



## **Comunicación Asertiva y Manejo de Conflictos**

 **Smurfit Kappa**



Nombre:

*“La honestidad, la confianza, el respeto, la capacidad de hablar y escuchar con claridad, la autocrítica y la credibilidad son algunas de las características que SKM espera de sus colaboradores. Identificar las fortalezas y desarrollar las áreas de oportunidad que se tienen en cada uno de esos aspectos es de gran relevancia para convertirse en un Líder Efectivo”.*

## Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar habilidades y utilizar técnicas que permitan incrementar su efectividad al comunicarse con sus colaboradores, jefes, colegas, clientes internos y externos.
- Utilizar la retroalimentación como una herramienta de comunicación efectiva que facilite el logro de los objetivos y fortalezca las relaciones interpersonales.
- Identificar los conflictos que se presentan en las relaciones interpersonales y/o grupales, así como aplicar principios y métodos para manejar y resolver estas situaciones conflictivas.

## Contenido

1. **La Comunicación**
  - 1.1 Concepto de comunicación.
  - 1.2 Proceso de la comunicación.
  - 1.3 Componentes de la comunicación.
  - 1.4 Barreras de la comunicación efectiva.
2. **Retroalimentación Efectiva.**
  - 2.1 Características de la retroalimentación efectiva.
  - 2.2 Beneficios de la retroalimentación efectiva.
  - 2.3 Empatía y Escucha activa.
  - 2.4 Retroalimentación con el Modelo SBI.
  - 2.5 Lineamientos para recibir retroalimentación.
  - 2.6 Modelo GROW.
  - 2.7 Preguntas poderosas.
3. **Manejo de Conflictos**
  - 3.1 Introducción al manejo de conflictos.
  - 3.2 ¿Qué es un conflicto y cuándo aparece?
  - 3.3 Tipos de Conflictos.
  - 3.4 Diagnóstico de manejo de conflictos de Thomas Kilmann.
  - 3.5 Estilos de solución de conflictos de Thomas Killmann.
  - 3.6 Proceso de Negociación.



## 1. Comunicación

La comunicación es una herramienta clave para los líderes. Un buen empleo de la información es necesario para transmitir los objetivos y valores que promueve la organización a los colaboradores.

Una comunicación efectiva contribuye a generar una cultura organizacional con fidelidad, apropiación y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los valores, sus funciones y los retos a los que se enfrenta la compañía.

**Una de las principales quejas de los colaboradores** en las organizaciones **es precisamente la falta de comunicación**. Los grandes líderes buscan comunicarse con su equipo para inspirarlos día a día y conseguir su mejor rendimiento.

Esa comunicación es un proceso complejo que involucra muchos aspectos y que es fundamental para que los colaboradores sientan que sus opiniones son escuchadas con atención y que son importantes para la compañía.

Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo permite que todo fluya de una manera natural, evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia al momento de transmitir lo que se desea.

¿Qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva?: **Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación**. Los índices de motivación disminuyen, influye en que los colaboradores decidan seguir o no al líder, y crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, y su esfuerzo se dirige a otras actividades.

En conclusión: “sin comunicación, no puede haber liderazgo”. La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevarla a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada por los líderes.

**¡Bienvenido a esta experiencia de aprendizaje!**



### 1.1 Concepto de Comunicación



*Es el proceso mediante el cual dos o más personas, en una situación de interacción, intercambian mensajes de una manera simultánea y a través de múltiples canales, sean o no conscientes de ello y tengan o no la intención de hacerlo.*

Si no existe un acuerdo entre las personas acerca de lo que uno expresó y el otro entendió o interpretó, no se puede hablar de una comunicación efectiva.

Para que la efectividad se dé entre las personas que se comunican, deben compartirse los significados que van implícitos o explícitos en los mensajes que intercambian; sin embargo, ninguna persona puede controlar o manipular físicamente los significados propios o de los demás. Estos se encuentran en el interior de cada quién y afloran cuando cada uno de nosotros interpreta un mensaje.

El hecho de que los significados no se pueden transmitir físicamente junto con los mensajes, le da a la interpretación una importancia central en el proceso de la comunicación.



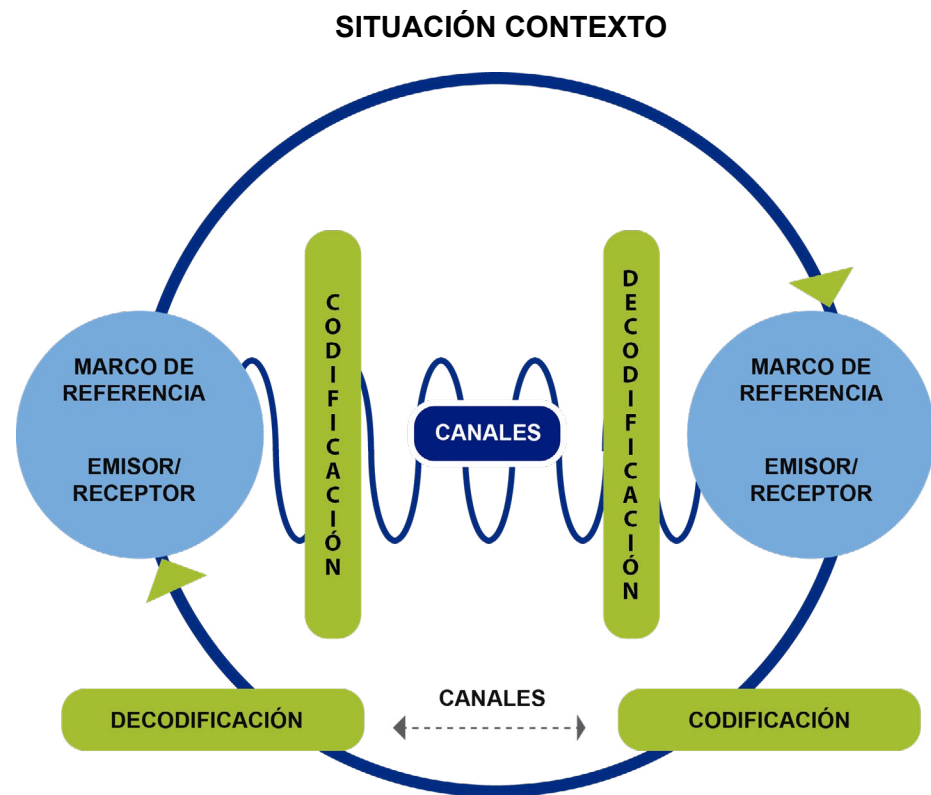
Escribe dos ejemplos de situaciones efectivas de comunicación que se presentan en tu área o en SKM:

Ahora menciona dos ejemplos de situaciones inefectivas de comunicación que en ocasiones se presentan en tu área o en SKM:

## 1.2 Proceso de la Comunicación.

### Modelo de Comunicación de Berlo.

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.



Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un **propósito**, expresado como un **mensaje** a transmitir. Éste tiene lugar entre un **transmisor** (la fuente) y un **receptor**. El mensaje es **codificado** (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún **medio** (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente.

**El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.**



El proceso de la comunicación está formado por **ocho componentes**:

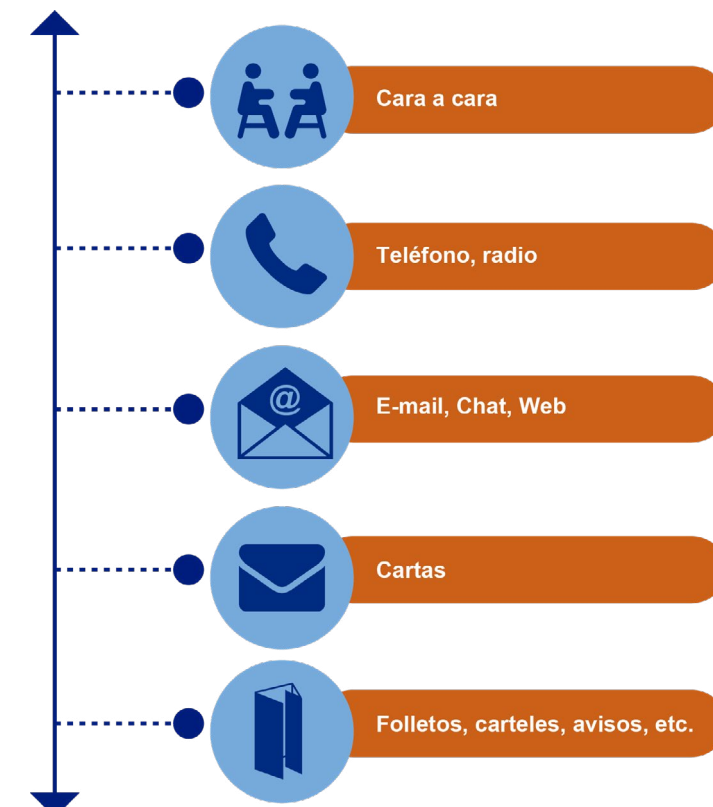
### 1. El Contexto.

- Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento.
- Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos, lo cual afecta nuestras comunicaciones.
- Así como nuestras actitudes, también la posición sociocultural, creencias y valores afectan nuestra comunicación.

**2. El emisor:** de donde surge el primer mensaje, es el que inicia el ciclo de la comunicación. El mensaje del emisor, al igual que la retroalimentación del receptor, estará necesariamente influido por su contexto o situación sociocultural.

**3. El mensaje** es el resultado de la fuente. Cuando hablamos, las palabras son el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara, etc., son el mensaje.

### Proceso rico



### Proceso pobre

**4. El código** o el grupo de símbolos que usamos (tanto si somos emisores como si somos receptores) para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

**5. El canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar si quiere un canal formal o uno informal. Los canales formales están establecidos por SKM y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, utilizan los canales informales.



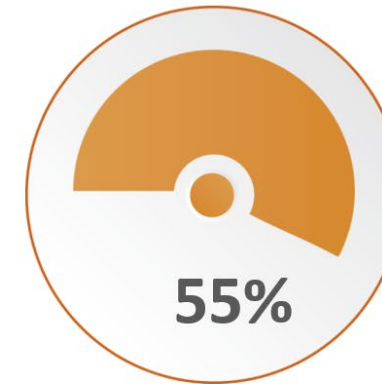
**6. El receptor** es la persona a quien se dirige el mensaje. Así como el emisor está determinado (y limitado) por sus habilidades, actitudes, conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor también lo está. Del mismo modo en que el emisor debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar y comprender. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de emitir como en la de recibir.

**7. La decodificación** del mensaje. Antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor.

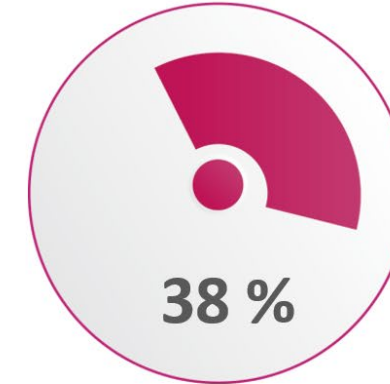
**8. La retroalimentación** es el último eslabón en el proceso de la comunicación. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación." La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.



## 1.4 Componentes de la comunicación.



Lenguaje Corporal



Tono de Voz



Palabras

Según los expertos de la comunicación, existen tres componentes fundamentales que hay que tomar en cuenta para establecer una comunicación efectiva:

1. La palabra o el lenguaje
2. El tono de voz
3. La comunicación no verbal

**LA PALABRA:** representa un 7% de la capacidad de nuestra comunicación para impactar en los demás.

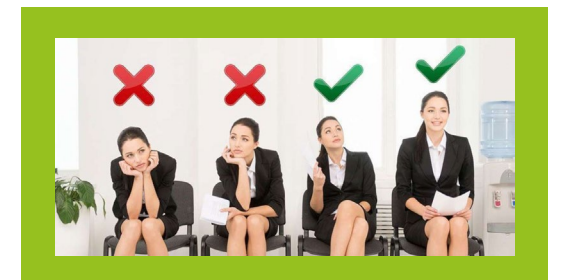
Utilizamos las palabras (habladas o escritas) para comunicarnos, manifestando ideas, conceptos, datos y sentimientos a través de las estructuras lingüísticas que formulamos. A mayor conocimiento del tema que estamos comunicando, mayor cantidad de argumentos y conceptos.

### EL TONO DE VOZ.

Es el segundo componente y representa el 38% del poder significativo de la comunicación. "No es tanto lo que me dices, sino el tono con que lo haces". A través del tono de la voz proyectamos nuestras emociones o sentimientos que acompañan a nuestras ideas, así como el nivel de energía con el que nos comunicamos.

### EL LENGUAJE NO VERBAL.

Este tercer componente representa el 55% del significado de nuestra comunicación para los demás. En una comunicación personal directa este elemento es fundamental, ya que genera la mayor cantidad de impacto en la comunicación, es decir: "Es tan fuerte lo que haces, que no puedo escuchar lo que dices". Está constituido por la postura corporal, las expresiones y gesticulaciones, los movimientos y la mirada.



**Funciones del Lenguaje No Verbal:**

- Enfatizar el lenguaje verbal.
- Expresar sentimientos y emociones.
- Sustituir palabras.
- Orientar la forma de interpretación de las palabras.
- Posibilidad de contradecir la comunicación verbal.

**Gestos poderosos al comunicarte:**
**Definir**

**Compartir**

**Demostrar**

**Enumerar**

**1.3 Barreras para la comunicación efectiva.**

Las barreras en la comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor cuando ambos están en los mismos campos de experiencia.

**Tipos de barreras:**
***Barreras físicas.***

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, laptops, tabletas, micrófono, video cámaras, televisión, impresoras, etc.

***Barreras semánticas.***

Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural y personal le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere “lo más pronto posible”, esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como “inmediatamente”, hasta la que lo entiende como “rápido, pero no es tan urgente”. Esto incluye las distintas acepciones que tienen las palabras.

***Barreras fisiológicas***

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos, ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos.

***Barreras psicológicas.***

Está relacionada con los procesos cognitivos y psicológicos del emisor o receptor de la información. Es ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, o incluso respecto del mensaje mismo. La deficiencia o deformación puede deberse también, a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se escucha.

***Barreras administrativas.***

Estas barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, exposición de ideas deficientes, escuchar mal, evaluación prematura de lo escuchado, comunicación impersonal (medios de comunicación). Asimismo, la desconfianza, las amenazas y temores, sobrecarga de información, etc.

Existen **conductas** que realizamos, algunas en forma consciente y otras totalmente de forma inconsciente, las cuales son “dañinas” para el proceso de comunicación. Por ejemplo:

- Interrumpir al que habla.
- Contar “nuestra anécdota” cuando el otro aún está hablando.
- Quitar importancia a los sentimientos de la otra persona con expresiones como “no te preocupes por esa tontería”, “no te pongas así” o “eso no tiene importancia”.
- Juzgar cada comentario que hace nuestro interlocutor.
- Caer en el “síndrome del experto”: saber lo que debemos contestar cuando el otro no ha hecho más que iniciar su relato.



Junto con tu equipo, identifiquen algunas barreras en la comunicación que se presenten en tu planta. Dado que pertenecen a diferentes plantas, revisen si hay consistencia en lo que sucede.

BARRERAS	¿CÓMO LO RESOLVERÁN?

**¿Cómo Evitar y/ o superar las Barreras de Comunicación?:**

1. Enviar **mensajes claros**, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
2. Utilizar expresiones que **faciliten** la comunicación y evitar las que **confunden**.
3. Mantener la **congruencia** entre el lenguaje verbal y el no verbal.
4. Asumir una actitud de **empatía** con el interlocutor. Ponerse en el lugar del otro.
5. **Escuchar** con atención. (Escucha generosa).
6. **Aclarar** las diferencias en las percepciones.
7. Utilizar la retroalimentación para **verificar** la comprensión adecuada.
8. **Eliminar** o evitar los ruidos o interferencias.
9. **Evitar** los prejuicios.
10. **Controlar** las emociones que puedan perjudicar la comunicación.



**Pework**

**Fortalezas**

Habilidades con las que cuentas, así como las acciones positivas que llevas a cabo para lograr una comunicación efectiva.

**Oportunidades**

Aquellos factores positivos que pueden contribuir al mejoramiento de tu comunicación y la de tu equipo /clientes internos y externos.

**Áreas de Oportunidad**

Conductas y actitudes que obstaculizan el adecuado flujo de la comunicación, afectando la relación laboral y el logro de objetivos.

**Amenazas**

Aquellas situaciones o factores que provienen de otras áreas / clientes internos o externos que obstaculizan que se dé una comunicación efectiva.

## 2. Retroalimentación Efectiva

Los colaboradores requieren información que les permita conocerse mejor para desarrollar su potencial, alcanzar sus objetivos y reforzar la confianza con las personas. Por esto es la principal herramienta que, cuando es aplicada de manera efectiva, nos permite lograr un crecimiento cada vez mayor en las diferentes funciones que desempeñamos.

**La retroalimentación es la información específica que le damos a una persona sobre su actuación o desempeño.**

Es el medio que permite a una persona o a un grupo:

- Destacar sus comportamientos y acciones.
- Tomar conciencia del impacto de sus acciones sobre equipos, clientes, negocio y uno mismo.
- Identificar la diferencia entre la intención y el impacto de sus acciones en su entorno.

### 2.1 Características de la Retroalimentación Efectiva

- Se dirige a comportamientos observables y sus efectos, no a impresiones generales.
- Muestra la intención de ayudar, no herir ni evidenciar.
- Se basa en expectativas claras y metas definidas de desempeño.
- Es proporcionada con respeto, cortesía y empatía.
- Toma en cuenta las necesidades del receptor y no solo de quien la proporciona.
- Es más efectiva cuando es positiva, pues ayuda a disminuir malos hábitos y mejorar el desempeño.

### 2.2 Beneficios de la Retroalimentación Efectiva

- Es esencial para administrar el desempeño.
- Ayuda a que la gente mejore. Nuestra responsabilidad como líderes es trabajar con los colaboradores para “mejorar la manera como pueden mejorar”.
- Útil para aplicar coaching.
- Refuerza un buen desempeño, ayuda a disminuir malos hábitos.
- Es esencial para aplicar acciones disciplinarias.



### Ejercicio:

Describe brevemente una experiencia en la que recibiste una retroalimentación efectiva y una en la que fue inefectiva:

Retroalimentación Efectiva	Retroalimentación Inefectiva

### La Escucha Activa

Escuchar, no es solo una cuestión biológica que dependa de nuestra agudeza auditiva. Si quieres comunicarte con los demás, el primer paso es conocer la diferencia entre oír y escuchar dado que no son verbos sinónimos:

**Oír: Percibir con el oído los sonidos.**

**Escuchar: Prestar atención a lo que se oye.**

Oír, no es un acto voluntario, los sonidos llegan a nuestros oídos, aunque no hagamos nada para que ocurra. Escuchar, en cambio es el acto voluntario mediante el cual prestamos atención a los sonidos que percibimos. Se puede oír sin escuchar, pero, para escuchar, primero hay que oír.

Si nuestro objetivo es potenciar nuestra comunicación, debemos aprender a poner en práctica la escucha activa. Esto significa:

- Escuchar con atención y cuidado, tratando de comprender realmente y desde su punto de vista lo que nos dice nuestro interlocutor (Empatía).
- Escuchar activamente supone estar psicológicamente presentes.
- Ser conscientes de lo que nos dicen y demostrar a nuestro interlocutor que recibimos su mensaje.
- Tener presente en que porcentaje de las veces parece que escuchamos a una persona pero que en realidad estamos ocupados pensando en qué le contestaremos a esa misma persona cuando acabe su turno de palabra.

### ¿Por qué es importante escuchar activamente?

- ✓ Favorece una relación positiva con nuestro interlocutor.
- ✓ Permite llegar al fondo de los problemas y facilitando el encontrar soluciones creativas.
- ✓ Provocamos respeto hacia nosotros en quien nos habla.
- ✓ Si sabemos escuchar, los demás sentirán la apertura y confianza necesaria para ser sinceros con nosotros.
- ✓ Escuchar activamente tiene efectos tranquilizantes y facilita que se eliminen tensiones o malentendidos.
- ✓ Es una recompensa para nuestro interlocutor.

Existen dos elementos que facilitan la escucha activa:

**DISPOSICIÓN PSICOLÓGICA:** la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro (contacto visual, postura corporal receptiva, gestos cordiales y relajados) para generar apertura y confianza en mi interlocutor.

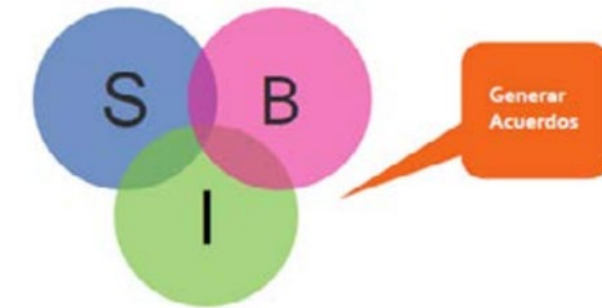
**EXPRESIÓN VERBAL** de que se está escuchando al otro interlocutor mediante alguna de las siguientes técnicas:

- **Parafrasear** - Verificar o expresar con las propias palabras lo que parece que el hablante acaba de decir. De esta manera, es posible que el emisor informe al receptor si este último ha entendido bien el mensaje.  
Por ejemplo: **¿Quieres decir que.....?** Entonces tu molestia radica en..... Lo que estás diciendo es que..... Según entiendo entonces.....
- **Resumir** - Exponer de forma breve, oral o escrita, la idea principal del asunto en cuestión.  
Por ejemplo: "Hasta ahora hemos revisado estos 2 puntos"  
"Resumiendo los aspectos principales....." "Recapitulando los acuerdos del equipo, hemos acordado...."
- **Reflejar sentimientos** – Expresar las emociones observadas detrás del discurso, intentando interpretar las emociones que la otra persona pueda estar sintiendo. También hablar sobre las propias emociones sobre lo hablado, es importante.
- **Hacer preguntas adicionales** - El oyente puede demostrar que ha estado atento al hacer preguntas adicionales para aclarar u obtener más información y de esta manera guiar la conversación.



### 2.3 Retroalimentación con el Modelo SBI.

EL modelo SBI



- S Situation- Describir la situación.
- B Behavior- Describir el comportamiento (no a la persona).
- I Impact- Describir el impacto que tuvo el comportamiento.

### 2.4 Lineamientos para recibir retroalimentación.

- Escucha cuidadosamente.
- Trata de no defenderte, pero mentalmente elabora preguntas o desacuerdos.
- Repite al interlocutor, con tus propias palabras lo que crees que escuchaste para verificar tu percepción.
- Haz preguntas para clarificar o pide ejemplos.
- Evalúa cuidadosamente qué de lo que escuchaste puede ser valioso considerar.
- Evita tomar personal la retroalimentación; sin embargo, obsérvate, pregunta y cuando creas que sea necesario modifica tu conducta y evalúa los resultados en las nuevas condiciones.
- Sé abierto y comparte tus sentimientos con respecto a la retroalimentación recibida.
- Genera compromisos para efectuar cambios que a la luz de la retroalimentación, resulten necesarios.



## 2.5 Modelo GROW.

### Modelo GROW



## 2.6 Preguntas poderosas.

### Características Básicas.

- Cortas y simples.
- Abiertas y precisas.
- Orientadas a emprender una acción.
- Utiliza: “Qué”, “Quién”, “Cómo”, “Cuándo”, “Para qué”. Evita el uso del “Por qué”, pues sólo lleva a que se busque justificación y podrá sentirse cuestionado o juzgado.
- Orientadas a la solución y no al área de oportunidad.
- Están centradas en el presente y el futuro, no en el pasado.
- Se plantean con un propósito definido y honesto.
- Invitan al colaborador a reflexionar y tomar conciencia sobre su desarrollo.



### Ejemplos de preguntas.

1. Las que ayudan al otro a definir y precisar sus metas y objetivos:
  - ¿Qué es lo que quieres lograr en tu puesto?
  - ¿Qué exactamente verás, oirás o sentirás, cuando logres lo que quieres en relación con tus metas?
  - ¿Cómo te visualizas habiendo logrado tu meta?
  - ¿Cuándo quieres alcanzar esta meta?
2. Las que ayudan a identificar algunas prioridades sobre sus metas y objetivos:
  - ¿Qué te aportará el logro de esta meta en relación con tus planes laborales?
  - ¿Qué te motiva o impulsa a querer lograr el objetivo que planteas?
  - ¿Qué vas a obtener más grande al lograr esta meta que compartes?
3. Las que ayudan a obtener retroalimentación sobre el logro o camino recorrido hacia su meta, para ir monitoreando sus avances logrados y establecer fechas e indicadores de medición:
  - ¿Qué pruebas tendrás de que te estás acercando al logro de tu meta?
  - ¿Cómo sabrás que has logrado tu meta en el área?
  - ¿Cómo medirás tu progreso hacia tu meta final?
4. Las que ayudan a identificar los recursos que necesita para lograr su meta:
  - ¿Con qué recursos cuentas desde ahora para lograr tu meta?
  - ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu meta?
  - ¿Qué vas a hacer para obtener estos recursos?
5. Las que ayudan a identificar los obstáculos que le impiden alcanzarla:
  - ¿Conoces a alguna persona que ya haya logrado esta meta? ¿Qué hizo para lograrla?
  - ¿Qué te impide lograr esta meta que planteas?
  - ¿Qué hábitos te están deteniendo en tu avance hacia tu meta?
  - ¿Qué vas a hacer para superar estos obstáculos?
6. Las que ayudan a identificar las acciones específicas a realizar, cuánto control e influencia tiene en el logro y mantenimiento de su meta:
  - Del 1 al 10, ¿Qué tan retadora sientes esta meta?
  - ¿Qué vas a hacer concretamente para alcanzarla?
  - ¿Qué recursos necesitas para alcanzar esta meta?
  - ¿Qué otras opciones tienes para alcanzar esta meta?
  - Una vez que hayas alcanzado tu meta, ¿qué vas a hacer para mantenerla?

7. Las que ayudan a evaluar el impacto en su vida y en su entorno:

- ¿Qué piensan de esta meta las personas que son importantes para ti?
- ¿Qué impacto va a tener en tu vida y en la de los otros el logro de esta meta?
- ¿Cómo se verán afectadas tus diferentes áreas de la vida cuando logres esta meta?
- ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre las diferentes áreas de tu vida al lograr esta meta?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar si logras esta meta?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar si alcanzas esta meta?



**Pework:**

Tomando un caso particular con algún colaborador, reúnete con un equipo de tres personas y realiza lo siguiente:

1. Identifica el caso
2. Describe a la persona
3. Describe la situación
4. Elige quien va a representar a esa persona
5. Prepárate a retroalimentar a esa persona
6. Acepta representar el rol de colaborador que te pide tu colega
7. Estúdialo y prepárate



**Pework:**

Después de realizar el ejercicio anterior, responde:

¿Qué aprendiste dando retroalimentación?

¿Qué aprendiste recibiendo retroalimentación?

¿Qué aprendiste observando?



**Pework:**

De acuerdo a tu participación en el ejercicio de retroalimentación, responde las siguientes preguntas: ¿Qué hice bien? **¿Qué puedo mejorar?** **¿De qué me di cuenta?**

### 3. Manejo de Conflictos

#### 3.1 Introducción al manejo de conflictos

La dinámica de los cambios que se producen en el entorno y dentro de las mismas organizaciones, por su rapidez y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones y conflictos. La transferencia a los diversos niveles de la organización de un conjunto de decisiones, responsabilidades y funciones buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; los nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones, entre otros, son una pequeña muestra de los retos a los que se enfrentan todos los días los directivos, gerentes, supervisores, coordinadores, etc. Es por esta razón que el manejo de conflictos se considera actualmente como una de las habilidades principales que debe tener un líder organizacional independientemente de su nivel jerárquico.



### 3.2 ¿Qué es un conflicto y cuándo aparece?

*“Si el conflicto ocupa parte de nuestra existencia, entonces la habilidad para manejarlo es una de las más valiosas que puede y necesita poseer un ser humano”.*

#### ¿Qué es un “conflicto”?

Como sabemos, existen múltiples y muy variados enfoques que tratan de definir al concepto “conflicto” en el ámbito organizacional:

- Agudo desacuerdo, la aparición de ideas o intereses contrastantes.
- Tensión emocional resultante de un choque de ideas.
- Es el enfrentamiento de posiciones que surgen entre varias personas o grupos porque el comportamiento de unas perjudica el logro de los objetivos, intereses, necesidades, deseos o valores de otros.



### Dos formas de visualizar los conflictos

Visión Tradicional	Visión Contemporánea
Son siempre evitables, deben evitarse.	Son inevitables, pueden manejarse o prevenirse.
El cambio organizacional es el “problema”.	Los cambios organizacionales generan conflictos.
Causados por personas problemáticas, desadaptadas o inmaduras.	Causados por factores estructurales internos o externos a las organizaciones.
Busca un culpable.	Busca una solución.
Mira al pasado.	Visión de futuro.
No son naturales en las organizaciones humanas.	Son esperados y naturales en las organizaciones.
Se resuelven a través de canales jerárquicos y el ejercicio de la autoridad.	Se pueden resolver a través de diversos mecanismos como la negociación, cambios actitudinales, procedimentales, etc.

### 3.3 Tipos de Conflictos.

La presencia de un conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa dentro de la organización, de modo que los esfuerzos de la gerencia no deben dirigirse a que desaparezca, sino a eliminar los que puedan afectar o interferir negativamente a alcanzar sus objetivos. Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Desde este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales.

#### Conflictos Funcionales.

Es una confrontación entre personas o grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización, por ejemplo, puede desatarse entre dos *áreas* con respecto al sistema *más eficaz para brindar “mayor calidad en la atención a los clientes externos”*.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que los clientes externos reciban mejor atención cuando se resuelva este conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.



Anota algunos ejemplos de conflictos funcionales que se han presentado en tu área o en SKM:

### Conflictos Disfuncionales.

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. Los Supervisores/Superintendentes deben tratar de eliminar los conflictos de este tipo en SKM. Un conflicto benéfico se puede tornar a menudo perjudicial.

En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto en una organización:

- **Conflicto de rol múltiple:** Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un supervisor sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
- **Escasos recursos:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda es mucho mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- **Valores y prioridades diferentes:** el conflicto más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo; por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- **Diferencias de percepción de un problema:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas, a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.



Anota algunos ejemplos de conflictos disfuncionales que se han presentado en SKM:

### Algunas causas del conflicto pueden ser las siguientes:

- Problemas de relaciones.
- Problemas de información.
- Intereses diferentes.
- Problemas estructurales.
- Diferencias en valores.
- Cultura.
- Expectativas.
- Enfoques.
- Percepción.

### 3.4 Diagnóstico de Manejo de Conflictos de Thomas Kilmann.

Cuando nos enfrentamos a un conflicto, tenemos diferentes maneras para manejarlo y/o resolverlo, Las respuestas al cuestionario que te va a proporcionar tu instructor, te permitirán identificar el o los estilos que utilizas con más frecuencia.



**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrarás varios enunciados que describen posibles comportamientos. Para cada par de enunciados, favor de circular la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de tu propio comportamiento. En muchos casos puede ser que ni el enunciado A ni el B sea muy representativo de tu comportamiento, pero en este caso, escoge aquel que describe la reacción que más probablemente tendrías.

1.  a. En ocasiones dejo a otro que asuma la responsabilidad de resolver el problema.  
 b. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.

---

2.  a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.  
 b. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona.

---

3.  a. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.  
 b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

---

4.  a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.  
 b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

---

5.  a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
 b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

---

6.  a. Trato de evitar crearme una situación desagradable.  
 b. Trato de triunfar en mi postura.

---

7.  a. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.  
 b. Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.

---

8.  a. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.  
 b. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

---

9.  a. Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.  
 b. Me esfuerzo por ganar mis metas.

10.  a. Soy firme para lograr mis metas.  
 b. Intento encontrar una solución en que ambos transigimos.

---

11.  a. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.  
 b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

---

12.  a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.  
 b. Lo dejo que conserve algo de su posición si él o ella me deja conservar algo de la mía.

---

13.  a. Propongo transigir.  
 b. Presiono para dejar bien clara mi posición.

---

14.  a. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.  
 b. Intento demostrar la lógica y beneficios de mi postura.

---

15.  a. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.  
 b. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.

---

16.  a. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.  
 b. Defiendo con ahínco mi postura.

---

17.  a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
 b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

---

18.  a. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.  
 b. Dejo que la otra gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.

---

19.  a. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.  
 b. Intento posponer los problemas hasta que ha tenido tiempo de pensar.

---

20.  a. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.  
 b. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

21.  a. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.  
 b. Siempre me inclino a tener abierta solución de problema.

22.  a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.  
 b. Afirmando mis deseos.

23.  a. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.  
 b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24.  a. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir con sus deseos.  
 b. Intento hacerlo transigir.

25.  a. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.  
 b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

26.  a. Propongo que ambos transijamos.  
 b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

27.  a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.  
 b. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto lo hace feliz.

28.  a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
 b. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

29.  a. Propongo que ambos transijamos.  
 b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30.  a. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
 b. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

	Forzar	Colaborar	Comprometer	Evitar	Ceder
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Forzar	Colaborar	Comprometer	Evitar	Ceder	

Ahora grafica en el siguiente cuadro según el número total de respuestas por columnas:

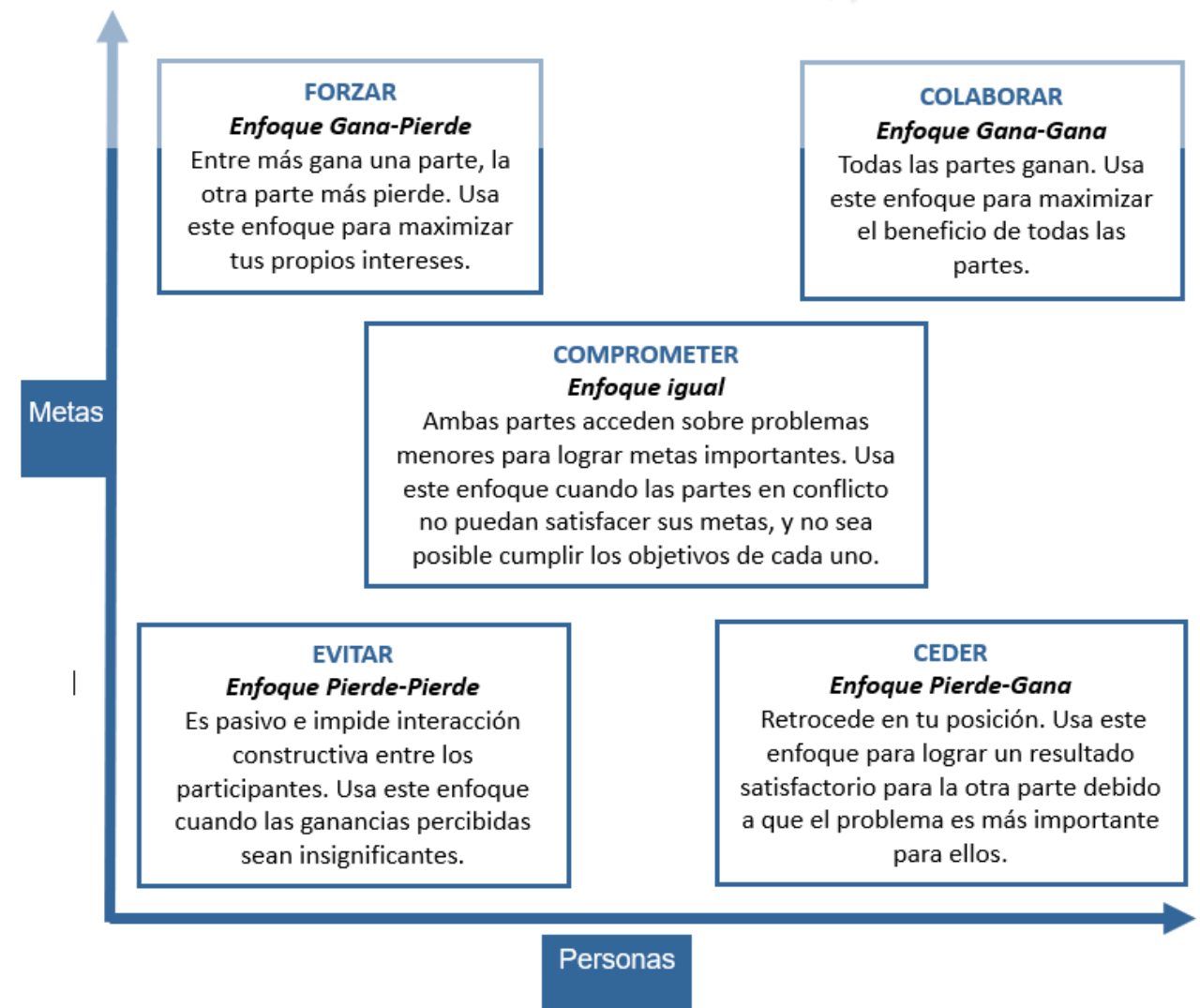
	Forzar	Colaborar	Comprometer	Evitar	Complacer	
<b>Alto</b> 25%	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10		10	10	10
	90%		12		9	9
			11			8
		9	10			
	80%	8	9	9	8	7
	70%	7		8		6
					7	
<b>Medio</b> 50%	60%	6	8		6	
	50%			7		5
		5				
	40%		7			
		4			5	4
	30%			6		
			6	5		
	20%	3			4	3
			5	4		
	10%				3	
<b>Bajo</b> 25%		4				
		3	3			
		2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1
	0%	0	0	0	0	0

### 3.4 Estilos de Solución del Conflicto.

#### Thomas Kilmann.

Las personas no reaccionamos de la misma manera ante situaciones de conflicto. Nuestro comportamiento de "respuesta personal" es lo que denominaremos "estilo en el manejo de conflictos". Podemos identificar **cinco** estilos de manejo de conflictos:

- Forzar.
- Colaborar.
- Ceder.
- Evitar (eludir).
- Comprometer.



- **En el estilo “Forzar”**, el comportamiento se centra en luchar por defender u obtener intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.
- **El estilo de “Ceder”**, en el otro extremo, se aplica por las personas que valoran más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.
- **El estilo de “Evitar (eludir)”** se trata de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros.
- **El estilo “Comprometer”**, trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es “dividir las diferencias”.
- **El estilo de “Colaborar”**, tiende a 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”. Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de “moverse” en los cinco estilos. No obstante, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento. Por estas razones, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es más efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber qué estrategia (estilo) debemos aplicar.

**Las situaciones en las cuales son más efectivos cada uno de estos estilos pueden resumirse en lo siguiente:**

**Se recomienda utilizar la estrategia de “Forzar”** 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 más “flexibles”, por considerarlos una debilidad.

**Es recomendable la estrategia de “Evitar” (eludir)** cuando es algo no significativo; el costo de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo; cuando no tenemos toda la información sobre el problema; o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

**La estrategia de “Ceder”**, se recomienda cuando comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error (esto nos da mayor autoridad en el futuro); el asunto es más importante para la otra parte que para nosotros y el “costo” que tendremos que pagar no es significativo; así como para obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

**La estrategia de “Comprometer”**, puede resultar conveniente cuando ambos “oponentes” tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas; o cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.



**La estrategia de “Colaborar”** se recomienda para: integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con 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. Esta estrategia solo es posible cuando ambas partes la comparten.

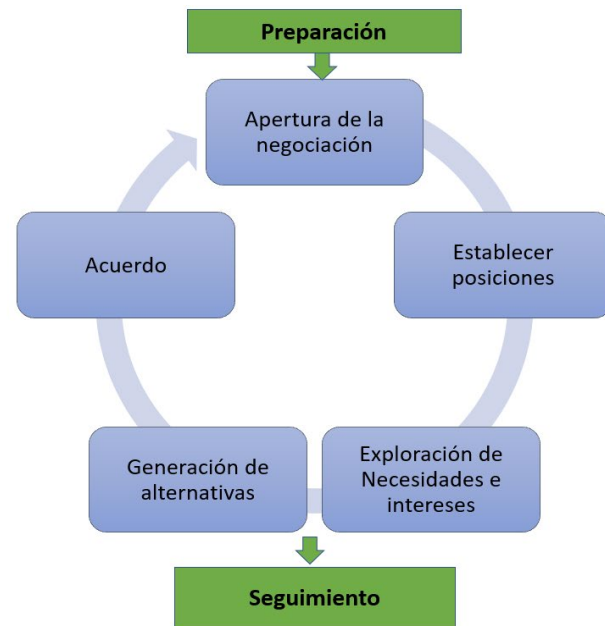
Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el “mejor”. Su efectividad dependerá de lo que nos propongamos, lo que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto. El típico criterio competitivo de éxito en una negociación (“ganarle al otro” o “no perder”) es reemplazado por una serie de criterios más adecuados para la creación de valor:

- ¿Hemos establecido con el otro una relación de confianza que nos permite compartir información?
- ¿La negociación se basa en la comunicación abundante y la escucha activa?
- ¿Estamos negociando con base en posiciones (lo que decimos que queremos) o intereses (para qué queremos eso que decimos querer)?
- ¿Hemos dedicado tiempo a generar opciones creativas que satisfagan los intereses y mejoren las alternativas de todos?
- ¿Estas opciones se fundamentan en criterios objetivos de legitimidad?

Si respondemos afirmativamente a estas preguntas, probablemente habremos logrado un acuerdo exitoso para todas las partes.



### 3.5 Proceso de Negociación.



#### Preparación:

- Reunir toda la información que sea posible.
- Fijar tus objetivos y tu orden de prioridades.
- Hacer lista de asuntos.
- Análisis de las partes.
  - Yo / Nosotros.
  - La contraparte.

#### Proceso de negociación cara a cara.

Fase	Elementos clave
1.- Apertura de la negociación	Generación de una atmósfera propicia Acuerdo sobre la estructura de la negociación.
2.- Establecer Posiciones	Comunicar posiciones Defender las posiciones.
3.- Exploración de Necesidades e intereses	Indagar necesidades Encontrar intereses estratégicos.
4.- Generación de alternativas	Generación de alternativas de solución Intercambio de concesiones.
5.- Acuerdo	Estructurar el acuerdo Preparar el seguimiento.

#### FORMATO MÉTODO PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.



Utiliza este formato para planear como vas a conducir el ejercicio de resolución de conflicto en el que vas a participar con otro de tus compañeros. Asume que realmente está sucediendo la situación que te va a presentar tu instructor y sigue el orden de este método para resolver el caso.

#### Conflicto por resolver:

Pasos	Ideas y acciones
<b>Paso 1.</b> Crear una atmósfera efectiva.	
<b>Paso 2.</b> Identificar necesidades personales y compartidas.	
<b>Paso 3.</b> Mirar al futuro, luego aprender del pasado.	
<b>Paso 4.</b> Generar opciones.	
<b>Paso 5.</b> Hacer acuerdos mutuamente beneficiosos.	

