

Unidad VII: Conflicto

Materia: Liderazgo y
Negociación





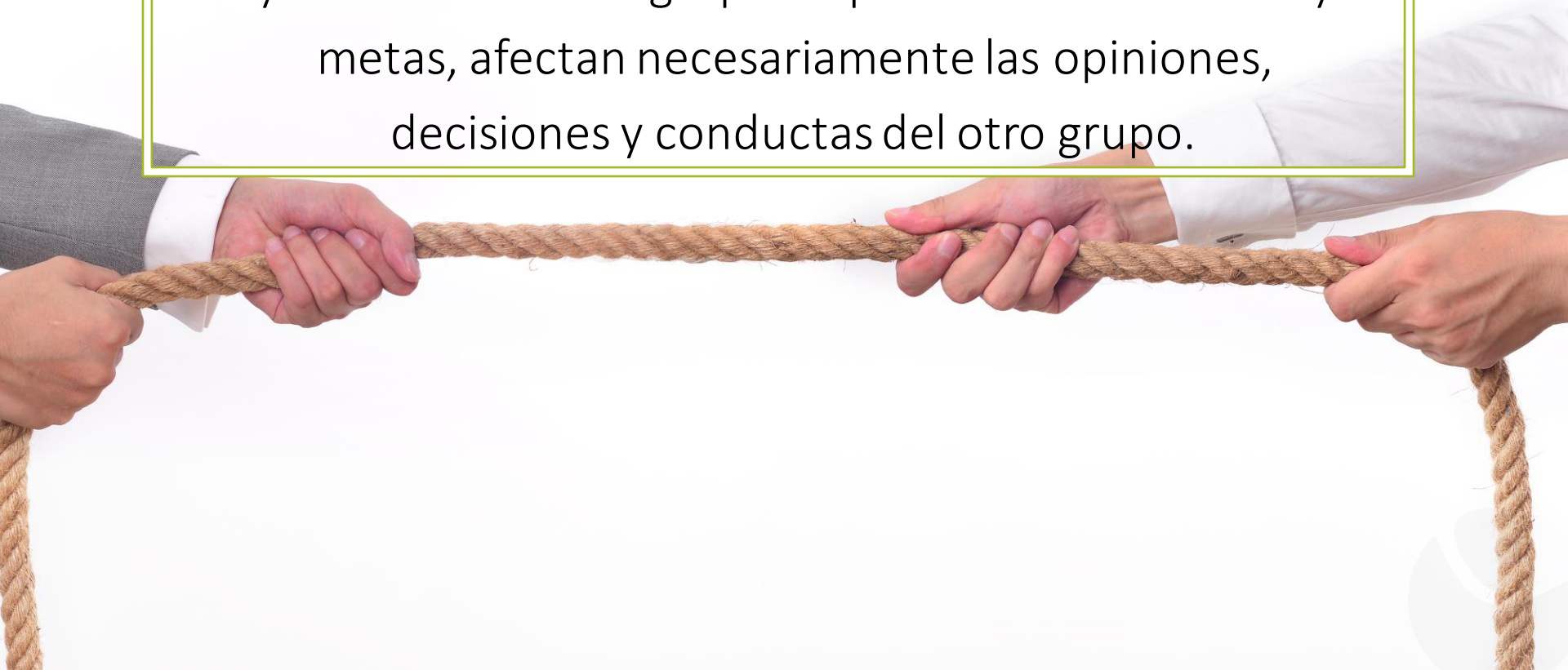
BUSCANDO
CONFLICTO

¿Qué es un conflicto?

¿Cómo podemos definirlo?

¿Qué características tiene?

Controversia o **diferencia explícita** (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, **dos grupos interdependientes** que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que **persiguen metas incompatibles** de manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales **recursos** y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas del otro grupo.



Elementos básicos de los conflictos

- 2 grupos interdependientes (por lo menos).

- Las opiniones, decisiones y conductas de un grupo afectan las del otro.

- Una controversia explícita.

- Uno de los grupos debe manifestar abiertamente la controversia. De lo contrario, el conflicto permanecerá latente.

- La percepción de metas incompatibles.

- Un grupo percibe que el logro de sus metas se ve afectado por el logro de las metas del otro grupo.

- La percepción de recursos escasos.

- Aunque dos grupos perciban que sus metas son compatibles y tengan la intención de unirse para alcanzarlas, la inexistencia de recursos suficientes para satisfacerlas podría generar un conflicto.

Causas de un estado de conflicto

- ❖ Dinámica de los cambios en el entorno.
- ❖ Transferencia de decisiones hacia niveles inferiores.
- ❖ Equipos multidisciplinarios.
- ❖ Estructuras planas.

Procedim. de
valoración,
decisiones,
situaciones

Acordar datos
importantes

Proceso de
recolección/distribución
de info

Opiniones
expertos

sobre

COMPETENCIA
CONTENIDOS
PROCEDIMIENTOS
EVALUACIÓN

Criterios objetivos
Centrarse en intereses
(no posiciones)
soluciones integradoras

sobre

INFORMACIÓN

INTERESES

QUE
HACER

ESTRUCTURALES

sobre

PODER DESIGUAL
DISTRIBUCIÓN
INJUSTA DE
RECURSOS
FACTORES
AMBIENTALES

Def. tareas,
responsabilidad,
autoridad
Cambio roles
Toma decisiones
Persuasión

QUÈ
HACER

VALORES

sobre

CRITERIOS
PERCEPCIONES
METAS
VALORES

**CAUSAS
QUE
GENERAN
CONFLICTOS**

RELACIONES

QUÉ
HACER

por

Clarificar
percepciones

Comunicaciones
pobres
Emociones
fuertes

Comportamientos
negativos recurrentes
Estereotipos

Estimular diversidad de enfoques
Identificar superobjetivos

QUÉ
HACER

Redefinir problema

Cambio de
roles /
estructura

Promover
expresión de
emociones

Comunicaciones efectivas

<> Criterios
de relevancia

Falta/limitación
de información

Causas

Basados en Intereses

- Intereses opuestos respecto del contenido o procedimientos de trabajo, de la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.

Estructurales

- Percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; compensaciones no equitativas.

De Valores

- Diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas u objetivos basándose en valores distintos.

De Relaciones

- Comunicaciones pobres que interfieren el trabajo y generan comportamientos negativos reiterados entre las partes.

De Información

- Ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración.

Causa del conflicto	Intervención sugerida de la gerencia	Ejemplos
<p>Conflictos basados en intereses, que pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos o sobre intereses opuestos respecto del contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.</p>	<p>Definir criterios objetivos para encargar y evaluar las tareas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas, así como desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.</p>	<p>Conflicto campo vs. gobierno</p>
<p>Conflictos estructurales: por percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no "justa" de recursos, factores ambientales que dificultan la cooperación</p>	<p>Definición precisas de tareas, autoridad y responsabilidad, cambios de roles, reasignación de recursos y controles, establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes, modificar estilos de influencia, menos "coerción" y más persuasión.</p>	<p>Modelo matricial en una organización, que hace que una persona tenga 2 jefes y entre ellos hay diferencias de poder, procedimientos, etc.</p>

Causa del conflicto	Intervención sugerida de la gerencia	Ejemplos
<p>Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diferentes percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.</p>	<p>Permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimular esto identificar "superobjetivos" que puedan compartir las partes, o que estimulen la eliminación de sus diferencias eliminar la definición del problema en términos de "valores".</p>	<p>Conflicto de Medio Oriente</p>
<p>Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.</p>	<p>Clarificar las percepciones, establecer procedimientos, reglas generales e intercambios entre las partes, promover la expresión de emociones, de sentimientos legítimos, propiciar comunicaciones efectivas, cambio de estructura y de roles.</p>	<p>Conflicto de una pareja</p>
<p>Conflictos de información: por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.</p>	<p>Acordar cuáles son los datos más importantes precisar el proceso de recolección y distribución de información utilizar expertos "opiniones externas".</p>	<p>Venta de acciones en el momento en que el mercado de valores está en baja</p>

Factores que inciden en un conflicto

En términos generales, se puede afirmar que las posturas contrapuestas en un conflicto, y las decisiones que se toman respecto a él, varían en intensidad de acuerdo a diferentes factores.





Tipos de conflictos, según la teoría de los estímulos:

Atracción - Atracción

- En medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos

Evación – Evación

- Ambas alternativas (o todas) resultan igualmente desagradables o inconvenientes.

Atracción – Evación

- Un mismo objeto o situación resulta ambivalente, presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo.

Tipos de conflictos, según teorías del comportamiento organizacional:



Intrapersonal



Interpersonal



Laboral u
organizacional

Tipos de conflictos, según nuevo enfoque sobre conflictos organizacionales



Funcional



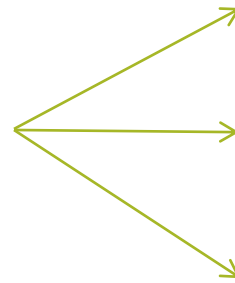
Disfuncional

Estrategias directivas para enfrentar los conflictos

Reducirlos

Resolverlos

Estimularlos



Supresión

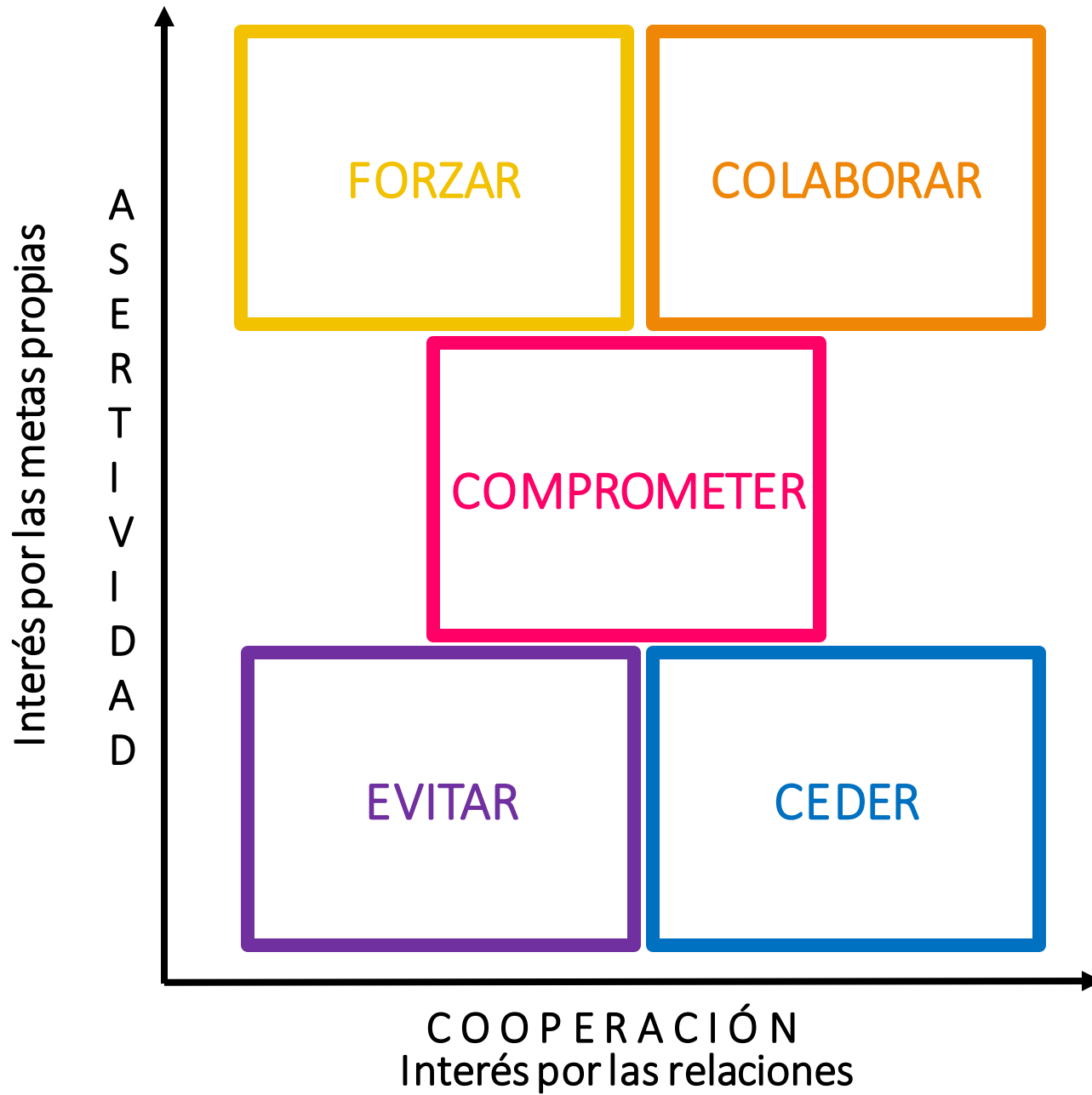
Compromiso

Solución
integrativa

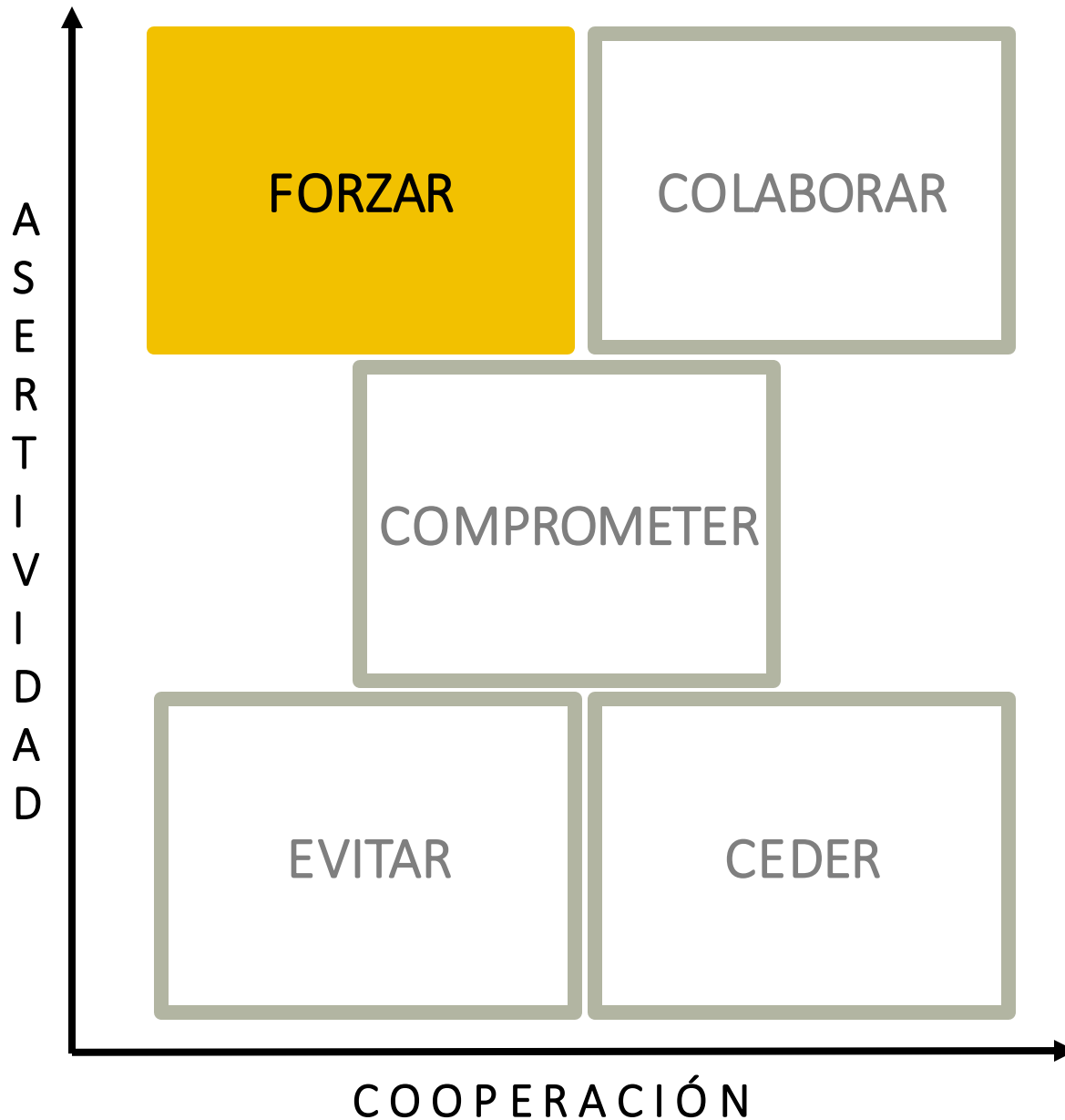
TEST



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

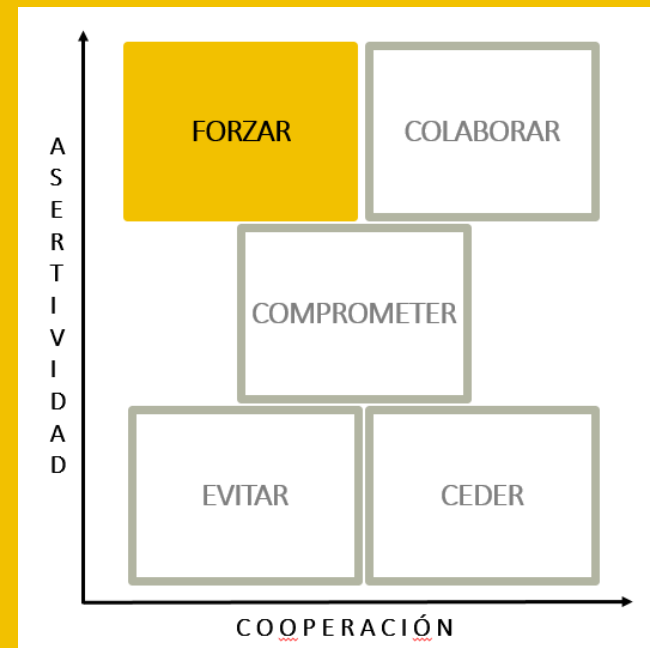


Luchar por obtener las propias metas e intereses, sin importar las de la otra parte o si afecta la relación entre ambas.

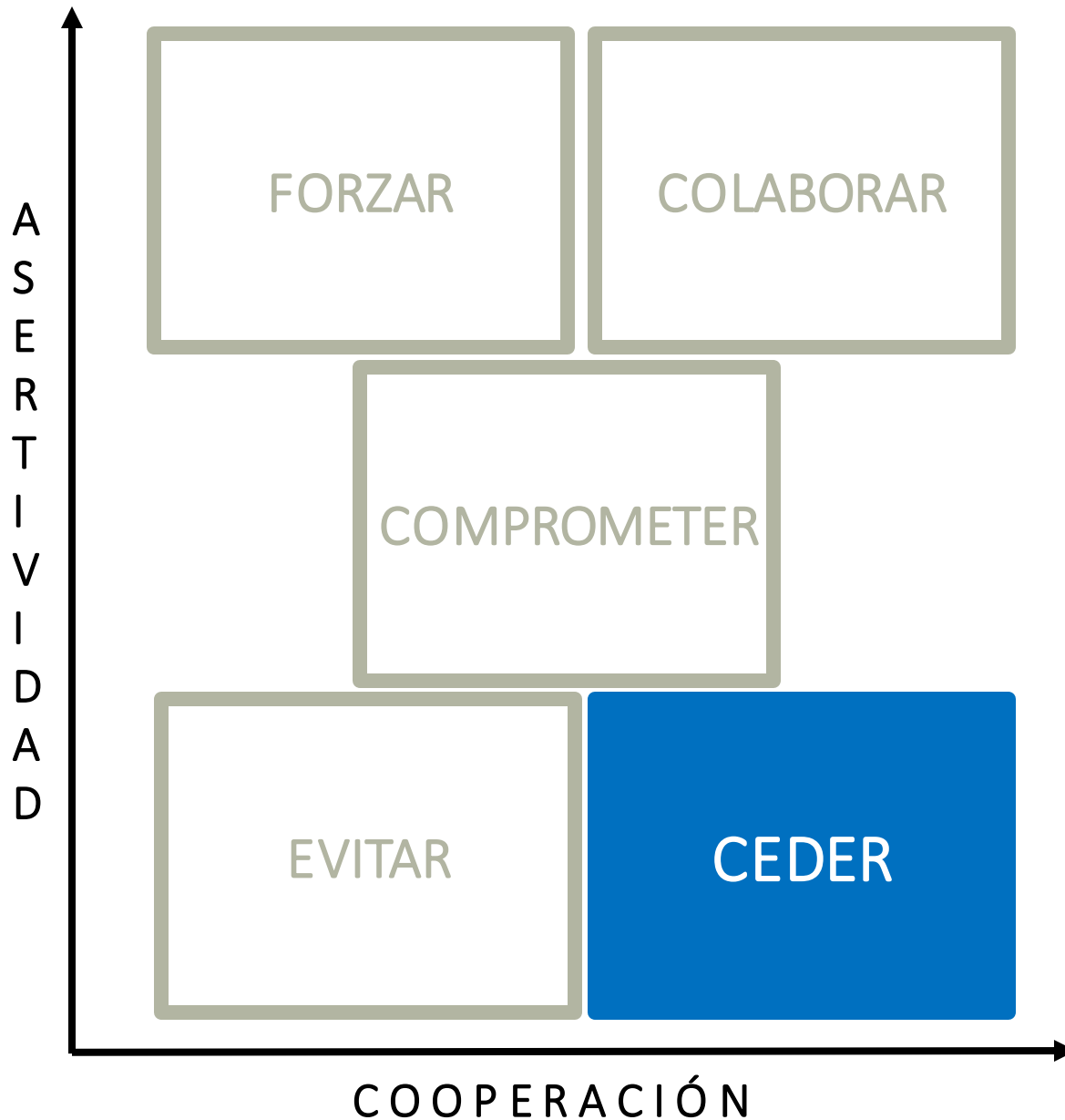
Utilizar cuando:

- es necesario una decisión rápida;
- hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares;
- o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos mas “flexibles”, por considerarlos una debilidad.

FORZAR



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

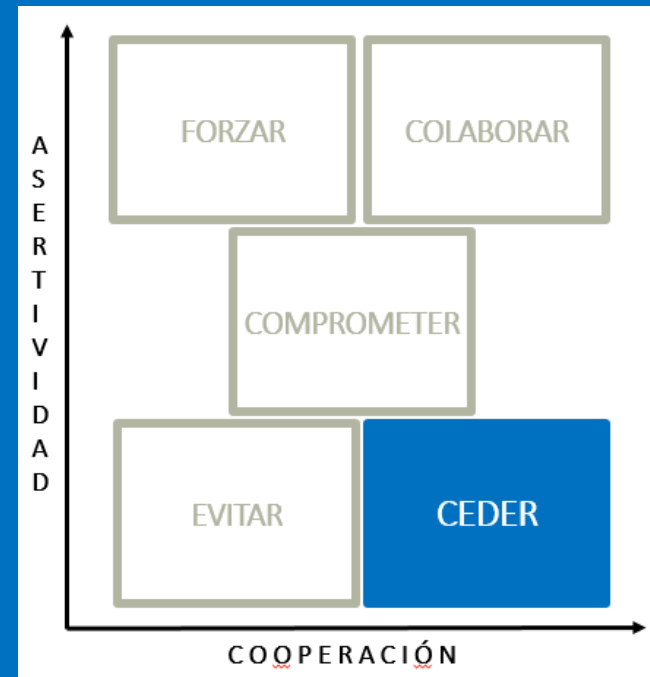


Valorar más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios.

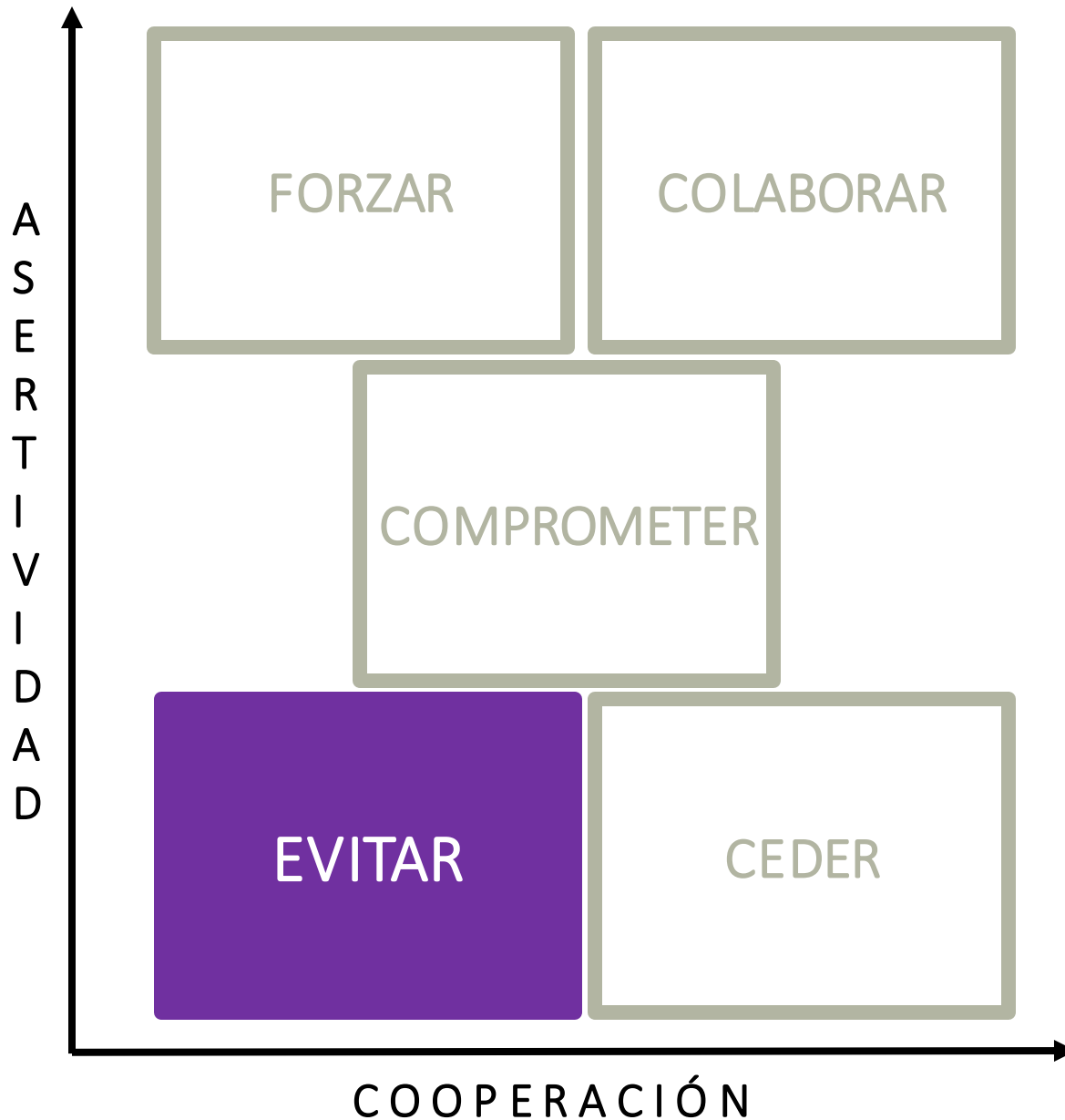
Utilizar cuando:

- comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error (esto nos da mas autoridad en el futuro);
- el asunto es mas importante para la otra parte que para nosotros y el “costo” que tenemos que pagar no es significativo;
- obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

CEDER



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

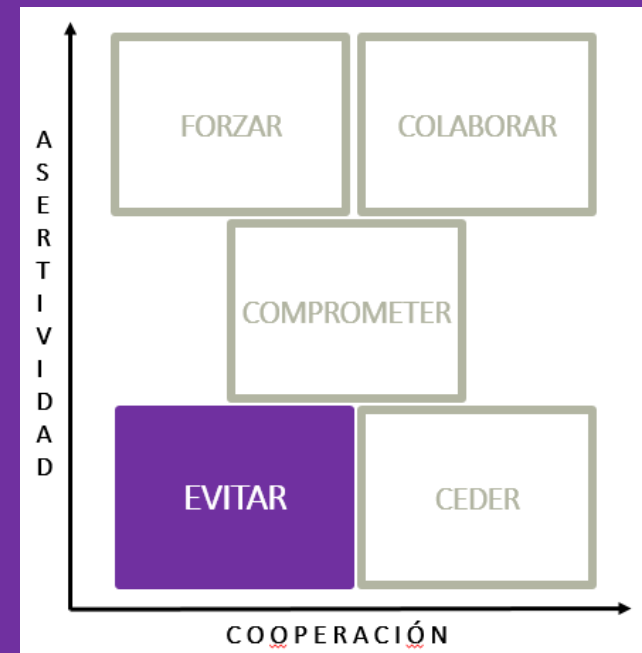


Tratar de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temiendo las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no sintiéndose preparado para abordarlo, o considerando que debe ser resuelto por otros con mas posibilidades.

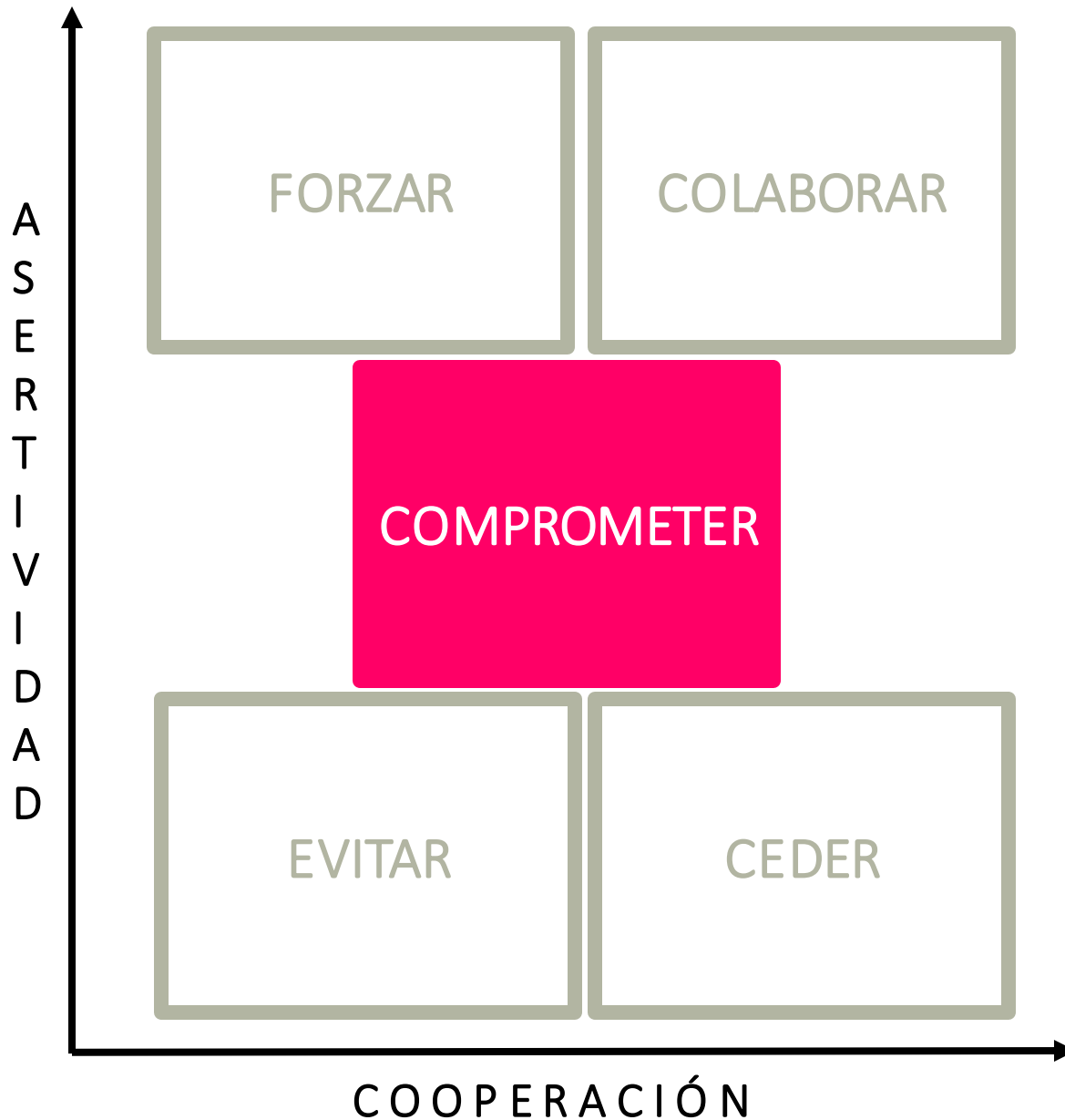
Utilizar cuando:

- es algo no significativo;
- el costo de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo;
- no tenemos toda la información sobre el problema;
- o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros

EVITAR



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

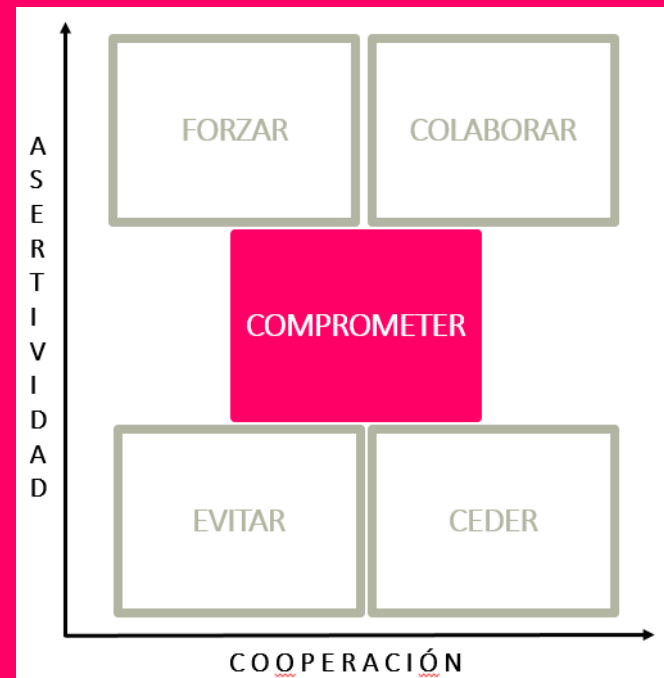


Tratar de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, siendo lo más habitual “dividir las diferencias”.

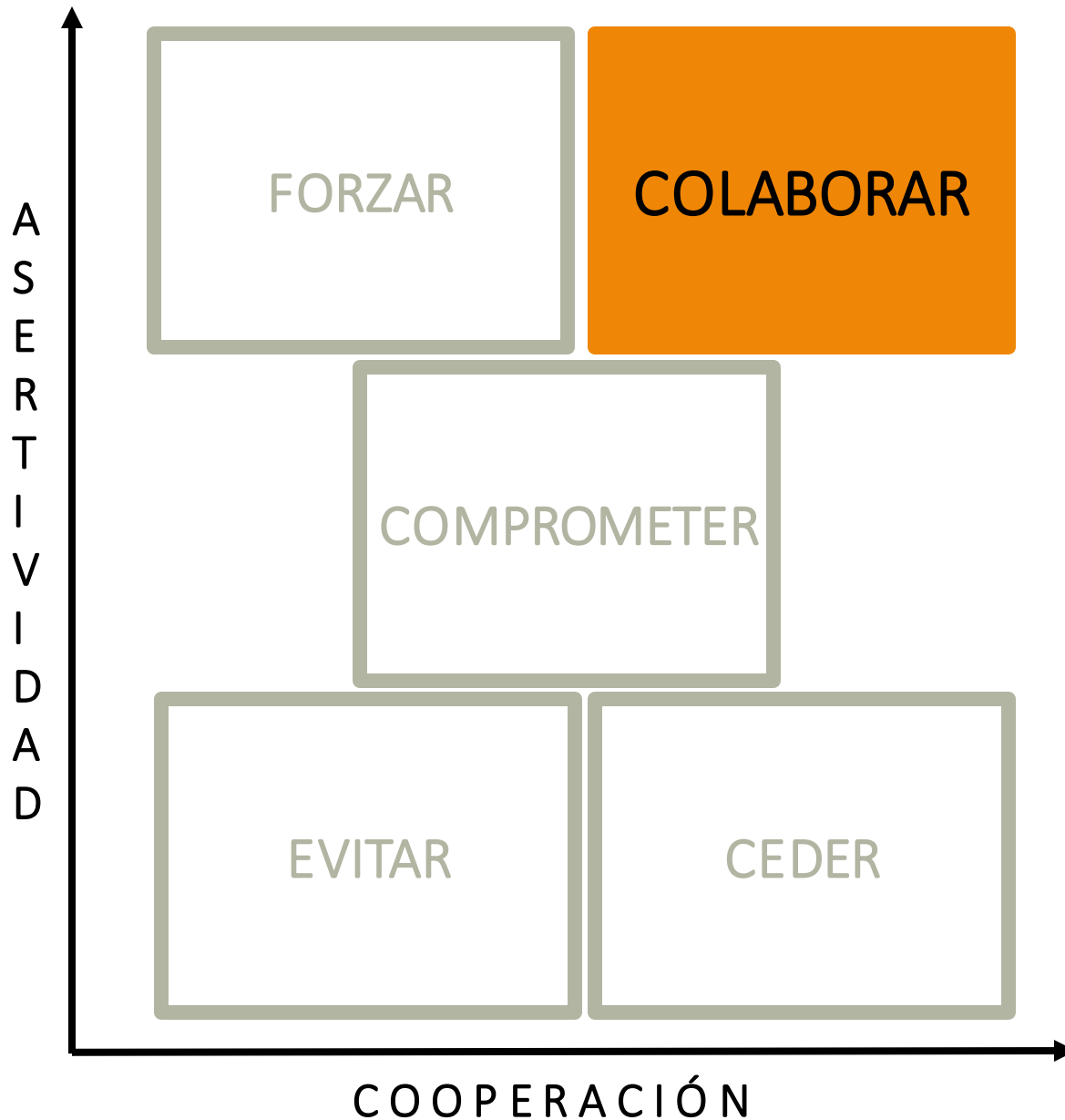
Utilizar cuando:

- ambos “oponentes” tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes;
- Se busca lograr arreglos temporales en cuestiones complejas;
- o la competencia y la colaboración no tienen éxito.

COMPROMETER



Estilos y Estrategias en el manejo de conflictos

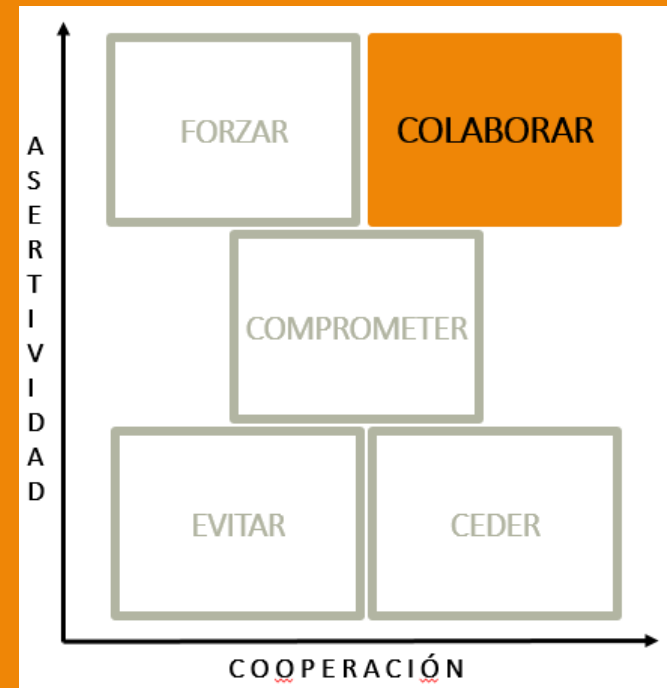


Trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”. Es posible utilizarla cuando ambas partes están dispuestas a compartirla.

Utilizar para:

- integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista, satisfaciéndolos mediante la cooperación de ambos;
- lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso;
- resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación;
- o cuando el objetivo es garantizar un acuerdo que perdure.

COLABORAR



Proceso para resolución de conflictos

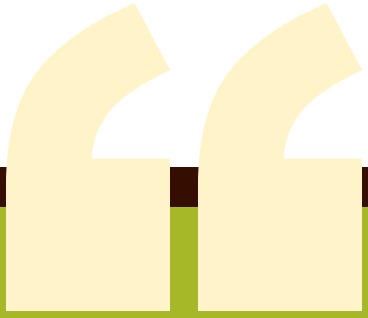
Negociación

Mediación

Coaching de Conflictos

Arbitración

Decisión tomada por una autoridad



El conflicto es inherente a la interacción humana e involucra pensamiento y acción de los involucrados.

