

CL09003 – Dirección y liderazgo

Tema 12. Retroalimentación.

Objetivos de aprendizaje del tema

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Fundamentar el manejo del conflicto basándose en el proceso de interacción *e-Leadership Plus®*.
- Apreciar sugerencias para la resolución de conflictos en forma colaborativa.
- Evaluar y sustentar la alta dirección y las metas organizaciones como estrategias indispensables para el logro de los propósitos.

Objetivo de aprendizaje del tema

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Contrastar la eficacia organizacional, a través de la comparación de los enfoques tradicionales y contemporáneos.
- Sustentar los factores que influyen en la selección de criterios para medir la eficacia organizacional a fin de estimar su uso en el logro de las tareas.

Introducción al tema

- *¿Cómo es que los aviones son la forma más segura de viajar?*
- Cuando algún avión despegue de cualquier aeropuerto cuenta con un plan de vuelo que les indica a los pilotos que ruta deberán seguir.
- Sin embargo, el viento, turbulencias, el estado del clima, errores humanos, o problemas mecánicos del avión pueden obligar a los pilotos salirse o modificar su curso.



Introducción al tema

- *¿Qué hacen para retomar su curso?*
- Los pilotos deben revisar sus instrumentos y al mismo tiempo, deben tener una comunicación fluida y constante con la torre de control. La torre de control guía y orienta a los pilotos sobre las diferentes acciones a tomar.
- En todo el viaje, incluso desde antes de despegar, la comunicación que debe existir entre los pilotos en el avión y la torre de control es fundamental para evitar cualquier accidente, o situación poco deseable.

Introducción al tema

- Al igual que en el campo de la aviación, en el plano laboral la **retroalimentación** (también conocido en ingles como “**feedback**”) que puede recibir un empleado de su supervisor es sumamente importante, tanto en la motivación como en la productividad de aquél.
- En este tema conocerás la metodología necesaria para recibir y proveer una retroalimentación efectiva para evitar y/o eliminar cualquier conflicto interpersonal.



Proceso de retroinformación



7

Manejo de conflictos

- Situación causada cuando dos objetivos o intereses se encuentran en oposición y ponen en riesgo las relaciones y los resultados.

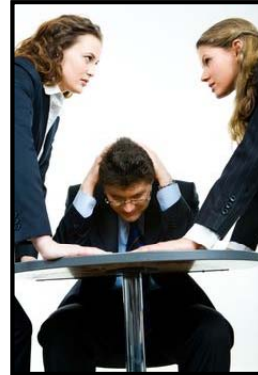


8

Manejo de conflictos

El conflicto como algo **disfuncional y negativo** que debe evitarse, ya que:

- Se desvían los esfuerzos del trabajo y de los objetivos.
- Se pierde tiempo al dedicarse a resolver el conflicto.
- Significa costos para la organización.
- Causa problemas entre las personas (desgaste).
- Deteriora del clima social del grupo.



9

Manejo de conflictos

- El conflicto como algo **funcional y beneficioso**:
 - a) Aumenta la motivación y la energía para realizar tareas.
 - b) Incrementa la capacidad de innovación a causa de una mayor diversidad de puntos de vista.



10

Manejo de conflictos

- Las personas adquieren una comprensión mayor de su posición, ya que el conflicto los obliga a expresar sus puntos de vista y sus argumentos.
- Cada parte logra mayor conciencia de su identidad al incrementar la cohesión del grupo y su desempeño.
- Busca equilibrar el poder o la habilidad:
La solución de problemas requiere un equilibrio de poder entre las partes.

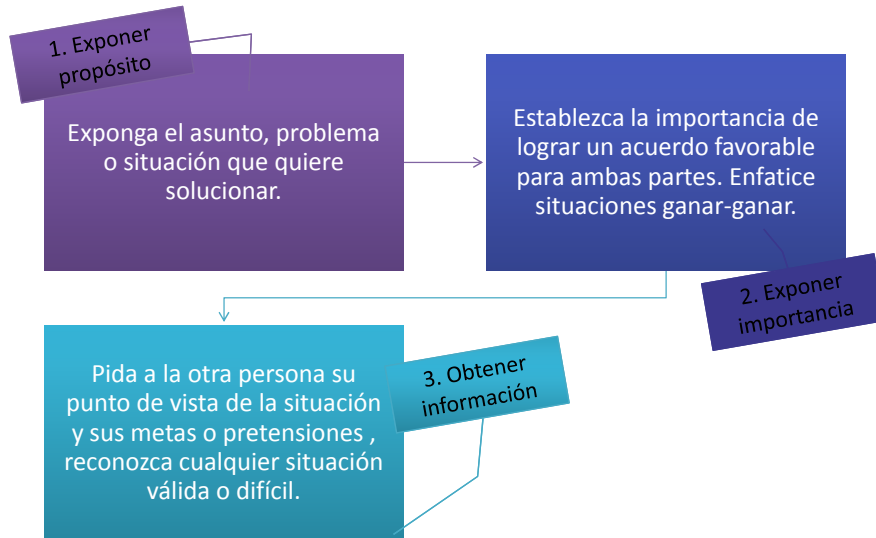
11

Estilo de manejo de conflictos

Estilo	Cuándo utilizarlo
Evasión	<ul style="list-style-type: none">• Incidentes pequeños o de poca importancia.• Cuando existe presión de tiempo y los recursos o consecuencias no son relevantes.
Conciliación	<ul style="list-style-type: none">• Para mantener la armonía.• Para conceder un deseo a cambio de otros más importantes.• Se busca ganar confianza.
Confrontación	<ul style="list-style-type: none">• Emergencias.• Cuando sólo existe una manera o estándar.• Para evitar que algunos tomen ventaja.• En situaciones no negociables.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none">• Para situaciones importantes.• Cuando disponemos de tiempo.• Mantener relación a largo plazo.• Cuando la solución de ganar-ganar sirve para la integración del equipo.

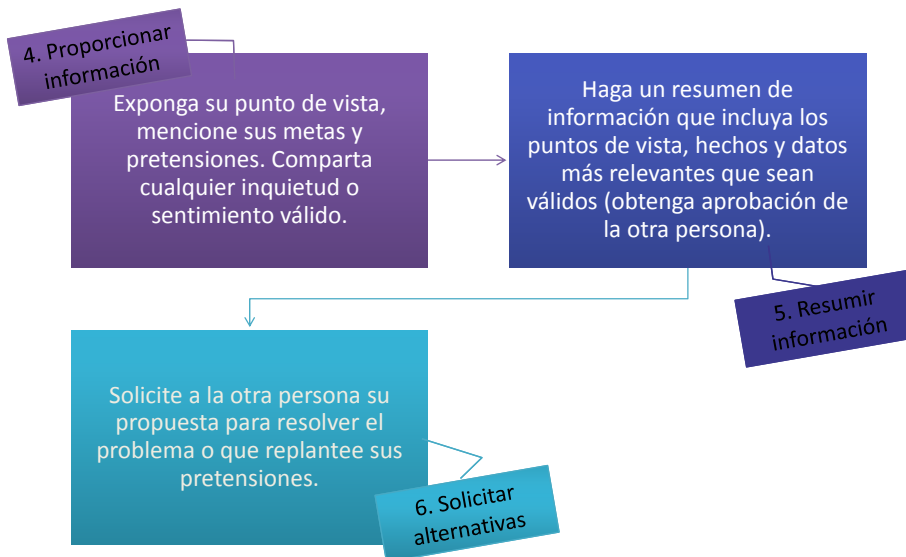
12

Proceso para el manejo de conflictos



13

Proceso para el manejo de conflictos



14

Proceso para el manejo de conflictos

Mencione los puntos en los que está de acuerdo. A cambio de aceptar los puntos anteriores, solicite que se incluyan los más importantes para usted. Otorgue y pida aceptación de puntos no relevantes.

7. Complementar alternativas

Repase uno por uno todos los acuerdos, comenzando por los más importantes. Póngalos por escrito; firmar ambas partes para formalizar los acuerdos. Recuerde qué, quién y cuándo se hará.

8. Concretar acuerdos

15

Proceso para el manejo de conflictos

9. Concretar seguimiento

Cuando sea necesario establezca un seguimiento adecuado para asegurar que los acuerdos se cumplan.

10. Reconocer

Dé reconocimiento adecuado por la disposición, colaboración o la objetividad mostrada para la otra persona.

16

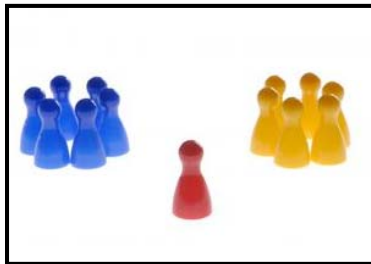
Solución colaborativa de conflictos

- **Para mantener las buenas relaciones cuando existe un conflicto:**
 - Vea el conflicto desde la perspectiva de la otra parte.
 - Escuche activamente.
 - Tome en cuenta aspectos emocionales legítimos (reconozca).
 - La clave para la solución es enfocarse en lo relevante del conflicto.
 - No necesariamente le tiene que caer bien la persona para lograr un acuerdo con ella.
 - Personalizar las situaciones bloquea los acuerdos.

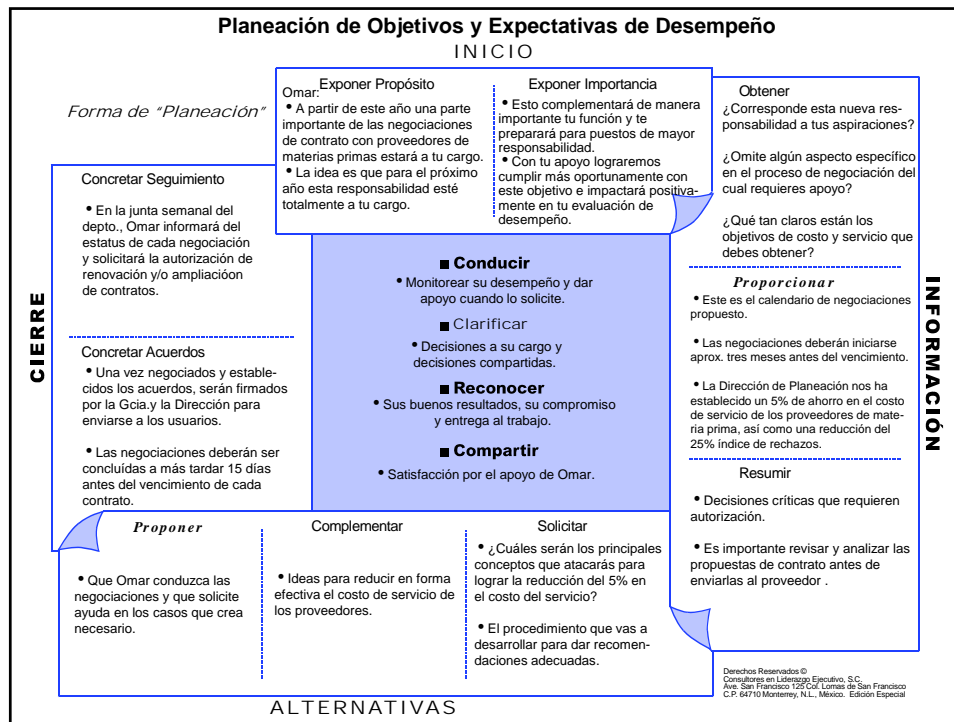
17

Solución colaborativa de conflictos

- **Para lograr el objetivo cuando existe un conflicto:**
 - Replantee objetivos claros y específicos.
 - Separe a la persona del problema.
 - Enfóquese en las necesidades reales de la persona y no en sus peticiones no fundamentadas.



18



Cierre

- Básicamente la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, incluso en algunos casos específicos se compara la comunicación con una necesidad básica para la supervivencia del ser humano.
- Los gerentes y directores también requieren adaptar sus comunicaciones a las necesidades de sus subordinados respecto a la tarea. Por ejemplo, según se incrementa la incertidumbre sobre la tarea, será necesario un mayor flujo de información para conservar un buen nivel de desempeño.

Cierre

- El conflicto también tiene su lado positivo, y depende mucho de cómo lo manejamos, sobre todo si intentamos que nos lleve a un cambio o mejora.
- Debemos estar conscientes que es una realidad inevitable en nuestra vida, tanto en lo personal, como en lo laboral.
- Un conflicto en una empresa es una amenaza para la productividad, eficiencia y calidad de la misma, es por eso que se hace importante saber cómo manejarlo, para que el resultado sea un aprendizaje y no una frustración.

21

Para aprender más

Si deseas conocer más acerca del manejo de conflictos, puedes leer el siguiente caso:

- Billikopf, G. (2006). *Manejo de Conflictos*. Recuperado el día 6 de noviembre de 2008, de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/13s.htm>

22

Referencias bibliográficas

- Taboada, A. (2002). *Líder Plus*. México D.F.: Ediciones Castillo.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. U.S.A.: HarperCollins.
- Kotter, J. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. Colombia: Editorial Norma.
- Codina A. (2008). Trabajo en equipo. *Enfoques y aportes principales*. Recuperado el 7 de diciembre del 2008 de: http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_e_nfoques_y_aportes_principales

23

Créditos

Diseño de contenido:
Lic. Angel Alejandro Taboada Novelo, MRH.

Coordinador académico del área:
Lic. Roberto Dessommes Zambrano

Edición de contenido:
Lic. Verónica Lozano Cavazos

Edición de texto:
Lic. Ana Lydia Chairez Briones, MC.

Diseño Gráfico:
Ing. Nuria Aguirre Villalobos