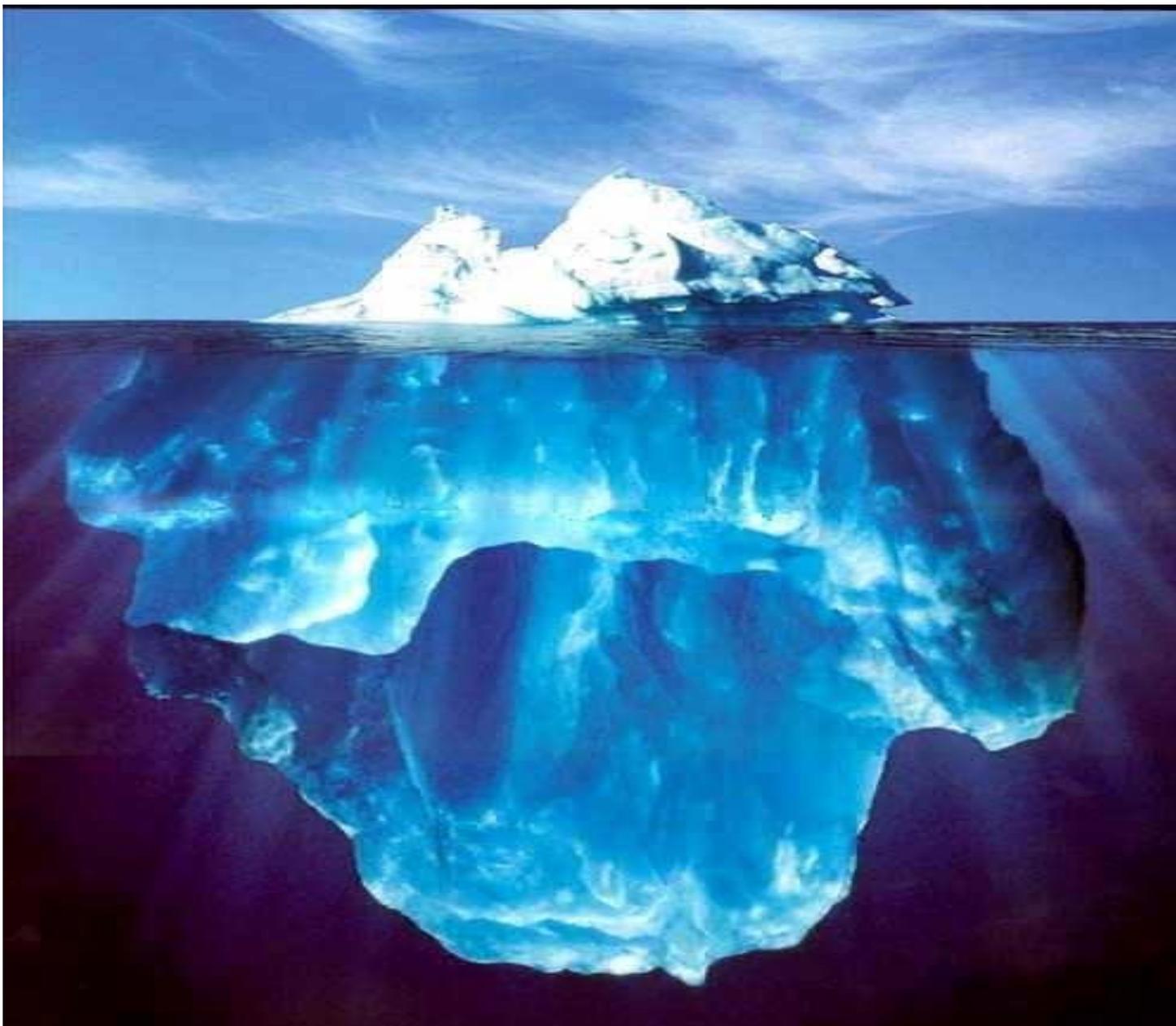
# El reto del manejo de los Conflictos

Lo importante es ser conscientes de los conflictos existentes, trabajar adecuadamente para generar un modelo de relaciones ganar-ganar.

El objetivo en definitiva, no solamente es reducir el “iceberg” de la conflictividad, sino hacer cada vez más pequeña la parte hundida del conflicto latente.



# El Conflicto





# El Reto

Qué se requiere para  
transformar?:

**Un conflicto destructivo**  
**en**  
**Un conflicto constructivo**



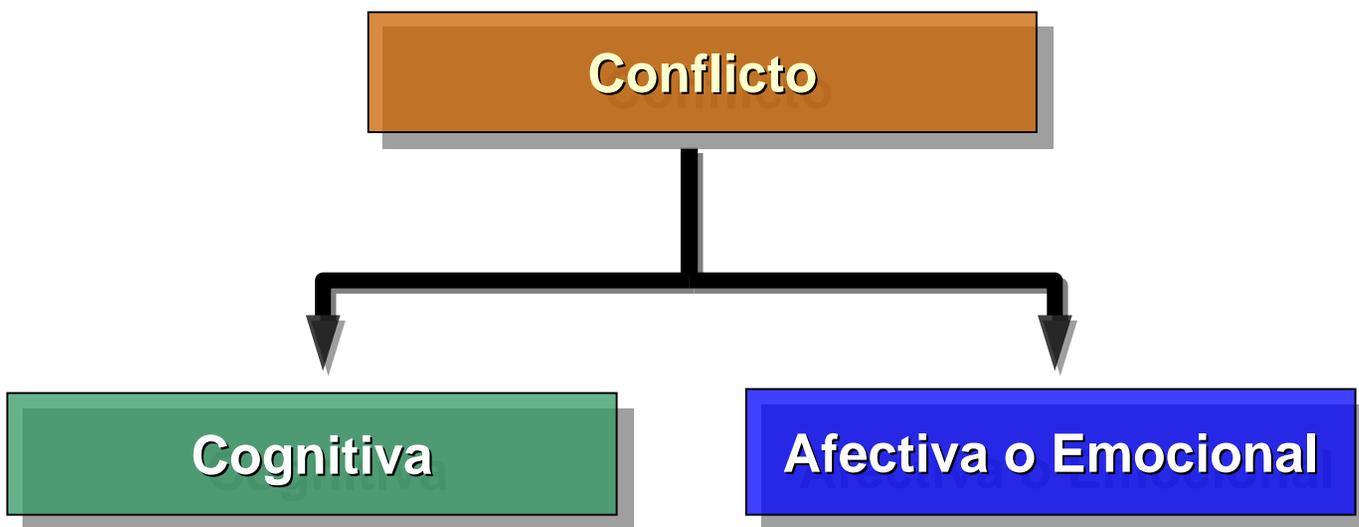
# El reto del manejo de los Conflictos

Suena sencillo verdad?.....



# Dimensiones del Conflicto

---





# Competencias Emocionales

## Básicas. Según Goleman

- Autoconocimiento:
  - Saber que se siente en cada momento y utilizar ese conocimiento para la toma de decisiones.
- Autocontrol
  - Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas en vez de dificultarlas



# Ejercicio

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# Conociendo nuestras emociones

- ¿Cuáles son algunas emociones con las que usted reacciona cuando está en un conflicto u observa alguno?
- ¿Cuáles detonadores-palabras, situaciones, condiciones (verbales o físicas) provocan que usted tenga emociones fuertes o pierda el control? ¿Porqué?
- ¿Cuáles pistas físicas le da su cuerpo para conocer que está perdiendo el control? (cara roja, latido rápido corazón, respiración dificultuosa)



# Autocontrol



En grupo que recomendaciones prácticas utilizan para mantener el control emocional

- Hacer pausa.
- Contar hasta diez.
- Respirar profundo.
- Distinguir las emociones de sus detonadores.
- Expresar sus sentimientos, para no tener que actuar de acuerdo a ellos.
- Reencuadrar la situación internamente.
- Enfocarse en el propósito de la conversación.



# Algunas raíces del conflicto.

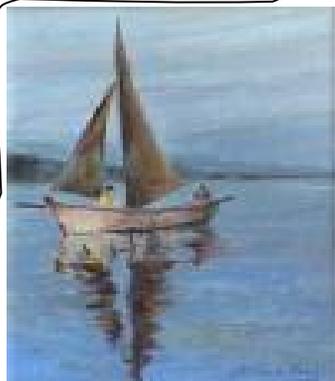


# El dilema de Rosa



Rosa

Patricio



Pompeyo

Prospero



Pablo



# CASO : El dilema de Rosa

1. ¿Quién se comportó más honorablemente y por qué?
2. ¿Quién se comportó menos honorablemente y por qué?
3. ¿Qué debe hacer Rosa ahora?



# Algunas raíces del conflicto.

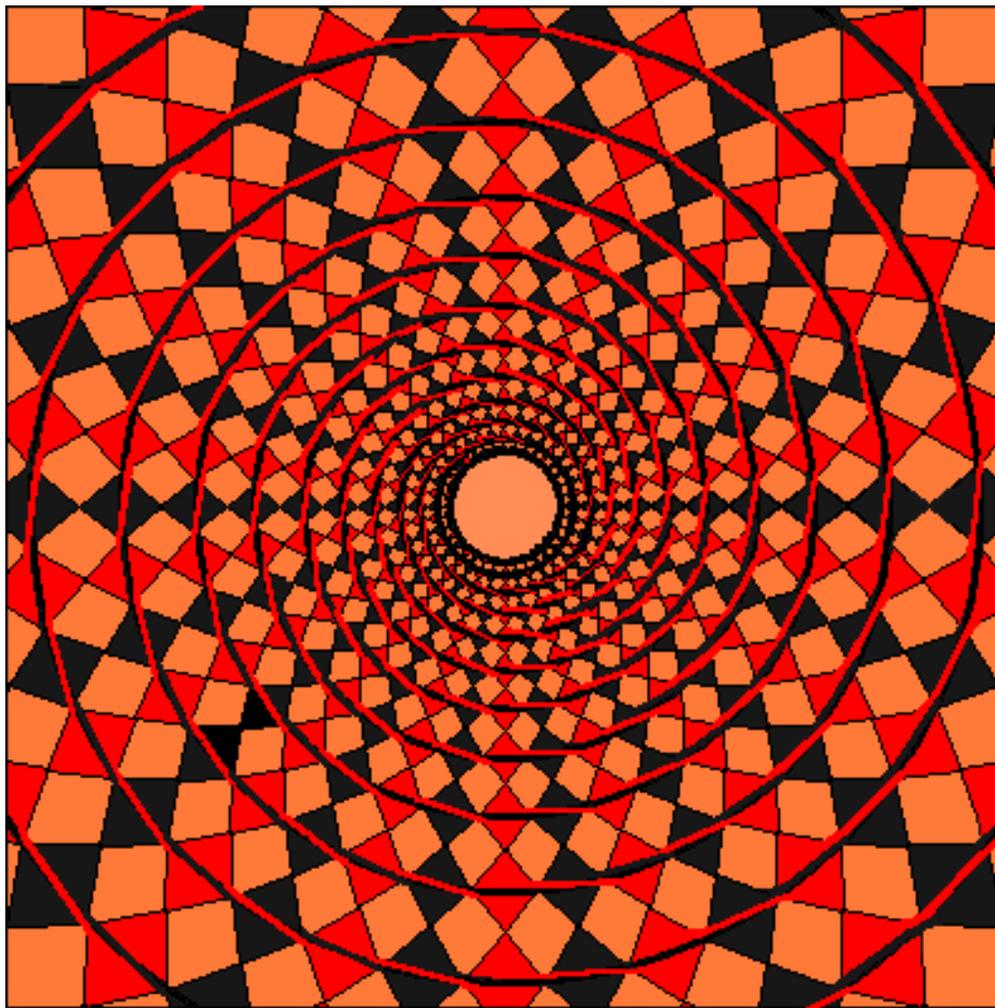
- La subjetividad de la percepción.
- La información incompleta.
- Las fallas naturales de comunicación.



# LA PERCEPCIÓN

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado

# Esto es una espiral?



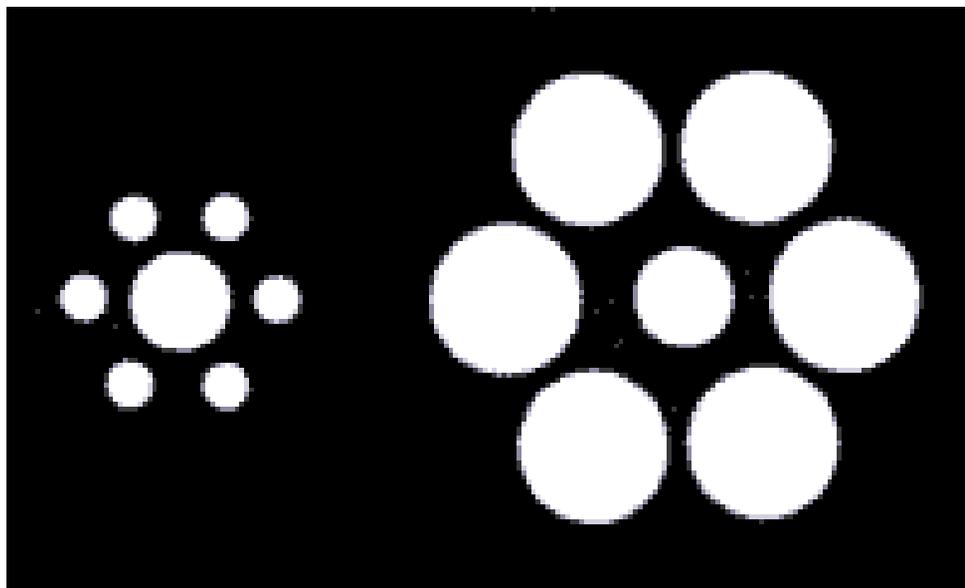
No, son un conjunto de círculos independientes.

Curso de Liderazgo Ético y RSE.

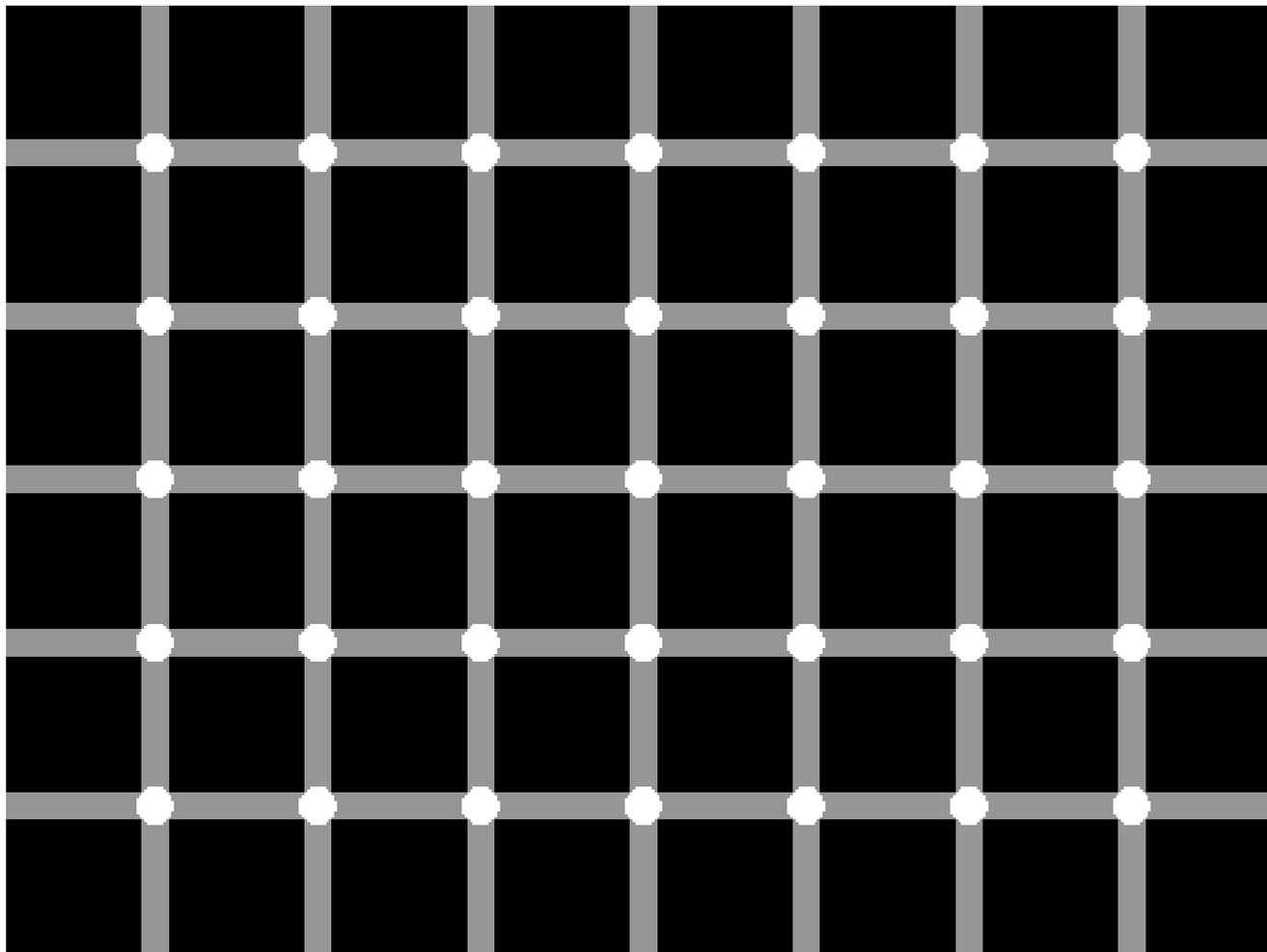
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



El círculo del centro a la izquierda es mas grande?

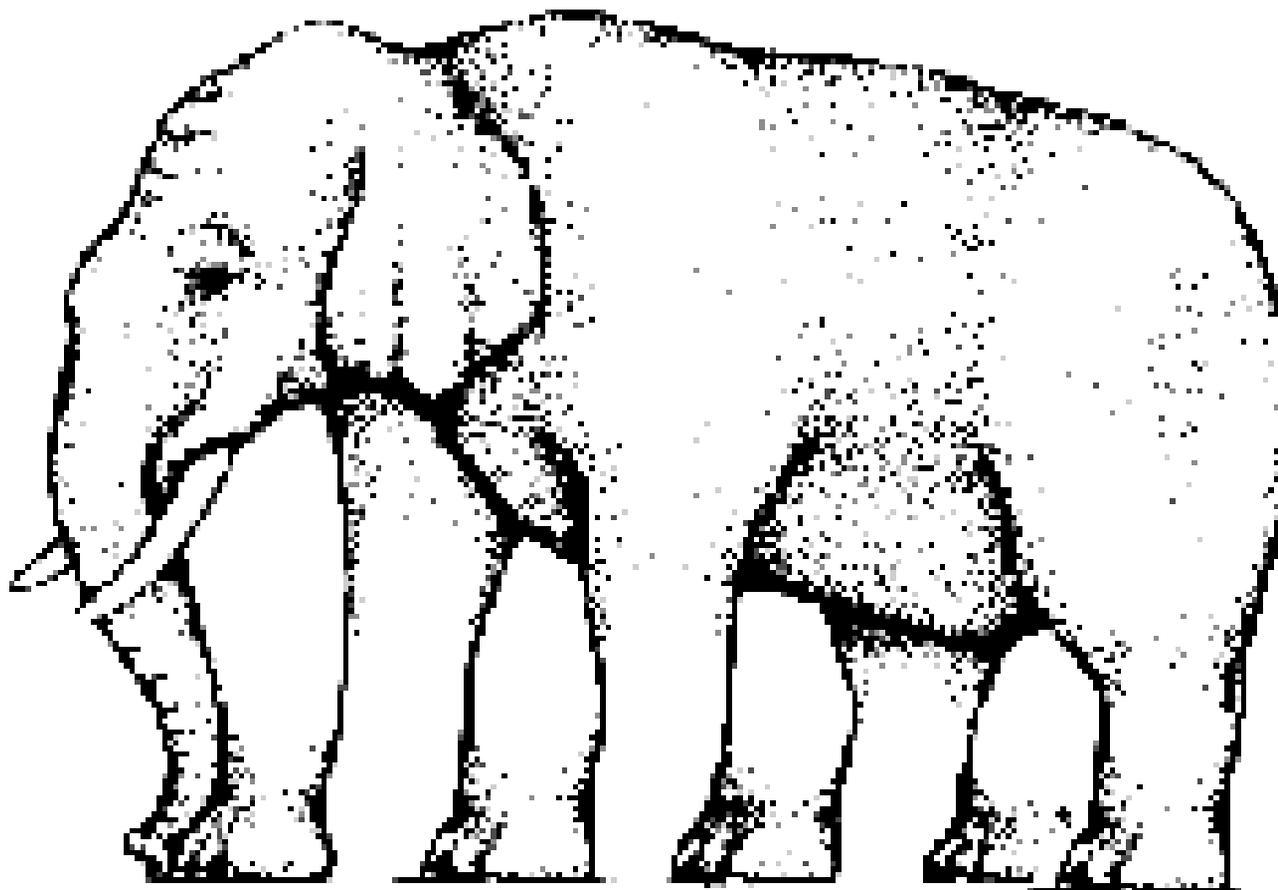


No, ambos son del mismo tamaño.



Cuente los puntos negros...

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



Cuántas patas tiene este elefante?



# ¿Qué es la objetividad?

Según el DRAE

**Objetivo:** Relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o sentir.



**“NO VEMOS LAS  
COSAS COMO SON.  
VEMOS LAS COSAS  
COMO SOMOS”**

**El Talmud**

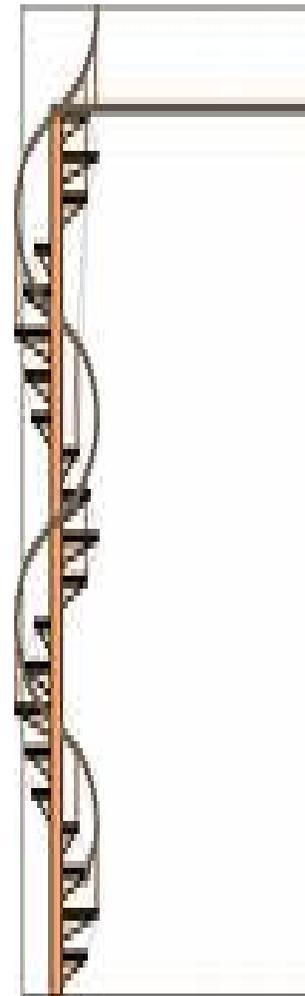


# Porqué cada uno ve el mundo de manera distinta..

Nuestra visión del mundo se construye de un modo inconsciente pero sistemático.

- Primero captamos información (experimentamos el mundo, lo vemos, lo oímos, los sentimos)
- Segundo, interpretamos esa información.
- Luego, sacamos conclusiones sobre los que pasa.

En resumen cada uno tiene su versión del mundo porque cada cual recibe diferente información y la interpreta a su exclusiva manera.





# Ejemplo

Voy a dar una retroalimentación a un colaborador y noto que está viendo afuera por la ventana....  
Capto información.

Parece que no me presta atención.... Interpreto.

Decido que no le interesa lo que estoy diciendo y cuestiono su compromiso... concluyo.



“Finished files are the results of years of scientific study combined with the experience of many year.”



# Escotomas

El bloqueo sensorial de la realidad se llama “escotoma”. Es un término griego que denomina ceguera. Los escotomas existen donde la realidad existe pero no la pueden percibir.



# Tenemos interpretaciones distintas

Con el propósito de evitar la sobrecarga de información, nuestros cerebros nos proporcionan filtros para pasar la información congruente y afuera la información que no coincide con nuestras actitudes y valores.



# Tenemos interpretaciones distintas

Los tres filtros selectivos principales de nuestras percepciones son:

- La percepción selectiva, ( vemos lo que deseamos o esperamos ver)
- El recuerdo selectivo, (tendemos a recordar lo que se basa en nuestras predisposiciones)
- El riesgo selectivo ( decidimos de manera consciente hasta donde nos arriesgamos).



# Tenemos interpretaciones distintas

Dos factores importantes en nuestra forma de interpretar lo que vemos son:

- Nuestra experiencia anterior.
- Las reglas implícitas que hemos aprendido sobre lo que debe y no debe hacerse.



# FUENTES DE LOS MODELOS MENTALES

- Biología.
- Lenguaje.
- Cultura.
- Historia personal.



# Las fuentes de los modelos mentales

## Biología

- ✓ Oído: Los humanos pueden oír entre 20 y 20.000 vibraciones por segundo, los perros oyen tonos más agudos y los elefantes tonos más graves



# Las fuentes de los modelos mentales

## Biología

- ✓ La similitud de nuestra Biología nos permite operar una realidad común. Vivimos una realidad inter-subjetiva.
- ✓ El fin de la realidad objetiva: Los daltónicos.



# Las fuentes de los modelos mentales

## Lenguaje.

- ✓ Uno no habla de lo que ve, sino que ve sólo de lo que puede hablar.



# Las fuentes de los modelos mentales

## Lenguaje.

### Ejemplos de Observación:

- ✓ ¿Puede un ingeniero ver lo que ve un contador en un estado financiero?
- ✓ ¿Puede un contador ver, lo que ve un meteorólogo en el cielo?
- ✓ ¿Puede un meteorólogo ver lo que ve un ingeniero en un plano?



# Las fuentes de los modelos mentales

## Cultura:

- ✓ Viene a ser una especie de modelo mental colectivo.



# Las fuentes de los modelos mentales

## Historia Personal:

- ✓ Raza
- ✓ Sexo
- ✓ Nacionalidad
- ✓ Condiciones económico-sociales
- ✓ Relaciones familiares
- ✓ Primeras relaciones afectivas
- ✓ Primeras experiencias laborales



# Las experiencias anteriores influyen en nuestra visión.

- Nuestras experiencias pasadas a menudo se convierten en “reglas”, según las cuáles vivimos.
- Cuando nuestras reglas chocan con las de los demás nos metemos en problemas.
- Nuestras reglas implícitas a menudo toman forma de lo que la gente “debe” o “no debe” hacer.



# “La Verdad”

La gente actúa de acuerdo a lo que piensa de la verdad.

La historia de Cliff Young.



# Los modelos mentales

La inmensa mayoría de las personas está interesada en “tener la razón” que en ser efectivos.

¿Es correcta esta posición?



# La ecuación liberadora

Sin realidad Objetiva

No hay verdades  
Absolutas

Sin verdades  
Absolutas

No hay  
dueño de la  
razón



# La Obsesión de tener la razón

Aceptar lo relativo de nuestras opiniones y aceptar la validez de otras opiniones nos guiará por los caminos del aprendizaje.



# La Percepción.

- Los conflictos en sí no se encuentran en la realidad objetiva, sino que se encuentran en las cabezas de la gente.
- La verdad es sólo un argumento más para tratar las diferencias. La diferencia en sí existe porque existe en sus pensamientos.



# Cómo manejamos nuestras diferencias.

La mejor manera de entender la versión de otra persona que ser curioso.

En lugar de preguntarse ¿Cómo puede pensar eso? Preguntese ¿cuál será la información que el tiene y yo no? O ¿Cómo interpretará él esta situación para que tenga sentido?



# Cómo manejamos nuestras diferencias.

En general asumimos que debemos aceptar o rechazar la versión de la otra persona. No escoja entre su versión y la del otro, converse sobre ambas.

El hecho de comprender la versión del otro no requiere que usted abandone la suya.



# Cómo manejamos nuestras diferencias.

Expongan las percepciones cada uno.

Una forma de tratar las percepciones es hacerlas explícitas y exponerlas con la otra parte. Siempre que haga esto en forma franca y honesta sin culpar a la otra parte por el problema, la conversación puede facilitar el entendimiento que se necesita.



# Pongáse en sus zapatos

Es cierto que un mejor entendimiento de la forma de pensar de ellos pueda llevarlo a revisar sus propios puntos de vista acerca del problema. Pero este entendimiento lejos de ser un riesgo es un beneficio.



# La aceptación del otro.



Uno de los sentimientos más agradables que conozco-y también una de las experiencias que más crecimiento promueven en la otra persona-es el aceptar a esa persona de la misma manera que se aprecia un celaje.

Las personas son tan maravillosas como los celajes si los dejas ser. De hecho tal vez la razón por la cual podemos apreciar un celaje es que no podemos controlarlo.

Cuando veo un celaje, no le digo: “Suavice un poco el anaranjado hacia la derecha. Ponga más rojo en la base, y un poquito más de rosado en la nube”. Yo no trato de controlar un celaje. Lo observo con asombro según se va transformando.

Me aprecio más a mí mismo cuando puedo aceptar a mi cónyuge, a mis hijos, a mis amigos de la misma forma.

Curso de Liderazgo Ético y RSE.

Charla Manejo de Conflictos, Enero 2008. Prof: Gustavo Bado

Carl Roger “A way of being”



# Consideraciones para el manejo de conflictos

1. Cree una atmósfera adecuada.
2. Reconozca el papel de las percepciones.
3. Concéntrese en los intereses.
4. Mire hacia el futuro, aprenda del pasado.
5. Genere opciones.
6. Mantenga control de sus emociones
7. Haga acuerdos de beneficio mutuo.



# Barreras para manejar conflictos

## BARRERA

- Miedo al conflicto.
- Aceptar el status quo.
- Creer que el problema se resolverá por si solo.

## SOLUCION

- Evaluar el costo beneficio del conflicto.
- Usualmente los problemas no se resuelven por sí solos.



# Barreras para resolver conflictos

## BARRERA

- Errar al identificar el problema
- Creer que el conflicto es causa de la otra parte y que yo no tengo nada que hacer.
- Creer que la otra persona no va a cambiar aunque usted haga el esfuerzo

## SOLUCION

- Identificar si el problema es un comportamiento o una situación.
- Reconozca su contribución y genere opciones.
- La meta no es cambiar a la otra parte, sino como interactuar.



# Evalué las percepciones de cada parte.

Pedro era jefe de mercadeo y ventas de una compañía de cómputo tenía tres hijos y había hecho una carrera eficaz de vendedor y gerente. Tenía tres supervisores que tenían 20 vendedores a su cargo.

El dilema de Pedro nació de un conflicto entre Luisa una de sus supervisoras y Catalina, quién trabajaba para ella. Luisa quería dejar cesante a Catalina y Pedro debía decidir si despedirla o no.

Catalina de 37 años había entrado apenas cuatro meses y atendía una cuenta muy grande de la cuál había sido empleada, por lo que conocía bien su trabajo. Su trabajo exigía contacto diario con el cliente, negociar precios y preparar reportes y darle seguimiento a sus pedidos.

Luisa era soltera y había manejado la cuenta de Luisa antes de que la contratarán. Había desempeñado el puesto espléndidamente, cumpliendo fechas límite y demostrando iniciativa. Trabajaba más horas que todos y no se tomaba tiempo para descansar en la tarde. Tenía una impactante mentalidad comercial.

Lisa quería despedir a Catalina porque el trabajo de ésta se estaba atrasando respecto a su programa y creía que las responsabilidades de madre de Catalina le estaban causando problemas (tenían un hijo de seis años y era madre soltera)

Curso de Liderazgo Etico y RSE.

Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# ¿Qué es Negociación?

1. Es una forma básica de **conseguir** lo que se quiere de otros; con base en
2. Una **comunicación en dos sentidos**; que
3. **Procura un acuerdo** a pesar de los **intereses** en común y opuestos.



# El contexto de las negociaciones

1. Nuestra sociedad actualmente prefiere solucionar conflictos de forma negociada que de forma impuesta. La negociación es un mecanismo para participar de acuerdos justos.



# Ejemplos de Negociación en la Empresa





# Ejercicio de Negociación

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# Dos tipos de Negociación

- **Competitiva o Distributiva:**
  - En ella las partes compiten por la distribución de los beneficios.
- **Integrativa o ganar-ganar.**
  - En ella las partes cooperan para alcanzar el máximo de beneficios por medio de la integración de sus intereses en un acuerdo.



# Negociación Distributiva

- Por lo general en la negociación distributiva sólo existe un tema: el dinero.
- El objetivo del vendedor es vender al máximo precio posible y el objetivo del comprador es comprar al más bajo precio posible.
- El objetivo de cada parte es llevar a la otra parte lo más cerca de su precio de reserva ( o aún más allá de él)



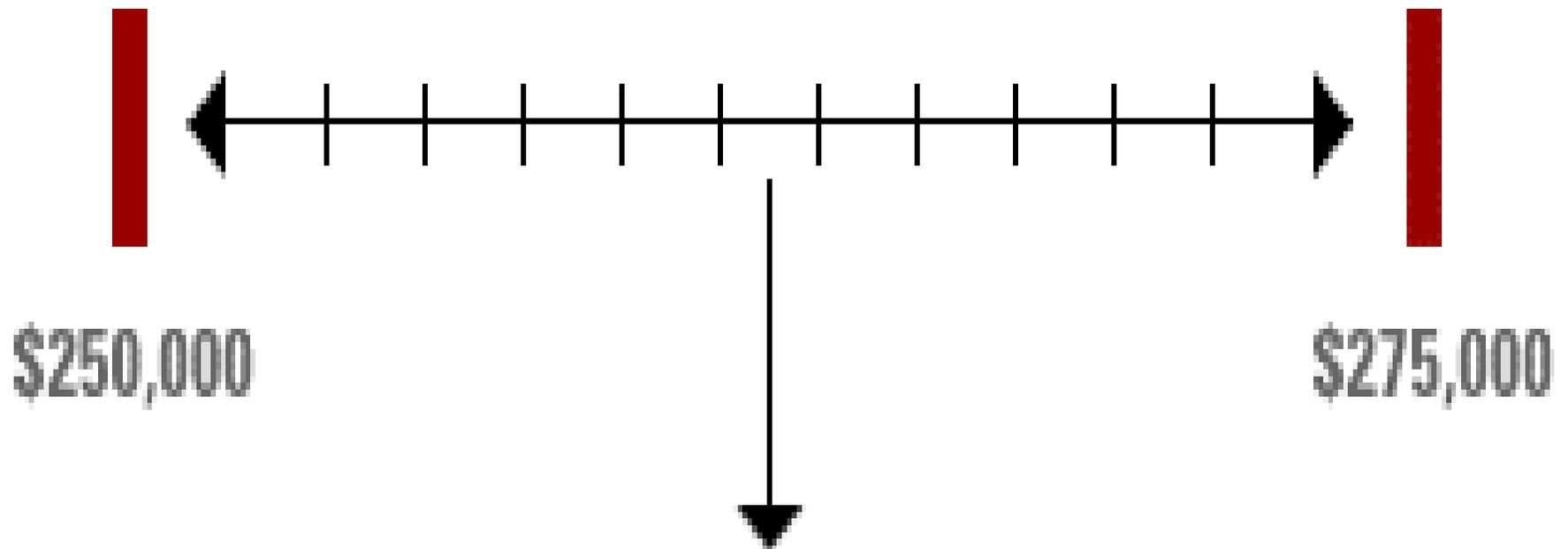
# Tácticas para las negociaciones distributivas

Para obtener éxito en las negociaciones distributivas recuerde lo siguiente:

- Defina claramente su Precio de Reserva.
- Tome en cuenta el poder de una “ancla”.
- No revele información significativa acerca de su situación, a menos que confié en la otra parte.
- Averigüe lo más posible acerca de su otra parte para hacer la mejor estimación de su precio de reserva. No haga ofertas apresuradas; si no ha averiguado lo suficiente puede verse en una situación de desventaja.

**Seller's  
Reservation  
Price**

**Buyer's  
Reservation  
Price**



\$250,000

\$275,000

**Zone of Possible Agreement:**

Somewhere between \$250,000 and \$275,000



# Sí, pero...

- Algunas Tácticas cuestionables:
  - Negativa a negociar.
  - Hacer demandas extremas. No se deje intimidar.
  - Hacer demandas escalonadas. No respetar acuerdos previos.
  - Aplicar tácticas de encierro (compromiso extremo ante el que no se puede ceder) "Tómelo o déjelo"
  - El "Bluffing". Mentiras.
  - El socio insensible (transferir la decisión a un tercero)
  - El retraso calculado (tratar de posponer una decisión)



## El Poder de la Formulación

- Hay una fuerte relación entre cómo formulamos situaciones de negociación y cómo actuamos dentro de ellas.
- Si una situación se formula competitiva, entonces retenemos información. De inmediato se convierte en una situación competitiva.
- Si una situación se formula como de colaborativa entonces compartimos información. Esto genera la posibilidad de colaboración.
- Las profecías autocumplidas son poderosas.



# Negociaciones Integrativas

En una negociación integradora, las partes cooperan para alcanzar los máximos beneficios integrando sus intereses en un acuerdo, pero al mismo tiempo compitiendo para dividir el valor.

- ¿Cuánto valor se puede generar en la negociación?
- Se conoce también como negociación ganar-ganar.
- ¿Cómo debemos dividirlo?



# La Negociación Integrativa



Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# Método de negociación por principios.

Este método puede resumirse en cuatro puntos básicos:

- Personas: Separe a las personas del problema.
- Intereses: Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
- Opciones: Genere una variedad de alternativas antes de decidir qué hacer.
- Criterio: Insista en que los resultados se basen en patrones objetivos.



# Separe a las personas del problema

- Reconozca el papel de la percepción.
- Enumere posibles percepciones.
- Discuta en profundidad.
- Haga que todos participen.
- Reconozca el papel de las emociones.
- Comprenda las suyas y las de los demás.
- Hágalas legítimas.
- Permita la liberación de tensiones.
- No reaccione a exabruptos emocionales.
- Esté listo para hacer empatía

Curso de Liderazgo Etico y RSE.

Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado



# Separe a las personas del problema

- COMUNICACIÓN:
  - Escuche activamente
  - Pida retroalimentación
  - Hable para que lo comprendan
  - No asuma posturas.
  - Utilice preguntas en tono averiguador y no en tono acusativo o evaluativo.
  - Hable con un propósito.
  - Sea simétrico con los tiempos
  - Haga sumarios



# ¿Qué son los intereses en una negociación?



# Ejemplo

## María

- Tuvo un día duro en la oficina.
- Quiere quedarse en casa.

## Carlos

- Esta aburrido de estar en la casa.
- Quiero ir a cenar afuera



# CONCENTRESE EN LOS INTERESES

- Defina los intereses y preocupaciones.
- Cuales son las partes involucradas.
- Haga una lista de intereses y preocupaciones.
- Pregunte ¿porqué ?. Clarifique suposiciones
- Busque intereses conciliatorios.
- Asuma los intereses de la otra parte como parte del problema.
- Ponga el problema en su propuesta.
- Sea concreto, pero flexible.



# Invente opciones para beneficio Mutuo

- Haga lluvia de ideas.
- Busque beneficios compartidos
- Ajuste los intereses que difieren.



# Insista en criterios objetivos

Cuando nos centramos en criterios objetivos  
somos razonables.

“LA RAZÓN DA PODER”.



# ¿QUÉ SON CRITERIOS OBJETIVOS?

- PATRONES JUSTOS:
  - Precio Mercado.
  - Precedente Legal
  - Tradición
  - Necesidad cliente
- PROCEDIMIENTOS JUSTOS:
  - Mediación
  - Igual tratamiento

No olvide siempre razonar y mantenerse abierto.

El insistir en un criterio no quiere decir que se debe aceptar el que usted promueve.



***GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN***

Curso de Liderazgo Etico y RSE.  
Charla Manejo de Conflictos. Enero 2008. Prof: Gustavo Bado