



MANEJO DE CONFLICTOS

Mgs. Ubertino Paz



EXPECTATIVAS DEL TALLER

AL FINALIZAR EL TALLER DE MANEJO DE CONFLICTOS:

¿Cuáles son sus expectativas con relación a este programa?

¿Qué esperaría usted como resultado del mismo?

¿Qué espero incorporar en mi comportamiento en relación al manejo de situaciones conflictivas?

¿Qué conductas puedo mejorar en beneficio propio y de la empresa a la cual pertenezco?

Cuáles son sus preocupaciones o inquietudes respecto al programa?

Otro comentario en especial:

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS.

Este taller utiliza un enfoque cognoscitivo - constructivista del aprendizaje, enfatiza la utilización de estrategias que se basan en la transferencia de conocimientos de manera de formar aprendizajes significativos.

El taller se lleva a cabo a dedicación exclusiva para facilitar la adquisición de estructuras cognitivas innovadas, procesos comunicativos y niveles óptimos de análisis y reflexión de los procesos didácticos ofrecidos.

La elaboración del programa contempla: Actividades Teórico - Prácticas

METODOLOGÍA DE EVALUACION

Evaluación formativa (Autoevaluación y coevaluación):

Como un evento más de aprendizaje y de retroalimentación permanente se considera verificar habilidades que se deben mejorar y aquellas que se pueden incorporar.

Se realizan múltiples ensayos y ejercicios para el desarrollo de cada una de las habilidades, las que se evalúan en su conjunto.

Los ejercicios se realizan utilizando casos y situaciones experienciales, validando con ello los contenidos propuestos.

Propósito

Proporcionar al participante un método de comunicación e interacción personal, que le permita evaluar situaciones problema o de conflicto presentes en su diario personal y profesional.

Objetivo General

Al finalizar el curso los participantes estarán en capacidad de utilizar herramientas de comunicación y negociación que le permitan resolver con efectividad situaciones conflictivas, e integrar habilidades para establecer dinámicas asertivas de acción.

Objetivos Específicos

1. Estimar la importancia que hay en la identificación de los procesos internos en función de controlar situaciones de conflicto.
2. Determinar aspectos fundamentales que explican a la asertividad como parte dinámica y reconciliadora de las relaciones interpersonales con respecto a las relaciones organizacionales.
3. Considerar los elementos de la comunicación, los patrones de conducta y las dinámicas cognitivas en función a los beneficios que aportan en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

CONTENIDO

1. Supuestos Básicos acerca del Conflicto
2. Aceptaciones conceptuales de Conflictos
3. Cómo se describe y percibe el Conflicto
4. Conflictos interpersonales, organizacionales y emocionales
5. Origen y Contexto de los conflictos
6. Fuentes generadoras de los conflictos
7. Barreras y sucesos disparadores de conflictos
8. Tipos de Barreras
9. El proceso de comunicación
10. Pasos para una comunicación asertiva
11. Estrategias y tácticas para manejar conflictos

El siguiente Taller está diseñado como una oportunidad para el autodescubrimiento; es una experiencia que posibilita la vida efectiva con uno mismo y con lo que nos rodea. Comunicación es todo.

Toda conducta es comunicación y todo conflicto es comunicación,

Por lo tanto, la entendemos como un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta-verbal, tonal, postural, contextual, todos los cuales limitan el significado de los otros.

Toda forma de comunicación y de relación con otros es aprendida y por lo tanto susceptible de ser transformada y mejorada, en esta área no hay definitivamente un "No se puede" o "Es imposible"; sino más bien un "No quiero" cambiar.

Te invitamos a participar lo cual te permitirá optimizar tu actuación en todos los contextos de tu vida.



Bienvenidos

EXPLORACIÓN

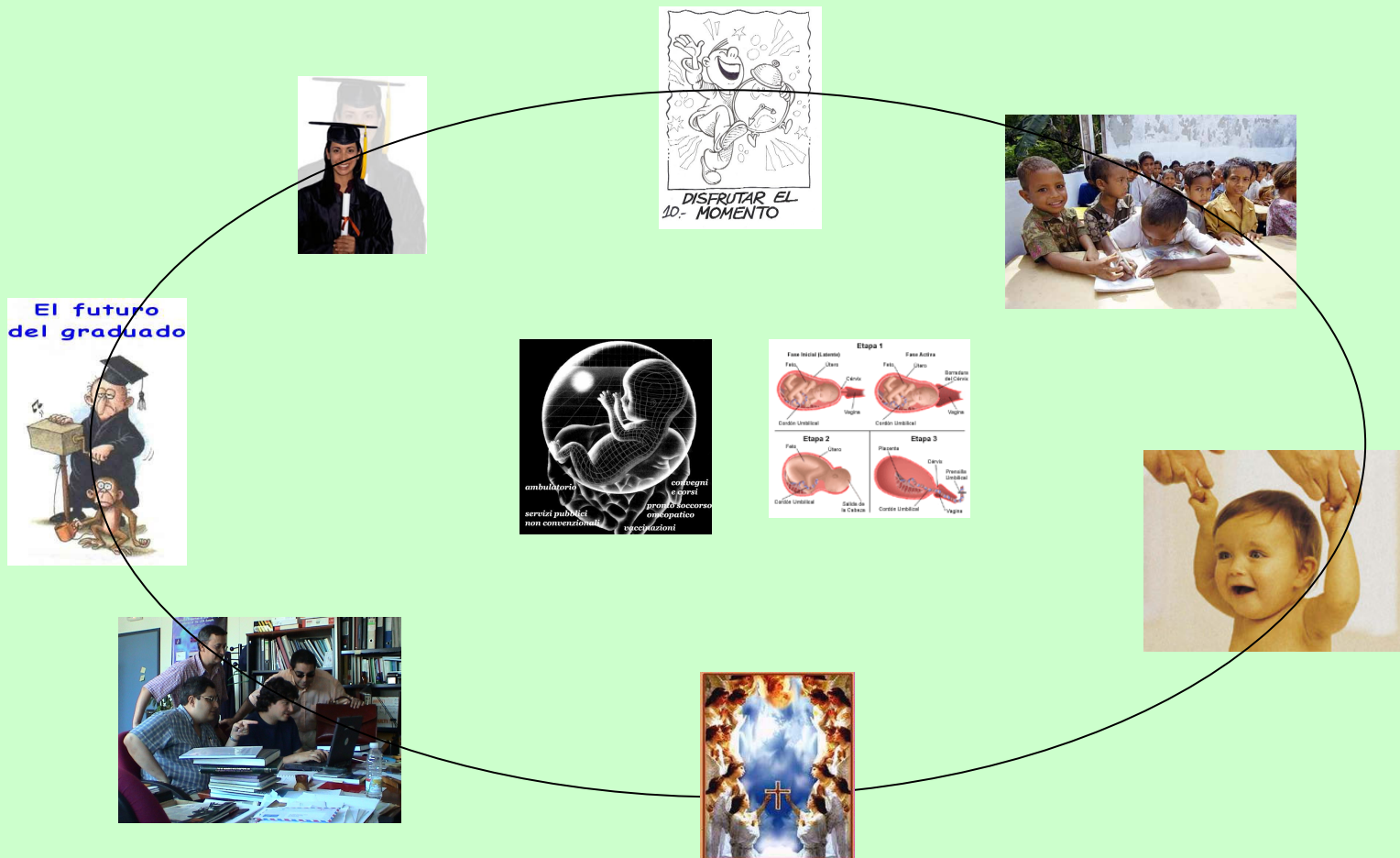
Yo creo que el manejo de conflicto es:

1. En una escala del 1 al 10 yo creo que manejo de conflictos es:

Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente
Efectiva											Efectiva

2. Cómo ha influido mi estilo de Comunicación en mi manejo de conflictos:
3. Qué conflictos a nivel personal/laboral necesito manejar.?

SUPUESTOS BÁSICOS ACERCA DEL CONFLICTO

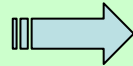


SUPUESTOS BÁSICOS ACERCA DEL CONFLICTO

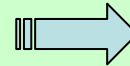
- Ω Todo ser humano es **diferente**.
- Ω El conflicto puede ser potencialmente **positivo** o **negativo**
- Ω Es **saludable** enfrentar el conflicto
- Ω El conflicto se puede manejar si se entiende el **proceso**.
- Ω Al colocarnos como **observadores** y analizar el conflicto tenemos mayor oportunidad de aprender

SUPUESTO GENERAL NEGATIVO

CONFLICTO INTERPERSONAL

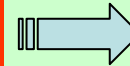


DESTRUYE



ELIMINARLO

SUPUESTO GENERAL POSITIVO



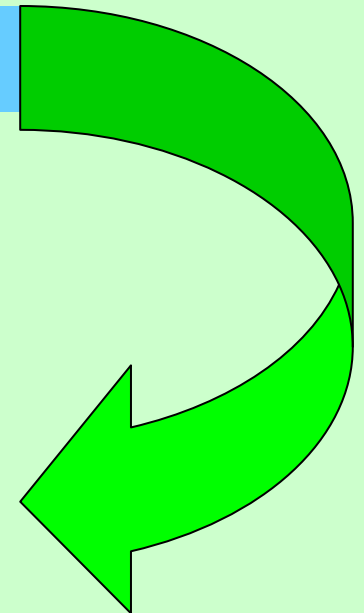
CONSECUENCIAS
COSNTRUCTIVAS

- Aumenta la motivación y energía disponibles para realizar las tareas requeridas.

- Incrementa la capacidad de innovación de los individuos y del sistema, al incrementar la sensación de necesidad.

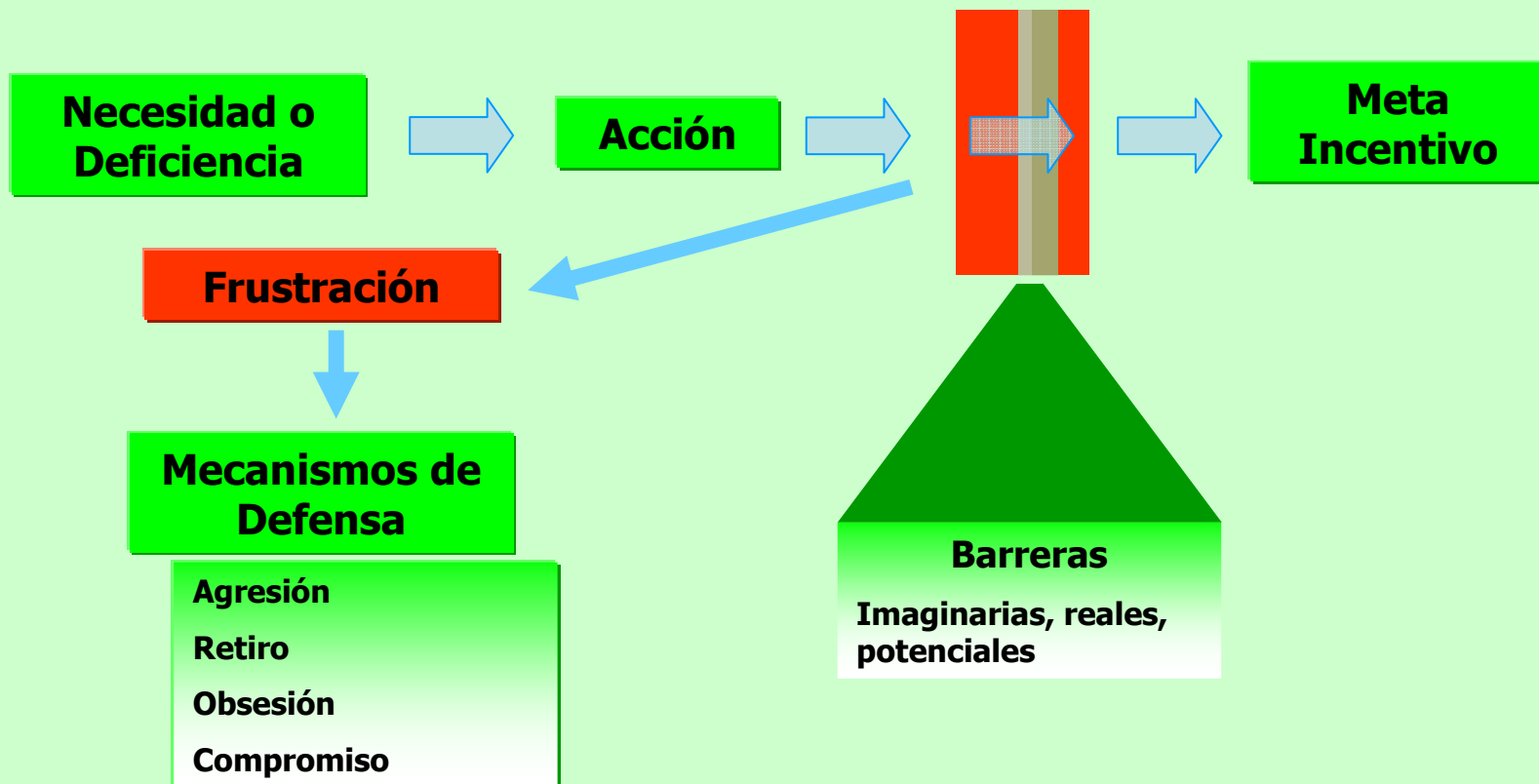
- Las personas adquieren una comprensión cada vez mayor de su propia posición, porque el conflicto les fuerza a expresar sus puntos de vista y argumentos en que se apoyan.

- Ayuda a lograr más conciencia de su identidad personal.



CONFLICTO PROBLEMA VS. QUEJA ¿ QUE ES UN CONFLICTO?

Proceso iniciado por la percepción de que otro va a frustrar o ha frustrado alguno de mis intereses.



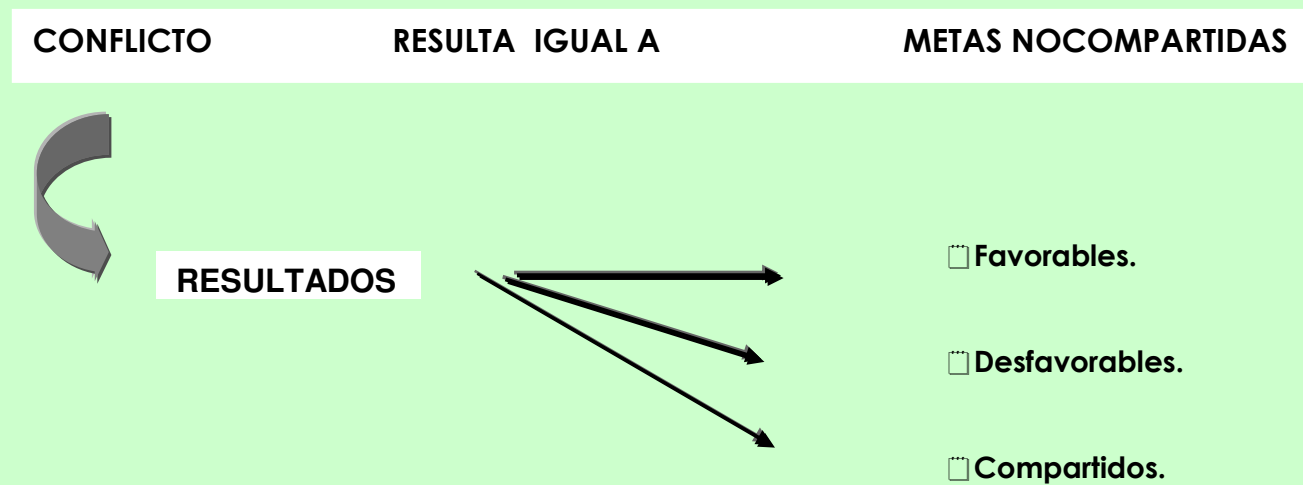
COMO SE DESCRIBE EL CONFLICTO?:

CONFLICTO SENTIDO: Es la capacidad de reconocer a nivel sensorial y emocional, “Me siento”, reconocer los síntomas de tensión, molestia, ansiedad. Preocupación.

CONFLICTO PERCIBIDO: Es la capacidad de “Darnos Cuenta” de las condiciones de conflicto y del clima de amenaza, hostilidad, temor o desconfianza.

CONFLICTO PERCIBIDO: Es la capacidad de “Darnos Cuenta” de las
COMPORTAMIENTO MANIFIESTO: Es la acción, bien sea, agresión debate, solución, colaboración.

SOLUCIÓN: Es la condición resultante del proceso, puede ser disfuncional o funcional, contribuir a las metas del grupo o no.



¿CÓMO PERCIBIMOS EL CONFLICTO?

PROBLEMA QUE INTERFIERE CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES



Al existir intereses divergentes, donde cada uno trata de poner sus propias demandas en la agenda organizacional.



El conflicto es NATURAL e INEVITABLE

CARACTERISTICAS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Cíclico:

Dos personas opuestas, sólo entran periódicamente en conflicto; en lapsos intermedios, el conflicto está latente y por alguna razón o circunstancia, independiente de la situación, vuelve a aparecer y nuevamente surge el conflicto.

Dinámico:

Los conflictos interpersonales cambian, se intensifican (escalamiento), o pueden disminuir (desescalamiento).

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y EMOCIONALES

En el contexto de una organización, ocurren diferentes tipos de conflictos: Interpersonales e Intergrupales. Dentro de las dos categorías, básicamente se dan los conflictos organizacionales y los emocionales.

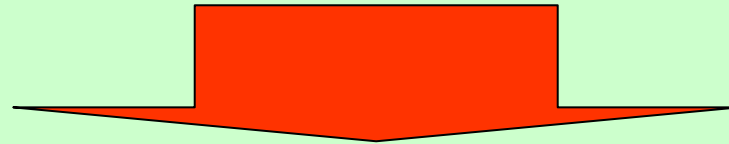
Los Organizacionales

Consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencias por recursos y concepciones discrepantes, sobre los papeles funciones y las relaciones entre éstos.

Los Emocionales

Implican, el Amor, Tristeza, Rabia, Dolor, Alegría, Miedo, reprimidos entre partes y que se representan o se encubren a través de sentimientos tales como desconfianza, temor, rechazo; que al acumularse generan la situación conflictiva

Las innumerables interdependencias que se generan en una organización hacen inevitable los conflictos interpersonales.



ORGANIZACIONALES

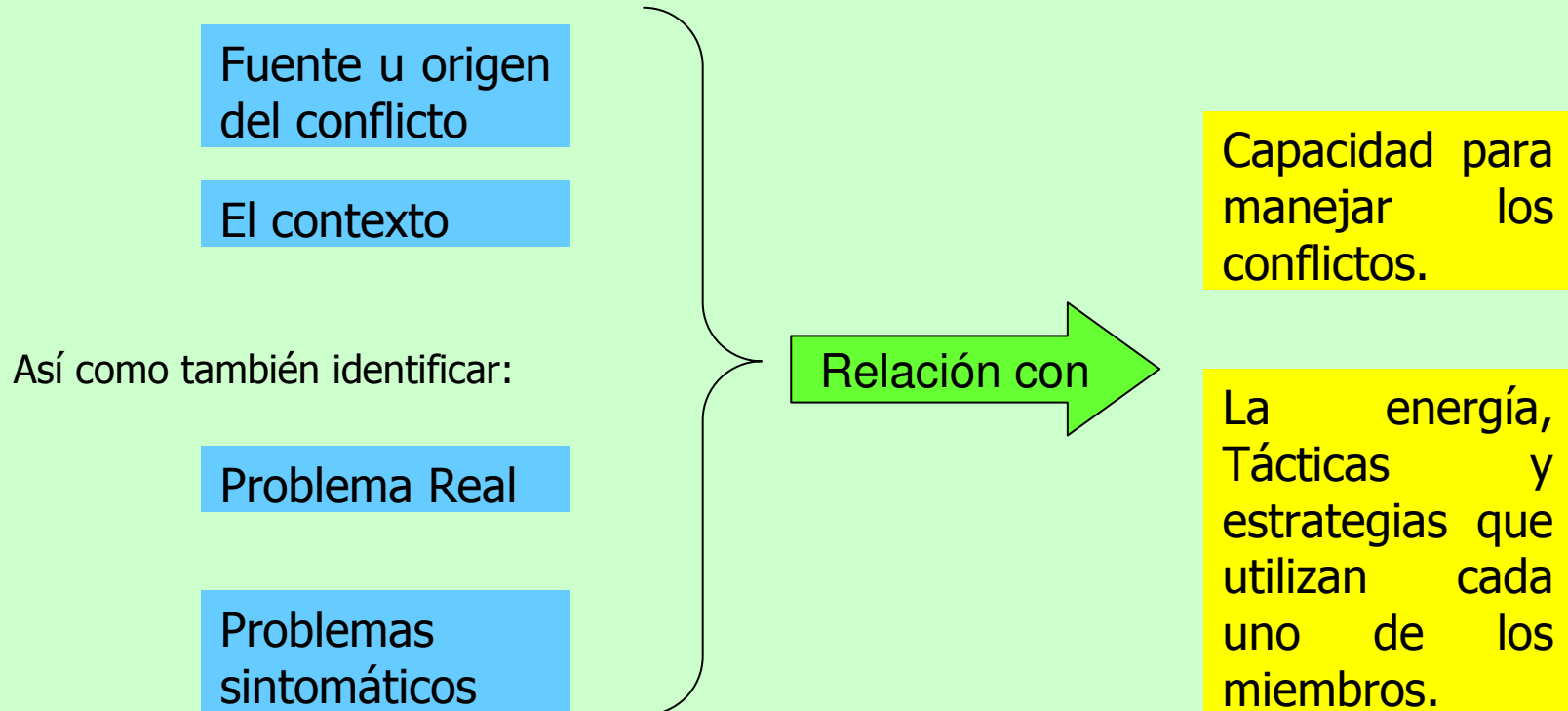
- Requiere negociación y solución del problema a través del compromiso de ambas partes.
- Proceso cognoscitivo

EMOCIONALES

- Requiere identificación y manejo de las emociones básicas, la Empatía y la Intuición.
- Proceso afectivo

ORIGEN Y CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS

En el proceso de diagnosticar un conflicto organizacional se debe determinar:



FUENTES GENERADORAS DE LOS CONFLICTOS

Las principales fuentes que generan conflictos tanto interpersonales como intergrupales en la Organización son:

- Cambios en la Organización.
- Choques de personalidad.
- Distintos esquemas de valores.
- Amenazas al status.
- Percepciones y puntos de vista opuestos.
- Interdependencia
- Recursos limitados
- Diferentes objetivos
- Diferentes percepciones

FUENTES GENERADORAS DE LOS CONFLICTOS

En el análisis del contexto debemos considerar:

- Historia del conflicto en términos de los elementos físicos y sociales. (el ambiente en sus dos acepciones: Como clima psicológico y como entorno físico)
- El tiempo considerado como la duración desde su inicio hasta el presente.
- La expresión de sentimientos relacionados con él, tales como ira, ataque, prevención y rechazo, o la expresión de sentimientos relacionados con la búsqueda de solución tales como pena, simpatía, entusiasmo, apoyo.
- Los costos, beneficios y las consecuencias que produce el conflicto, tanto a los involucrados directamente como a quienes le rodean, inclusive a la organización.

FUENTES GENERADORAS DE LOS CONFLICTOS

En el análisis del contexto debemos considerar:

Al determinar las consecuencias del conflicto se toman en cuenta los riesgos que éste implica.

Este elemento ubicado en el análisis del contexto (costos, beneficios y consecuencias) es clave para la determinación de la estrategia que se puede seleccionar para manejar el conflicto.

EJERCICIO DE ESCUCHA ACTIVA - ACERTIJOS

1. ¿Hay alguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda?
2. Si usted se acostara a las ocho de la noche y pusiera el despertador para las nueve de la mañana, ¿cuántas horas dormiría ?
3. ¿Cantan “Abril en Portugal” en abril?
4. Si usted tuviera un solo fósforo y entrase a un cuarto frío en donde hubiera una vela, un calefactor de petróleo y una estufa de leña. ¿Cuál encendería primero para entrar en calor pronto?
5. Cuántos animales de cada especie llevó Moisés en el arca durante el Diluvio Universal?
6. Los Leones y los Tigres juegan 5 juegos de Béisbol. Cada uno gana 3 juegos. No hubo empates ni juegos protestados. ¿Qué ocurrió?

EJERCICIO DE ESCUCHA ACTIVA - ACERTIJOS

7. ¿Cuántos natalicios tiene un hombre promedio? ¿Y una mujer promedio?
8. De acuerdo con las leyes internacionales, si un avión se estrella precisamente en la línea fronteriza entre dos países, ¿Se sepultarían a los supervivientes no identificados en el país al cual viajaban o en el país del cual venían?
9. Un arqueólogo dice que encontró una moneda marcada con toda claridad 45 a de C. ¿Verdad o mentira?
10. Una persona construye una casa normal con cuatro lados y todos miran al sur. Llega un oso a su puerta y toca el timbre. ¿De qué color es el oso?

EJERCICIO DE ESCUCHA ACTIVA - ACERTIJOS

1. No hay ninguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda, pero para tener viuda, debe estar muerto.
2. Dormiría una hora. Los despertadores no conocen la diferencia entre el día y la noche.
3. Por supuesto. Y también en mayo, junio o diciembre.
4. Primero que nada, el fósforo.
5. Moisés no llevó ningún animal. El que lo hizo fue Noé.
6. ¿Quién dijo que los Leones y los Tigres estaban jugando entre ellos en esos juegos?
7. El hombre promedio igual, que la mujer promedio tienen un solo natalicio. Todos los demás son cumpleaños o aniversarios del natalicio.
8. Ninguna ley autoriza sepultar a los supervivientes, en especial si tienen fuerzas para protestar.
9. ¿Cuántos natalicios tiene un hombre promedio?
10. ¿Y una mujer promedio?

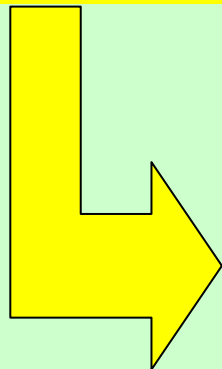
BARRERAS Y SUCESOS DISPARADORES

En el análisis del contexto debemos considerar:

Manejar un conflicto implica

Solucionarlo

Controlarlo



Barreras

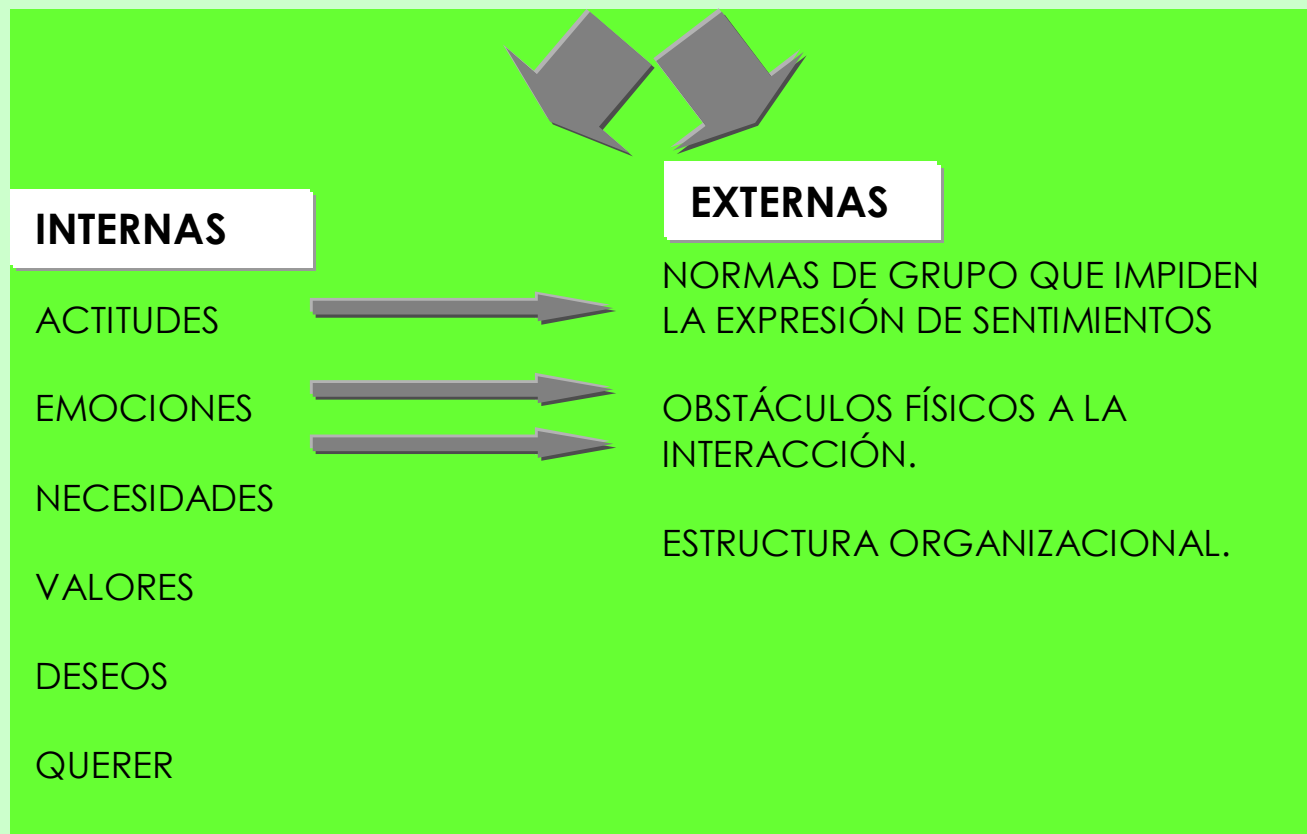
Sucesos
Disparadores

Se oponen a que se realicen acciones de un conflicto abierto pero que sin embargo, son capaces de precipitar o disparar tales acciones

El manejo de estas barreras y situaciones circunstanciales llevan al **escalamiento** (tendencia a incrementar) o **desescalamiento** (tendencia a disminuir) la situación.

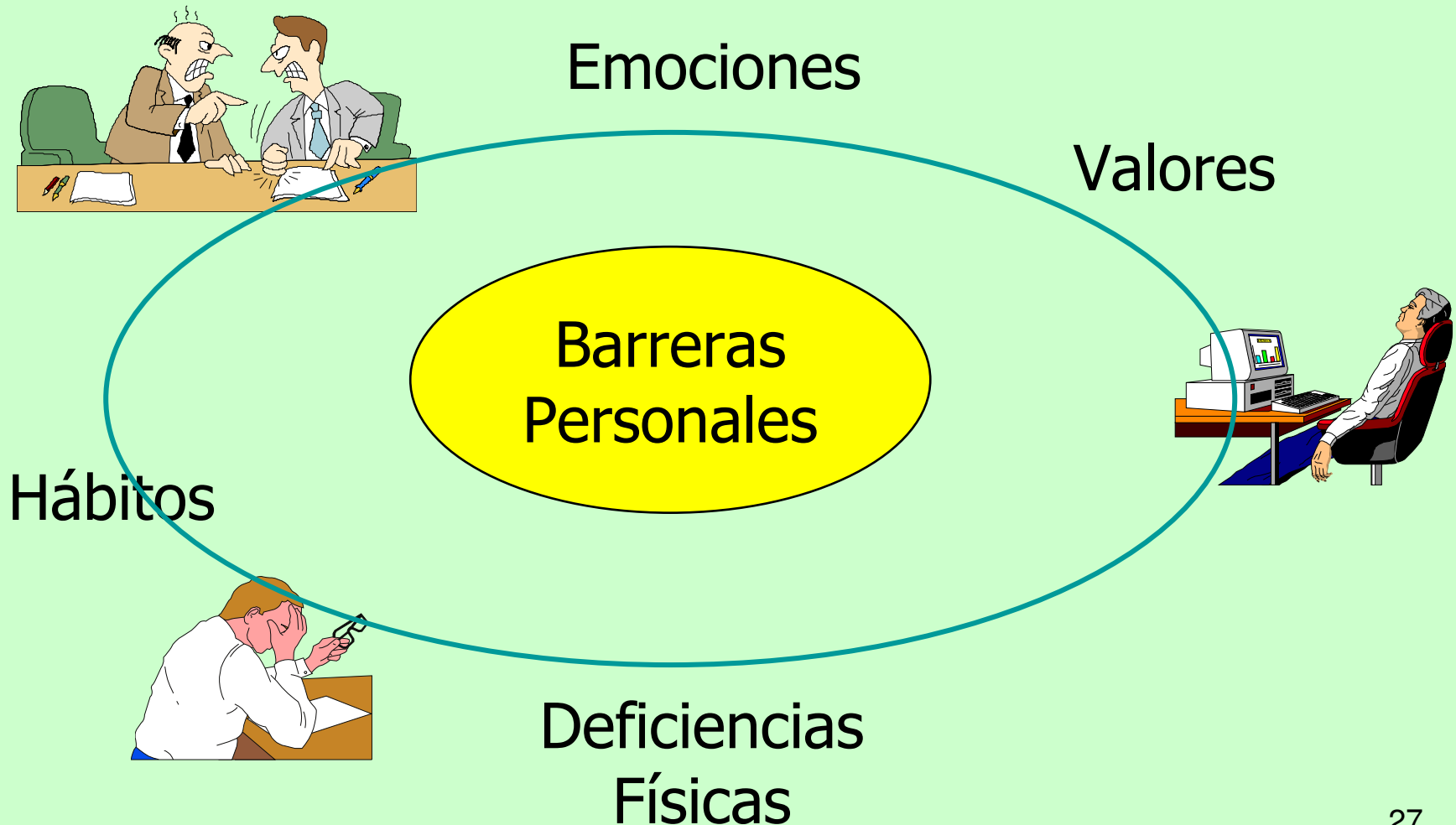
TIPOS DE BARRERAS

Pueden ser de dos tipos:



TIPOS DE BARRERAS

Comunicación –Barreras e interferencias



TIPOS DE BARRERAS

Comunicación –Barreras e interferencias

Lenguaje

Timbre

Claridad

Barreras
Semánticas

Velocidad

Percepción

PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Paso 1

Describir el incidente o conducta en términos objetivos

Ej. La semana pasada te comprometiste conmigo a revisar mi informe. Te dije que tenía que entregarlo el martes y me dijiste que no había problema. Yo estoy todavía esperando tus observaciones una semana después.

Paso 2

Dígale a la otra persona **cómo** usted se siente

Ej. Yo estoy molesto, porque todavía no tengo tus observaciones, a pesar de que te he llamado tres veces.

PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Paso 3

Dígale a la otra persona **qué** piensa usted

Ej. Yo pienso que voy a tener dificultades para trabajar contigo en este proyecto. Yo necesito tu ayuda, puesto que tu revisión es el primer paso en el proyecto. Pienso que necesitamos ponernos de acuerdo sobre **cómo** vamos a continuar.

Paso 4

Pídale a la otra persona sus comentarios

Ej. ¿Es **cómo** yo recuerdo que salieron las cosas?.

De oportunidad para que el otro exprese su punto de vista sobre la situación o cómo la percibe

PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Paso 5

Proponga una solución y busque el acuerdo con la otra persona

Ej. ¿Podemos acordar una nueva fecha para que me des tus comentarios?
¿Puede ser hacia el fin de semana, Jueves o Viernes?.

Dé condiciones para llegar a un acuerdo factible, viable.

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Un mensaje asertivo es aquel que expresa claramente pensamientos y sentimientos acerca de una situación

Permite:

- Comenzar la resolución del conflicto en base a las expectativas de las partes.
- Condiciones para respetar los diferentes puntos de vistas.
- Tomar responsabilidad por resolver el conflicto.

ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA MANEJAR CONFLICTOS

Una persona interactúa con otras, un grupo interactúa con otros grupos, una organización trabaja con otras organizaciones.

En los puntos de interacción (o de interfase), los conflictos están propensos a surgir y es importante darles legitimidad, reconociéndolos.

La pregunta no es: ¿Habrá algún conflicto?.

Pues generalmente, ellos existen; sino:

¿Cómo manejarlos?

¿Puede uno tener razón y el otro estar equivocado o ambos tener la razón?

Preguntas básicas pueden ser:

- **¿Tratamos los conflictos que existen entre nosotros?**
- **¿Tratamos de ganar?**
- **¿Nos escapamos o corremos de las situaciones?**
- **¿Tratamos de denigrar de ellos?**
- **¿Nos comprometemos con ellos?**
- **¿Buscamos resolverlos?.**

Las respuestas a estas interrogantes están dadas en las estrategias.

ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA MANEJAR CONFLICTOS

Estrategias
orientadas a:

Solucionarlo

Buscar que las diferencias o sentimientos originales desaparezcan; para lo cual, se disminuyen o superan las barreras existentes (desescalamiento), con el fin de llegar a la negociación y, por ende, a la solución del conflicto.

Controlarlo

Buscar que las consecuencias negativas, de una situación disminuyan, aunque, persistan los antagonismos; para lo cual, se conservan y refuerzan las barreras y se evitan sucesos disparadores.

Tácticas
orientadas a:

Deseo para
confrontar el
problema.

Disposición
para ver
ambos lados
del problema

Evadir

Defender o Ganar

Comprometer -
Transar

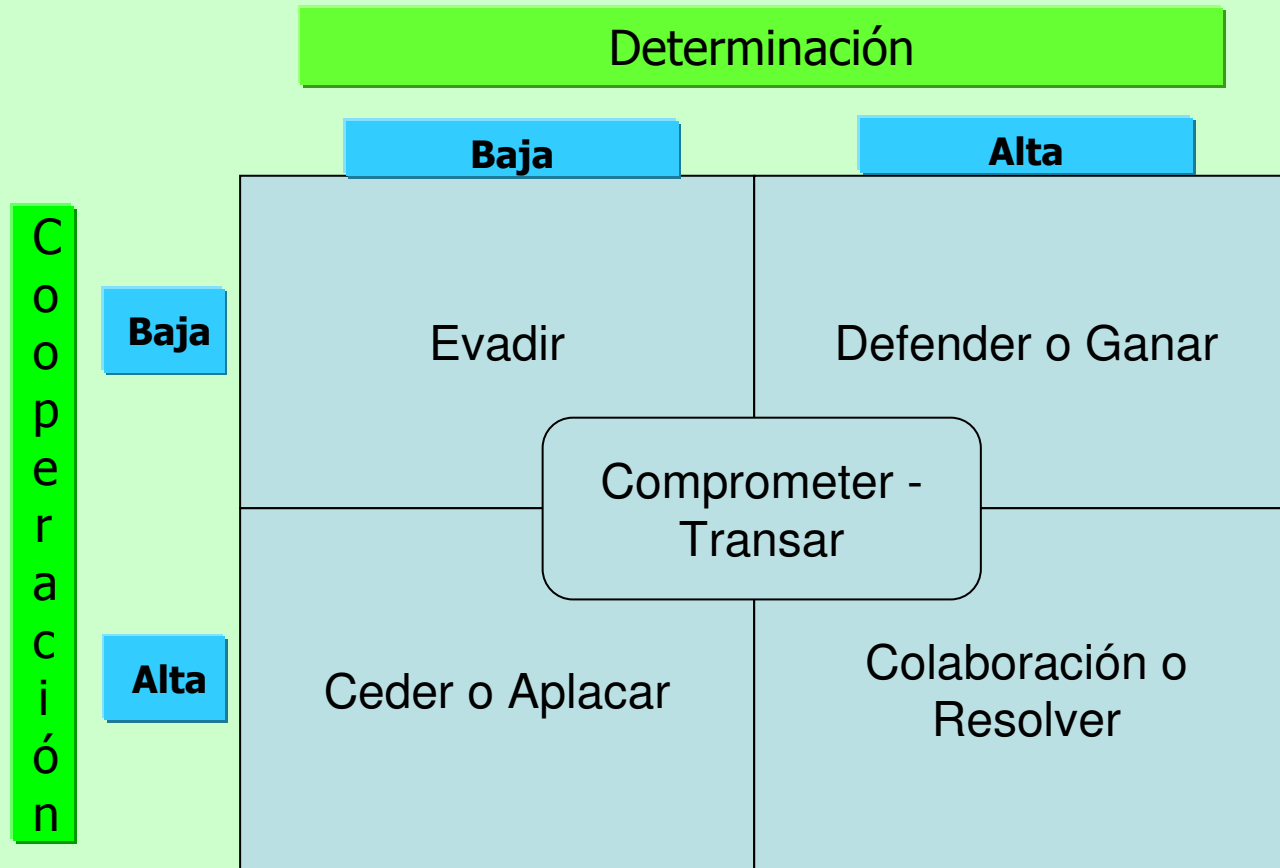
Ceder o Aplacar

Colaboración o
Resolver

ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA MANEJAR CONFLICTOS



ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO



ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Defender o Ganar

Alta voluntad para confrontar el problema y poco entendimiento de la posición de la otra persona, se busca salir ganando y no se tiene sensibilidad acerca de lo que ello significa para el otro.

Esta es una forma Ganadora de manejar conflictos, con lo cual se tiende al escalamiento y al control.

Control y Forzar

Satisfacción de los intereses propios a expensas de los del otro

Se usa cuando:

- Es vital una acción rápida, decidida o de emergencia.
- Es importante instrumentar una acción impopular (disciplina, costos).
- Se trata de defender los intereses esenciales de la compañía.
- Debe protegerse de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Evadir

Poca voluntad para confrontar y poco entendimiento de la otra parte, se ignora el problema, no se reconoce su existencia o se trata de eliminar el contacto con la otra persona. De esta manera ni se controla ni se soluciona, simplemente "se da la espalda"

Evitar y Confrontar

Soslayar, evitar o postergar la situación

Se usa cuando:

- Un problema es trivial y urgen cosas más importantes.
- No se ven oportunidades de lograr lo que se quiere por tener poco poder o porque es difícil actuar sobre las fuentes del problema.
- El costo de enfrentar el conflicto supera los beneficios de su solución.
- Otros los pueden resolver mejor.
- Es preferible informarse más antes de enfrentarlo o esperar a reducir tensión.

ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Ceder o Aplacar

Bajo voluntad o deseo de confrontar y alto entendimiento de la otra parte. Se tiende a desescalar el conflicto inicialmente; sin embargo, esto genera un escalamiento en el próximo ciclo. **Se entiende al otro pero no se desea atacar el problema.** Se puede ser dulce y comprensivo, sin embargo, no se confronta ni se resuelve el problema. Esta es otra manera de controlarlo.

Evitar y Confrontar

Deja de lado sus intereses para satisfacer los del otro.

Se usa cuando:

- Se percibe que se está en una posición equivocada y se quiere ser razonable.
- El tema es más importante para el otro que para uno.
- Se desea dar un gesto de cooperación.
- Es importante mantener la armonía y evitar controversias.

Fuente: Kenneth Thomas. Conflict and Conflict management. 1992

ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Colaboración o Resolver

Alta voluntad para confrontar y alto entendimiento de la posición contraria.

El problema es confrontado en forma amplia y abierta, con una actitud positiva y constructiva.

Ambas partes trabajan para encontrar vías en las que puedan resolver la situación. Esta es la forma ganadora de manejar conflictos. En ella se da la confrontación y la negociación como método de solución.

**Determinación
y
Cooperación
equilibrada**

Intento de encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses de las partes

Se usa cuando:

- Se desea verdadero compromiso con las soluciones y acuerdos.
- Es necesaria la diversidad de puntos de vista para tomar la mejor decisión.
- Hay que encontrar una solución armonizadora.

ESTILOS DE MANEJAR EL CONFLICTO

Comprometerse - Transar

Mediana voluntad para confrontar el problema y mediano entendimiento del otro. Al comprometerse ocurre un desescalamiento temporal; sin embargo, al darse una solución parcial al conflicto no se resuelve; por lo tanto sigue siendo otra forma de control.

Búsqueda de Soluciones

Encontrar una solución parcial expeditiva y mutuamente aceptable.

Ambas parte en conflicto alcanzan una moderada pero incompleta satisfacción

Se usa cuando:

- Los objetivos, aunque importantes, no justifican el esfuerzo o controversia.
- Dos oponentes con igual poder están empeñados en el logro de objetivos mutuamente excluyentes (ej. Contratos colectivos).
- Se requieren acuerdos temporales en temas complejos.
- Se requieren soluciones expeditivas cuando el tiempo apremia.

MODOS DE ENFRENTAR EL CONFLICTO

¿Cuál es mi modo dominante o preferido?



¿Cuáles son los modos que mejor se ajustan a mi situación particular como persona?



¿Qué he aprendido?



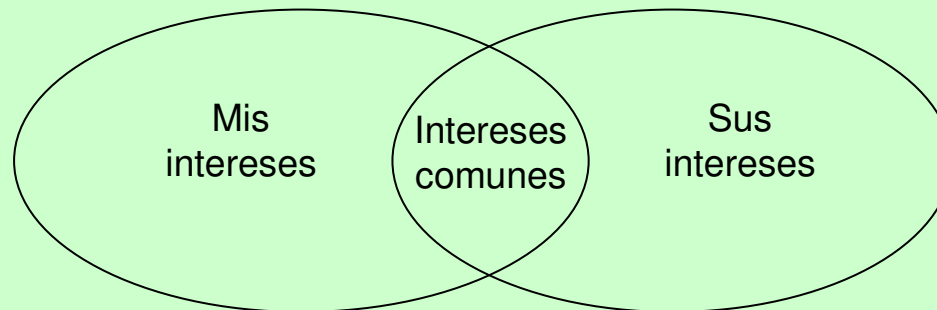
¿Hay algo que desearía cambiar?



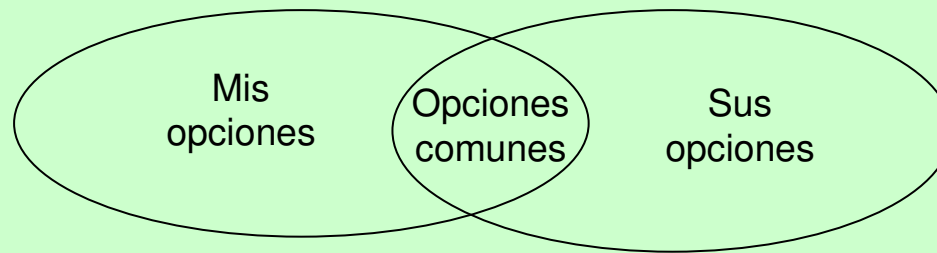
CONDICIONES PARA BUSCAR CONSECUENCIAS FUNCIONALES

- El deseo de buscar la resolución, no de *ganar*.
- La expresión y aceptación de las *emociones* presentes.
- Contar con un clima de *confianza mutua* o deseo de establecer confianza.
- Aceptar el conflicto como algo *natural*, no como bueno o malo.
- *Disposición* a alcanzar un compromiso.

1. Descripción del problema. Qué pasó?. Porqué?. Cómo sucedió?
2. Contexto. Cuando y donde sucedió el problema?. Quienes fueron los actores principales (participantes directos) y los secundarios (afectados directos)?. Sitio geográfico donde ocurrió y cuáles sitios (plantas, oficinas, etc) se verá afectadas?
3. Diagnostico. Cómo está la comunicación entre los actores principales entre sí y con los secundarios?. Cómo están las relaciones interpersonales entre ellos? Qué alternativas se presentaría a los diferentes actores: **los míos y los de ellos**
 1. Intereses. Cuales son las necesidades y los intereses que mueven a los actores principales y los secundarios (**los míos y los del otro**).?. Haga una lista por separado y encuentre los intereses y necesidades comunes.



2. Opciones. Cuales son las diferentes forma (sin discutir su viabilidad) que pudiera cubrir las necesidades e intereses de los actores principales y los secundarios (**los míos y los del otro**).?. Haga una lista por separado y encuentre los intereses y necesidades comunes.



3. Alternativas. Cuales son las vías de salidas que pudieran tener los actores (Yo y el otro) en caso de no llegarse a algún acuerdo. Haga una lista por separado y encuentre las alternativas. Sopesese cuál es la mejor alternativa : La mía o la del otro?
4. Legitimidad. Encuentre argumentos que le den legitimidad a las opciones de usted y las del otro. De esta forma podrá defender mejor sus opciones o cambiarlas.
5. Compromiso. Adquiera un compromiso viable y que pueda satisfacer las necesidades e intereses de las partes.

Gracias