

The background of the slide features a light blue gradient with faint, semi-transparent silhouettes of a group of people. The silhouettes are arranged in a loose line across the top and bottom of the slide, suggesting a diverse group of individuals. The central focus is a white rectangular box with a thin black border containing the title text.

Gestión de Conflictos

¿Por qué Gestión de Conflictos?

1. El nivel de conflictos en las organizaciones está creciendo
 - Dinámica de los cambios en las organizaciones y celeridad requerida para la toma de decisiones
 - Mayor cantidad de personas tomando decisiones (por el aumento de las estructuras más planas)
 - Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros.
 - Aumento y promoción de los equipos multidisciplinares
2. Cambio de mirada sobre el conflicto
 - De **destructivos y evitables** a **inevitables y oportunidades**

Concepto

Conflicto implica una diferencia entre dos o más personas o grupos

Se caracteriza por la tensión, el desacuerdo, el exaltamiento de emociones o la separación,

sin embargo estas características dependen de cómo se miren (se evalúen) esas diferencias

Concepto

“El conflicto es una tensión que se origina cuando no se cubren las necesidades o intereses de un individuo o un grupo de individuos”



Concepto

Es el proceso que se origina cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa.



Perspectivas

Tradicional

El conflicto es evitable
El enfoque más eficaz es la **eliminación** de las fuentes de conflicto

Actual

El conflicto es inevitable

Resolver las causas del conflicto inicial, reconociendo las diferencias individuales.
Fomentar el conflicto para permitir que afloren nuevas ideas y promover la innovación y el cambio.

Concepto

“Somos individuos porque tenemos diferentes intereses y necesidades, por lo tanto donde interactúa más de un individuo, está implícito el conflicto”



Fuentes

Diferencias de
Percepción

Obstáculos en la
Comunicación

Conflicto de intereses

**Causas de
Conflictos**

Diferencias de criterio
sobre standards de
performance

Diferencias personales
por carácter, personalidad
o valores

Diferencias en el
estilo de trabajo
O roles - incumbencias



Fases

Fase 1 Latente

Las partes
no lo perciben.

Fase 2 Conciencia

Las partes
perciben
las diferencias.

Fase 3 Acción

El conflicto pasa de
la concientización
a la actividad.

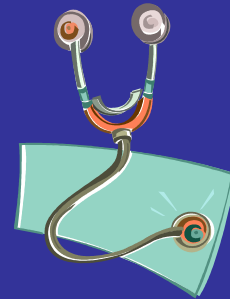
Fase 4 Solución

Se centra en
los resultados
o consecuencias.

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



**Identificar
el Conflicto**



**Diagnosticar
el Conflicto**



**Gestionar
el Conflicto**

Habilidad de comunicación efectiva

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



**Identificar
el Conflicto**

Descubrimiento y Exposición

Canales de comunicaciones
para exponer o descubrir un conflicto:

- Observación directa
- Reuniones
- Buzones de sugerencias
- Procedimiento de queja
- Rumores

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



- ¿Qué origina el conflicto?
- ¿Qué acciones de la otra parte (me) afectan?
- ¿Qué acciones quisiera que hiciera?

- ¿Puede un cambio de actitud (mía) resolver el conflicto?
- ¿Hay (tengo) disposición para escuchar, para cambiar la mirada?

- ¿Qué valores (míos) están en riesgo?
- ¿Qué intereses (míos) se ven afectados?

- ¿Qué consecuencias pueden originarse?
Tener en cuenta a todas las partes

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



Diagnosticar el Conflicto

¿Qué estoy observando?

La expresión más elevada de inteligencia es la de **separar lo observado del juicio o la evaluación**

¿Qué siento?

Identificar los Sentimientos propios, **NO ser víctima** pretendiendo que el otro cambie para sentirnos mejor

¿Qué necesito?

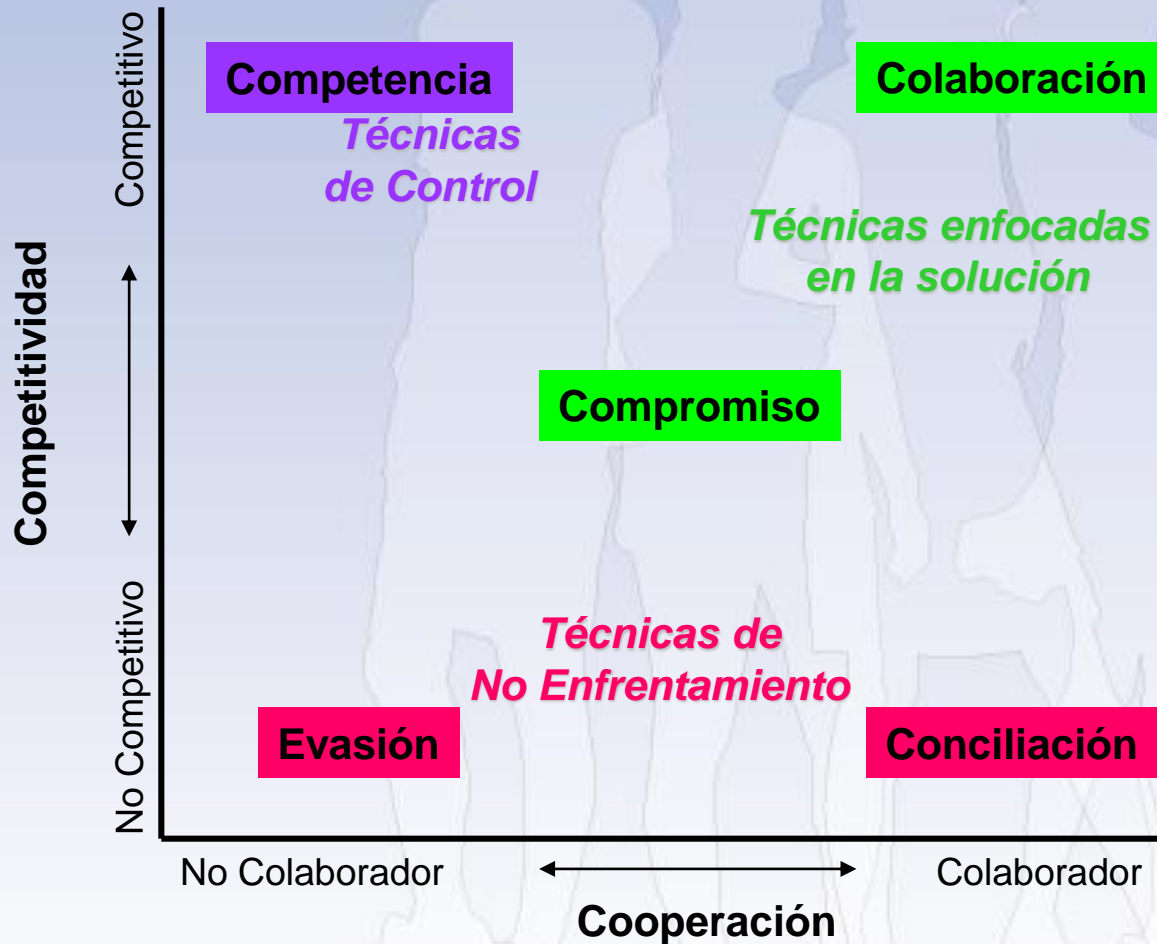
- Supervivencia
- Seguridad
- Afecto y Diferenciación
- 4. Realización
- 5. Ser útil

¿Cómo satisfago esta necesidad?

Ser muy específico en cómo el otro puede ayudar
Una exigencia **NO** puede satisfacerse
Un pedido tiene muchas más posibilidades de éxito

“Es la exposición vulnerable con un pedido específico lo que permite facilitar la resolución de un conflicto”

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



Técnicas de No Enfrentamiento

Evasión

Los individuos reconocen la existencia del conflicto pero no desean enfrentarse a los temas que lo causan. Al eludir los temas no se esfuerzan por satisfacer sus metas ni las de las otras personas.

Los individuos no actúan para lograr sus propias metas, y prefieren trabajar solamente para satisfacer las necesidades de la otra parte.

Conciliación

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos

Técnicas de Control



Competencia

Esta estrategia es aquella en la que los individuos solamente se esfuerzan por lograr sus propias metas. En este caso recurren a las estructuras de autoridad para ganar la batalla. Aunque este enfoque es válido cuando se requieren tomar acciones rápidas y decididas sus resultados son disfuncionales.

En general, es la técnica más utilizada (y muchas veces más apropiada) durante una **CRISIS**, pero para ser realmente efectivo debe ir acompañada de **acciones de remediación Post-Crisis**.

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos

Técnicas enfocadas en la solución



Compromiso

Es la primera de las estrategias orientadas a la solución. Los individuos se preocupan tanto de sus intereses como de los intereses y metas de la otra parte involucrada. Por lo general incluye una negociación en el que cada parte debe ceder algo con el fin de ganar algo.

La diferencia radica en que no parten del supuesto de un recurso fijo que obliga a todos a ceder con el fin de ganar algo. Por el contrario, parten de la base de que la participación creativa en el problema permite generar una solución en la que todos son ganadores.

Colaboración

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



| | |
|--------------|---|
| Evasión | <p>Cuando el asunto es trivial o existen otros temas relevantes.</p> <p>Cuando se percibe que no hay posibilidades de satisfacer sus intereses.</p> <p>Cuando hay que dar tiempo a las partes para que se enfríen</p> |
| Conciliación | <p>Cuando se descubre que se está equivocado.</p> <p>Cuando el asunto es más importante para los demás que para Ud.</p> <p>Cuando la armonía y estabilidad son de especial importancia.</p> |
| Competencia | <p>Cuando es necesaria una acción rápida y decidida.</p> <p>En temas importantes cuando es necesario implantar soluciones impopulares</p> <p>Frente a personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.</p> |
| Compromiso | <p>Las partes (con igualdad de poder) tienen metas mutuamente excluyentes.</p> <p>Para lograr arreglos temporales en temas complejos.</p> <p>Para llegar a soluciones expeditivas cuando el tiempo apremia.</p> |

Etapas para una Gestión Efectiva de Conflictos



Colaboración

Para encontrar una solución integradora cuando los intereses de todos son tan importantes que no es posible llegar a un compromiso.

Cuando el objetivo es aprender.

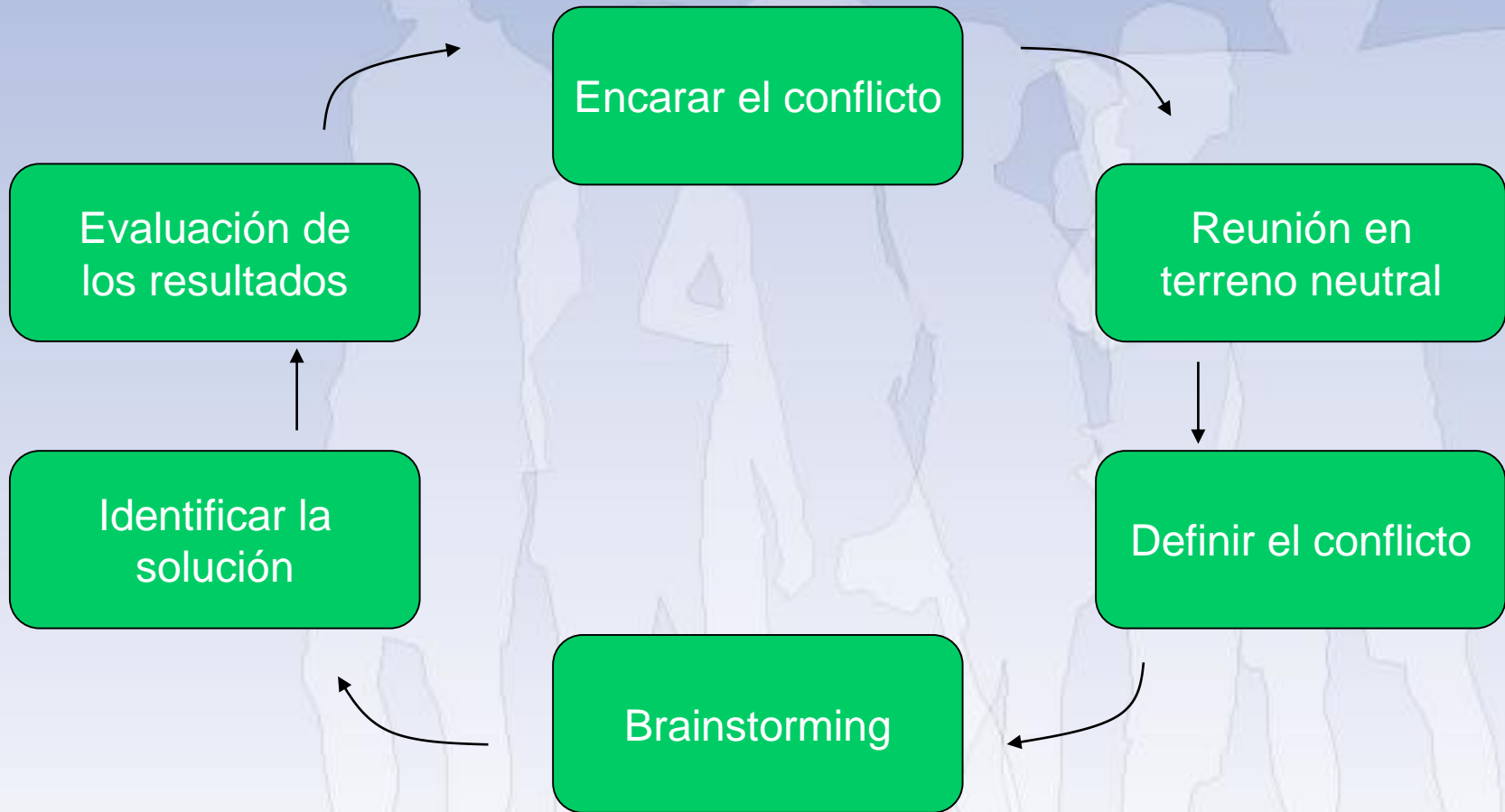
Para aunar los inputs de personas con diferentes perspectivas.

Para lograr el compromiso al incorporar los intereses en el consenso.

Para solucionar problemas emocionales que dificultan la relación.

Diferentes trabajos de investigación demuestran que las técnicas de colaboración están asociadas con resultados positivos, en términos de productividad y rendimiento organizativo.

Colaboración para gestionar conflictos



Colaboración para gestionar conflictos

Premisas fundamentales

1. “Ataque el conflicto; ataque el problema; NO ataque a la persona”
2. La conexión entre las personas debe considerar:

Equidad: Significa que internamente no te sientas ni superior ni inferior al otro, cualquier diferencia es EGO

“Cada vez que encuentres a alguien míralo a los ojos y siente que reconoces la presencia de Dios en el otro que lo hace igual a ti”

Empatía: No tratar de entender el problema del otro, no tratar de entender al otro, lo que significa la **empatía es sentir en tu cuerpo lo que siente el otro** y, al hacerlo, el otro se sentirá mejor



Comunicación No- violenta: 99% de la comunicación entre los humanos es violenta, se introduce la violencia desde el momento en el que se introducen juicios, por esto la **buena comunicación es aquella capaz de comprender, constantemente, qué son hechos y qué son opiniones.**

CONFLICTO Y COMUNICACIÓN

 **Lo que se quiere decir**

  **Lo que se sabe decir**

  **Lo que se dice**

  **Lo que se oye**

  **Lo que se escucha**

  **Lo que se comprende**

  **Lo que se acepta**

  **Lo que se retiene**

 **Lo que se pone en
práctica**

Resumen y Conclusiones

- Un conflicto bien manejado lleva implícitos enormes beneficios, tanto para la organización como para la gente que trabaja en ellas.
- La gestión de conflictos suele ser uno de los mayores impulsores de cambios. Si se los aborda apropiadamente, pueden ayudar al personal a ser más innovador, a crear vínculos más fuertes, a trabajar en equipos eficaces y a mejorar su rendimiento.
- Los conflictos son naturales en cualquier organización. Nuestra responsabilidad consiste en tratar de comprender las causas y resolverlas de manera que se puedan alcanzar los objetivos del equipo. **Establecer comunicaciones abiertas es la clave para lograr este propósito.**
- El problema se resuelve mejor al centrarse en objetivos mutuamente beneficiosos, buscar áreas de compromiso, analizar los hechos y mantener las diferencias de personalidad fuera de la discusión.

Reflexión final

El hombre se comunica con el universo a través del amor o del poder, en donde entra uno, no entra el otro.

- El **autoritarismo** es la salida del que no es inteligente frente a una situación de acorralamiento.
- El **grito** es el recurso de quien no tiene la razón
- Es de humanos errar y de sabios **reconocer**
- **Seducir** es mejor que imponer
- **Agradecer** y **ser generoso** son actitudes que ayudan enormemente en la interrelación entre los seres humanos

Estado de Agradecimiento

Punto medio entre la máxima humildad y la máxima arrogancia, estado ideal para conectar positivamente con el universo

The background of the slide features a light blue gradient with faint, semi-transparent white silhouettes of a group of people. The silhouettes are arranged in a line, with some individuals appearing to be in conversation or looking at something together. The overall aesthetic is clean and professional.

FIN

The background of the slide features a light blue gradient with faint, semi-transparent silhouettes of a group of people. The silhouettes are arranged in a line, suggesting a meeting or a group of individuals. The overall aesthetic is professional and clean.

Negociación Efectiva

NEGOCIACIÓN

“Es un proceso por el cual dos o más partes con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones”.

NEGOCIACIÓN

“Es un proceso en el que dos o mas partes intercambian bienes o servicios y acuerdan una tasa de cambio”.



NEGOCIACIÓN



- ¿Qué es negociar?
- Es un proceso de interacción potencialmente oportunista por el cual dos o más partes, con algún conflicto aparente, intentan estar mejor a través de acciones decididas en conjunto en vez de hacerlo de otra manera.

Elementos de la negociación

- Interdependencia
- Percepción de conflicto
- Interacción de tipo oportunista
(preocupación por el interés propio)
- Posibilidad de acuerdo

La negociación en la jerarquía corporativa

¿En qué ámbitos prácticos se da?

- Management indirecto
- Tratando con subordinados / reportes / colaboradores
- Tratando con jefes y superiores

Management Indirecto

- Se llama así al fenómeno cada vez más común de responsabilidad concentrada en convivencia con autoridad y recursos compartidos
- ¿Cuál es el rol y cuáles son las características de la negociación en este ámbito?

Management Indirecto



- Se trata de negociación entre relaciones laterales
 - Construcción de relaciones
 - Confianza
 - Sentimiento de obligación recíproca entre las partes

Negociando hacia abajo en la pirámide jerárquica

- ¿Cuál es la relación entre el mando (la autoridad) y la negociación en este ámbito?
- ¿Hay una contradicción de términos?
- Aunque el “jefe” (la “Autoridad”) tenga la palabra final, el trabajo de gestión involucra una buena cantidad de negociación.

Negociando hacia abajo en la pirámide jerárquica

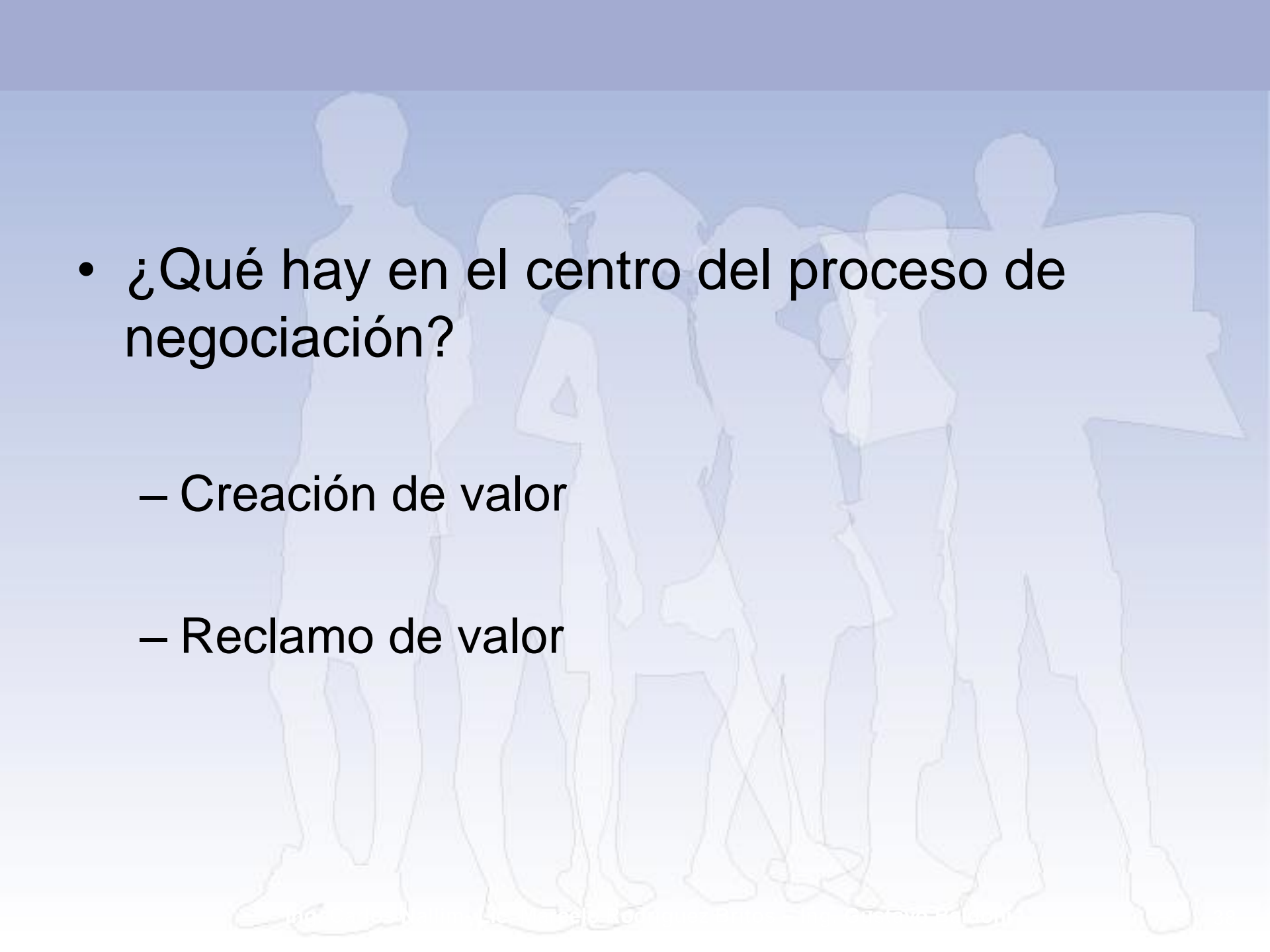
- Pero la autoridad por sí misma no alcanza donde hay:
 - Interdependencia
 - Conflicto
 - Algo de autonomía y discreción
 - Costo y dificultad de controlar y hacer cumplir órdenes
 - Información variada y descentralizada

Negociando hacia abajo en la pirámide jerárquica

- Entonces, ¿porqué negociar aún cuando hay autoridad?
 - Las órdenes pueden no ser efectivas
 - Las órdenes son sólo parte de las herramientas del manager
 - El ejercicio de la autoridad forma parte de un proceso de negociación mayor.

Negociando hacia arriba en la pirámide jerárquica

- ¿Por qué existe este tipo de negociación?
 - Un jefe depende de sus colaboradores / reportes
 - Para realizar tareas
 - Como fuentes de
 - Conocimientos
 - Experiencias
 - Los reportes (colaboradores o subordinados) dependen del jefe para
 - Disponer de
 - Recursos
 - Información
 - Apoyo



- ¿Qué hay en el centro del proceso de negociación?

- Creación de valor

- Reclamo de valor

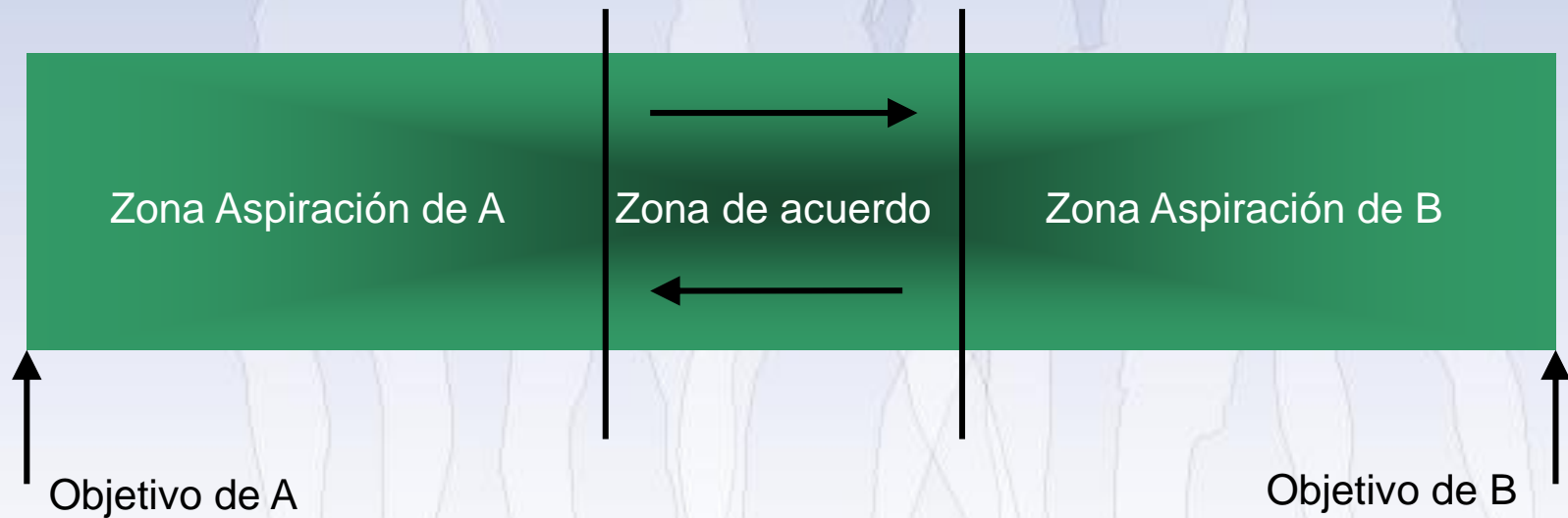
Reclamar valor

- Creencias
 - Ganancia conjunta = ingenua / débil
- Actitudes
 - Convencer al otro de que quiere más lo que yo tengo que lo que yo quiero lo que él tiene.
 - Tengo todo el tiempo del mundo (el otro está apurado)
 - Empezar alto y conceder lentamente
 - Exagerar el valor de mis concesiones
 - Minimizar las concesiones del otro
 - Esconder información
 - Usar los argumentos que apoyan sólo un acuerdo favorable para mí

NEGOCIACIÓN

Escuela Clásica o Distributiva

WIN / LOSE
Competencia



Creación de valor

The background of the slide features a light blue gradient with a faint, semi-transparent illustration of a group of people in a meeting. The silhouettes are arranged in a loose circle, with some individuals appearing to be in conversation or looking at a document. The overall aesthetic is professional and collaborative.

- Creencias
 - Creatividad
 - Cooperación
 - Comunicación
 - Intercambio de información
- Actitudes
 - Explorar y cultivar intereses comunes
 - Mantener la relación
 - Proceso de negociación fluido
 - Normas y principios aceptados

NEGOCIACIÓN

Escuela Cooperativa o integradora

WIN / WIN

Acordar con ganancias

- ✓ Separar las personas de los problemas
- ✓ Concentrarse en intereses y no en posiciones
- ✓ Crear varias opciones para acordar
- ✓ Construir la relación humana - comunicación

NEGOCIACIÓN

- Separar las personas de los problemas
 - Las personas tienen sentimientos, valores, cultura, experiencias, circunstancias, etc.
 - Sea duro con el problema
 - Enfrente al problema no a la gente
 - Cuide o construya una relación de trabajo
 - Sea empático
 - No deduzca intenciones

NEGOCIACIÓN

- Concéntrese en intereses y no posiciones
 - No quién tiene la razón, quien tiene la culpa
 - Qué nos motiva a sentarnos a negociar?
 - Necesidades, deseos, inquietudes, temores
 - Seguridad / estabilidad
 - Económicos
 - Reconocimiento / pertenencia
 - Poder
 - Bienestar

NEGOCIACIÓN

- Crear varias opciones de acuerdo
 - Generar alternativas innovadoras
 - Pensamiento lineal vs. lateral
 - Brainstorming
 - Comunicarlas
- Usar criterios objetivos
 - Basarse en criterios objetivos externos
 - Independientes de las voluntades de las partes
 - Ayudan a legitimar instancias

Tensión intrínseca en procesos de negociación

- Siempre están presentes ambos enfoques
 - Hay avances cooperativos para crear valor, y
 - Hay avances competitivos para reclamar valor

Influencia de las tácticas en la tensión de negociación

- TACTICAS PARA RECLAMAR
- Pueden impedir la creación de valor
- Poca apertura => impide sondear los intereses de terceros
- Exagerar / minimizar concesiones, y esconder información=>
 - Poco espacio para para evaluar espacios de acuerdo mutuamente beneficiosos
 - Se presenta una visión deformada de preferencias

Influencia de las tácticas en la tensión de negociación

- TACTICAS PARA RECLAMAR
- Yendo al extremo, si estas tácticas resultaran ser demasiado fuertes, sus efectos pueden incluir
 - afectar las relaciones y cualquier nivel de confianza preexistente entre las partes.
 - incrementar el nivel de conflicto

Influencia de las tácticas en la tensión de negociación

- TACTICAS PARA CREAR VALOR
- Son muy vulnerables frente a las anteriores
 - Revelar información => riesgoso
 - Proponer ofertas nuevas y creativas => interpretación de que hay disposición a hacer nuevas concesiones.

Problema de la coexistencia de tácticas de creación y reclamo de valor

PARTE A

Crea valor

Reclama valor

P
A
R
T
E
B

Crea valor

Bueno

Bueno

Pésimo

Excelente

Reclama valor

Excelente

Pésimo

Mediocre

Mediocre

| | | |
|---------------|------------|---------------|
| | Crea valor | Reclama valor |
| Crea valor | Bueno | Excelente |
| Reclama valor | Pésimo | Mediocre |

La falta de acuerdo

- ¿ Qué pasa en caso con las alternativas existentes ante una eventual falta de acuerdo?
- **EL FACTOR OLVIDADO**

Cambiando las alternativas



a) Sin posibilidad de acuerdo



b) Zona de acuerdo (percepción favorable al vendedor)



c) Zona de acuerdo (percepción favorable al comprador)

¿Estamos listos para negociar?

- ¿Qué se quiere decir cuando las partes (o alguna de ellas) dice que la situación no está “madura” para negociar?
- Simplemente significa que las partes tiene estimaciones demasiado optimistas de sus alternativas de no cooperación
- Es decir que por lo menos para una de las partes los acuerdos posibles le parecen peores que lo que puede conseguir con alternativas unilaterales.

¿Estamos listos para negociar? (cont)

- En este caso la estrategia a aplicar NO está en el proceso de negociación en sí, sino en acciones FUERA de la mesa de negociación para modificar las percepciones y así crear una posible zona de acuerdo.
- Importante: a todos no pasa que somos demasiado optimistas al evaluar nuestra propia situación. Hay que reconocerlo para poder negociar efectivamente.

NEGOCIACIÓN

- Preparación de la Negociación
 - Trabajo, estudio, investigación
 - Conocer bien la otra parte.
 - Establecer la meta propia y reconocer la del otro
 - Conocer la M.A.A.N. propia y reconocer la del otro.
 - Conocer las alternativas de solución sin el otro

NEGOCIACIÓN

- **PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN**

- Planificación

- Preparación, antecedentes, objetivos, implicados,

- Reglas Básicas

- Quienes, Dónde, Plazos, Temas, Cómo se destraba el conflicto

- Ejecución de la Negociación

- Exposición de intereses, justificaciones, ampliación, discusión.

- Contratación e implantación

- Formalización y proceso para cumplimiento

The background of the slide features a light blue gradient. In the center, there is a group of seven stylized, semi-transparent silhouettes of people standing and interacting, suggesting a meeting or collaborative work environment. The word "TEST" is prominently displayed in the center of the image.

TEST

Estilos de Negociación

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

COMPETIR

"ESTILO DURO"

Busca su propio beneficio a costa del otro.

Negocia para "defender sus derechos".

Defiende una posición que considera correcta o simplemente intentar ganar.

+

Cuando es necesaria una acción inmediata o si se está en lo cierto.

-

Intimida a las personas en forma tal que temen darnos información.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

EVADIR

"ESTILO EVASIVO"

No presta atención a lo que está ocurriendo.
No trata el conflicto porque pospone el problema.

+

Cuando lo que está en juego no es importante.
Cuando es necesario "enfriar" una situación.

-

Es posible que nunca se trate el problema.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

CEDER

Conceden para satisfacer sus necesidades.

"ESTILO BLANDO"

satisfacer al otro, posponiendo sus

+

Cuando uno se da cuenta que está equivocado.
Cuando se busca obtener una meta mayor.

-

Es posible que nunca se llegue a satisfacer las necesidades propias.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

ARREGLAR "ESTILO REGATEO"

Parten la diferencia.

Ambas partes ceden un poco para "encontrarse".

Solución parcial a las necesidades.

+

Cuando nada ha funcionado.

Cuando se deben tomar decisiones rápidas.

Cuando se tiene el mismo grado de poder.

-

Es posible que nadie quede satisfecho con el acuerdo.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

COLABORAR "ESTILO INTEGRATIVO"

Dos cabezas piensan más que una.
Se trabaja con el otro para hallar una solución que satisfaga las necesidades de ambos.

+

Aprende de la perspectiva de la otra parte.
Útil cuando se requiere una decisión satisfactoria.

-

Pueden no ser de utilidad para decisiones menores o cuando hay límites de tiempo.

NEGOCIACIÓN

- **CONSEJOS**

- Haga sentir bien a la otra persona, contrólese
- Escuche al otro, repita para verificar que entendió bien
- Negocie / discuta en un lugar privado y sin interrupciones
- Sea claro y conciso: vaya al grano
- Mencione en lo que está de acuerdo y en lo que está en desacuerdo
- Cuide sus gestos y miradas (ellos también hablan)
- Permita que el otro también gane
- Ponga la vista en el futuro y no en el pasado
- Agradezca a la otra persona por trabajar con Ud en el manejo de la situación.
- Sepa guardar un secreto
- No se deje llevar por los sentimientos

Temas, Posiciones, Intereses

- Candidato a ocupar un puesto
- Negocia sobre el salario
- TEMA: Salario
- POSICIÓN: \$ 10.000
- INTERESES: seguridad, status, mejores oportunidades futuras, estilo de vida

¿En qué enfocar la negociación?

- En los intereses
 - Cuando quiero favorecer la creatividad y dejar de estar estancados al reformular los temas para que se alineen con los intereses subyacentes. (Ej. Sinaí)
- En los temas, posiciones o un conjunto restringido de intereses
 - Cuando hay conflictos ideológicos subyacentes que dificultan el acuerdo o cuando restringir el foco de la negociación es mejor para reclamar valor (Berlín Oriental)

Marco general de aplicación

- Si me conviene solucionar mi tema sólo, no tengo necesidad de negociar
- Negocio
- Negocio y no hay acuerdo => Mediación
- Negocio, no hay acuerdo, la mediación no sirvió => Arbitraje

