

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

People Analytics

Leadership, Teams & Transformation

¿Cómo aprovechar las oportunidades que nos generan los conflictos?

“Como evolucionar del conflicto destructivo al conflicto creativo”

“Dinos tu Visión, y te acompañamos en el COMO”
Transformando Equipos, Transformamos Resultados
Modelo V.R.P © DIGITALIZACION DE RRHH

 CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Material y reserva de derechos

Todo el material de este Webinar Como aprovechar las oportunidades que nos generan los conflictos es de la Escuela de Transformación Empresarial.SL (ESTREM) Los derechos de utilización de este material están reservados a ESTREM. Ninguna parte de este material puede ser reproducida o transmitida por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o transcripción, o a través de cualquier sistema de almacenaje, sin el permiso expreso y por escrito, de los autores y de la Escuela.



AUTOR

Julián Trullén Torres.

Director ESTREM

jtrullen@estrem.es

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

PARTE I

¿Está tu empresa preparada?

El conflicto como medio de evolución

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

EL ENTORNO

Nuevo entorno VUCA, ¿estamos preparados?

Una organización no puede evolucionar mas allá del estado de desarrollo de los líderes de sus equipos

EL RETO PRINCIPAL PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

“Cómo ser competitivo a corto plazo y a la vez crear una visión compartida de “emprendizaje” que permita captar las oportunidades futuras en un entorno global VUCA: Volátil, Incierto, Complejo, y Ambiguo. “

— GORKA DIEZ: DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN BRIDGESTONE EMEA

Tanto la complejidad como la volatilidad generan incertidumbre (en términos de ignorancia sobre el valor de una variable) y ambigüedad (en términos de ignorancia de si existe alguna variable en el espacio) (Daft y Lengel,



VOLATILIDAD

Se refiere a la tasa de cambio dentro del espacio de información, tanto en el conjunto de variables como en los valores para cada variable

COMPLEJIDAD

La complejidad se puede definir como el número de variables en el espacio de información relevante para una determinada decisión y la cantidad de interacción entre esas variables.

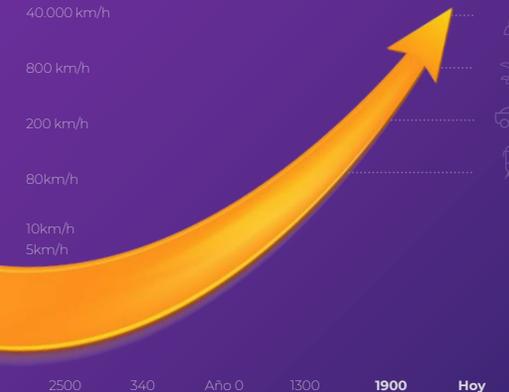
INCERTIDUMBRE

La falta de previsibilidad de problemas y eventos. A menudo se define como la falta de información.

AMBIGÜEDAD

se refiere al problema de las interpretaciones múltiples y conflictivas que crean confusión, y la dificultad para comprender las relaciones causa-efecto

La velocidad del **cambio**
Ya nadie está dispuesto a esperar



“La complejidad y la volatilidad son atributos de la situación real en cuestión, circunstancias exógenas y dadas. Incierto y ambiguo de la disponibilidad y calidad de la información al respecto”

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

Implicaciones de VUCA

1

Transformarse y prepararse para el cambio

"Nos estamos moviendo de un mundo de problemas, que exige rapidez, análisis e incertidumbre para resolver en un mundo de dilemas, que exige paciencia, sentido y un compromiso con la incertidumbre" Kishore Kumar Das y Aftab Ara

2

Mayor enfoque en el liderazgo colectivo que en el individual

El desarrollo del liderazgo ha llegado a un punto de ser demasiado individual y enfocado individualmente. Se está produciendo una transición desde el viejo paradigma en el que el liderazgo residía en una persona o rol, a uno nuevo en el que el liderazgo es un proceso colectivo que se extiende a través de las redes de personas. La pregunta cambiará de "¿Quiénes son los líderes?" A "¿Qué condiciones necesitamos para que el liderazgo florezca en la red?"

3

La capacidad de cambiar como ventaja competitiva

Según Calderón et al. (2009) un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar al de transformación, esto es, desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Barret, 1997; Font, et ál., 1999; Berckhard, 1988).

Una empresa está preparada **cuando sus equipos están preparados**

El desarrollo de la manera de relacionarse de las personas es el **núcleo de la gestión del cambio y la transformación**



“Debemos cambiar la forma en que las personas piensan y creen en toda la organización, cambiar la cultura, las competencias, los valores y el comportamiento. En esto, la reflexión es importante. El cambio transformacional exitoso se basa en una mezcla de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, entre el cumplimiento y el compromiso, entre el caos y el liderazgo heroico y práctico, y entre individuos y equipos”

– Dumas, C. and Beinecke, R. (2018), "Change leadership in the 21st century"

1.-¿Competimos o **colaboramos**?



MI Departamento, MI gente, MIS objetivos...

"Fuente: Gorka Diez Bridgestone"

Culturas jerárquicas basadas en generar silos y competencia interna

- › Relaciones interdepartamentales en Silos
- › Competencia interna
- › División interna ELLOS – NOSOTROS
- › Liderazgo orientado a la tarea
- › Comunicación informal destructiva
- › Centralización de decisiones
- › Baja autonomía de trabajadores
- › Poca involucración en objetivos
- › Estructura muy pesada y lenta
- › Reacios a los cambios

MÁS VUCA... MÁS CONFLICTO

2.-El **impacto del conflicto** (destrutivo) y las barreras al cambio en las relaciones

Los **conflictos de relaciones** pueden tener un efecto negativo en el rendimiento de los equipos y la empresa:

- En el rendimiento del equipo al interferir en los esfuerzos relacionados con las tareas, y que oculten sus puntos de vista reales y opiniones que pueden afectar a la actuación del equipo.
- Socavar las relaciones laborales, disminuyendo el comportamiento colaborativo.
- Para procesar adecuadamente la información y tomar decisiones.
- Degradar el comportamiento creativo, la falta de creatividad para resolver tareas complejas.
- Disminuir la moral de los miembros y dificultar para llegar a un consenso (Liu et al., 2010) Además, de generar comportamiento pasivo.

El conflicto de relaciones puede llevar a **emociones desgastantes** como frustración, tensión, celos y enojo entre los miembros del equipo, lo que limita la comunicación efectiva, el trabajo en grupo y el desempeño (Ayoko et al., 2008; Zhang y Huo, 2015), que puede impedir la voluntad de miembros del equipo para trabajar juntos en el futuro, o la viabilidad del equipo (Wu et al., 2017; Jehn, 1995).

“El conflicto se puede distinguir en términos de **conflictos de relaciones, conflictos de tareas y conflictos de procesos** (Jehn, 1995).”

- O'Neill et al., 2013. Jehn y Chatman, 2000; Chen et al., 2014

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

Un líder tiene que **aprender a superar...**

- ▶**una cultura** en la que pensamos que tenemos que ser perfectos, dar respuesta a todo y que cuanto más conocemos y mas experiencia tenemos, mas seamos, más nos van a valorar. Ese modelo ya no es compatible con el VUCA
- ▶ ... **el miedo al conflicto**. El uso ágil y eficiente de la información y el compromiso para trasladar al resto del equipo cualquier dato que pueda ser importante, para que otros no encuentren dificultades, serán elementos clave para evitar fuentes de conflicto, atascos y pérdidas de tiempo

- ▶ **el individualismo**. Pasar de un sistema competitivo, en el que cada miembro se centra primero en sus resultados, a otro en el que cada acción independiente y aislada esté permanentemente conectada con el interés colectivo.
- ▶ **el miedo a la incertidumbre**, que es sustituido por el valor de cuestionarse cómo estamos haciendo las cosas. En esta apuesta por la colaboración en lugar de la competencia, la capacidad de construir un entorno colaborativo es a través de la vulnerabilidad. Para poder colaborar desde la confianza y construir un entorno en el que todos los miembros se sientan parte de un contexto seguro, el equipo necesita compartir sus puntos fuertes y también las vulnerabilidades



Abrir las barreras al cambio: **del conflicto destructivo al conflicto creativo**

El espíritu de J Shumpeter

- La evolución pasa necesariamente por vivir el concepto de “destrucción creativa”.
- Solo es posible crear si existe conflicto.
- “Cuando algo está estancado y todo el resto está en movimiento, se pudre”
- “Piensa a lo grande, empieza poco a poco, falla cuanto antes, crece rápido”
- Desarrollemos la cultura de “Viva el Conflicto”

“Una empresa se transforma si materializa las oportunidades”

“El conflicto es la única manera a través de la cual puede evolucionar la organización social y la inteligencia humana. Tarde o temprano daremos con la clave para convivir con este caos congénito y quizás nos deleitará observarlo como la principal fuente de nuestra creatividad.”

- Edward O. Wilson

Creación es conflicto. Aprender a manejar los conflictos para que sean una oportunidad de aprender.

El conflicto es circunstancial a la experiencia y relaciones humanas y hay que aprender a tratarlo desde una visión positiva.

La interacción de personas distintas lleva inevitablemente a situaciones de conflicto.

El movimiento y cambio del entorno y de las personas hace que el conflicto sea una parte de nuestra vida.

Un conflicto no es en sí mismo ni positivo ni negativo, sí no que depende de la forma que se maneje y transforme a los actores implicados.

Aprender a abrazar las diferencias. Mundo plural en el que la diversidad, la cooperación son fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuos.

Solo a través del conflicto los modelos organizativos y sociales pueden avanzar hacia modelos mejores.

¿PROBLEMAS HUMANOS?

3.-¿Sabemos **relacionarnos en equipo**? ¿Problema o paradoja?

Podríamos decir que cuando algo funciona mal en términos humanos, resulta confuso plantearlo en términos de **problema** y que sería más adecuado abordarlo y hablar de **paradoja**:

- La palabra problema deriva de un término griego que **significa “proponer”**. Así pues su significado etimológico es someter a discusión o consideración una idea propuesta para la resolución de determinadas dificultades o ineficiencias. para procesar adecuadamente la información y tomar decisiones
- Las situaciones complejas humanas se convierten en paradojas al aparecer dos “personajes internos”, el que necesita ser sincero y el que buscan huir del dolor. Y nos autoengañamos. Ahí esta la contradicción y la falta de racionalidad
- Resulta entonces evidente que el proceso del pensamiento no se encuentra separado, ni es independiente de su contenido, pues los “recuerdos dolorosos” forman parte del pensamiento, y condicionan nuestra respuesta.

“Mientras trates las complejidades humanas como “problema”, no se podrá resolver la situación”.



“En términos generales la mayor parte de nuestras actividades prácticas y técnicas giran entorno a la resolución de una amplia gama de problemas, con el supuesto tácito de que **son racionales y no contradictorios**, entre otros”

- David Bohm

No debemos olvidar que una de las características del pensamiento es que **cuando la mente formula un problema, el cerebro se pone ininterrumpidamente a buscar una solución.**

Si la mente abandona un auténtico problema sin dar con una solución adecuada (por ejemplo la necesidad de comer), el resultado puede ser desastroso.

En cambio, **cuando la mente considera como problemas las paradojas, se queda atrapada en ellas**, porque cada solución que da, termina demostrando que es inadecuada, y da origen a nuevas cuestiones de naturaleza más confusa si cabe

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

PARTE II

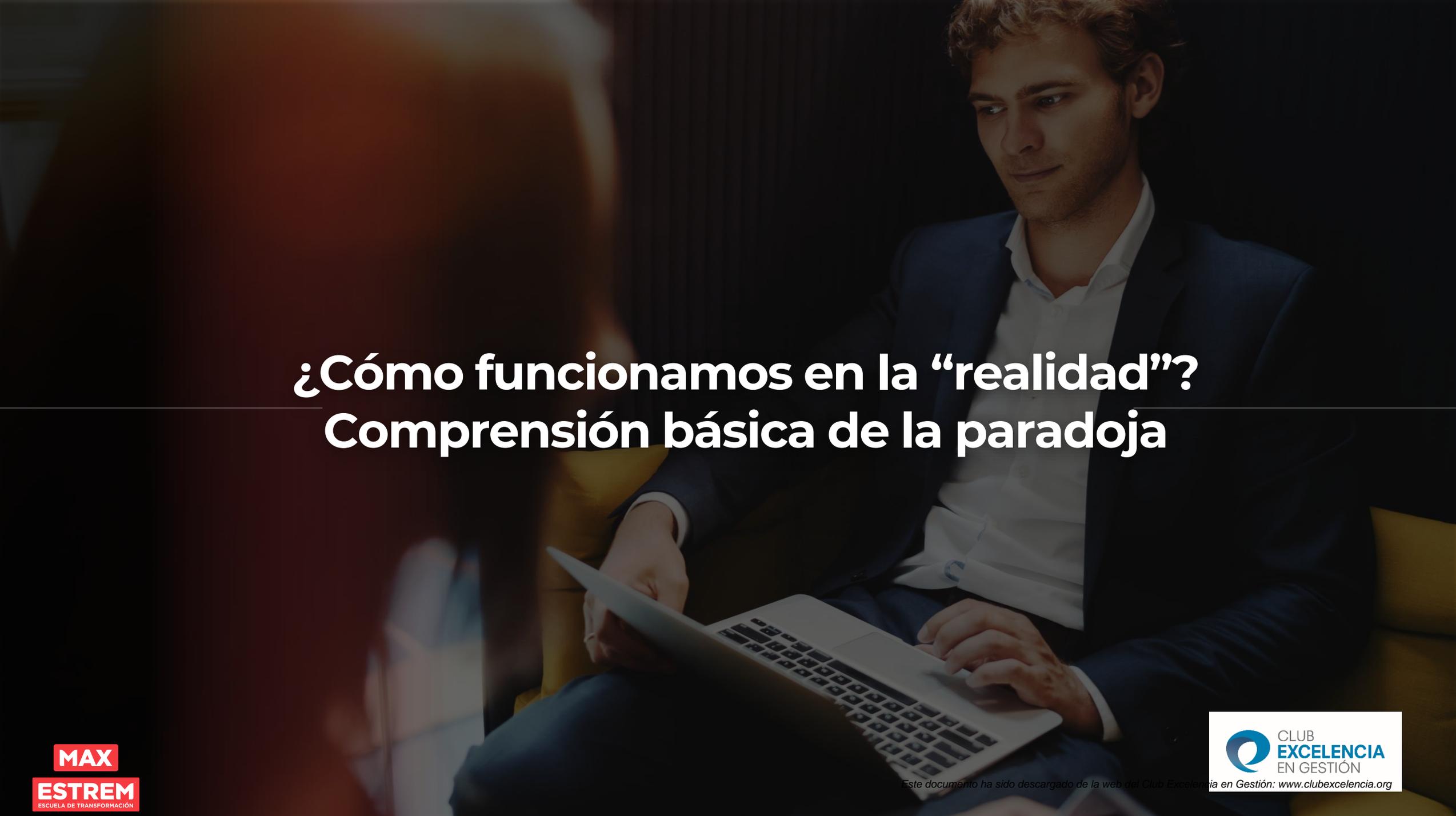
Estrategias de intervención: “del conflicto destructivo al conflicto creativo”

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org



¿Cómo funcionamos en la “realidad”?

Comprensión básica de la paradoja

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

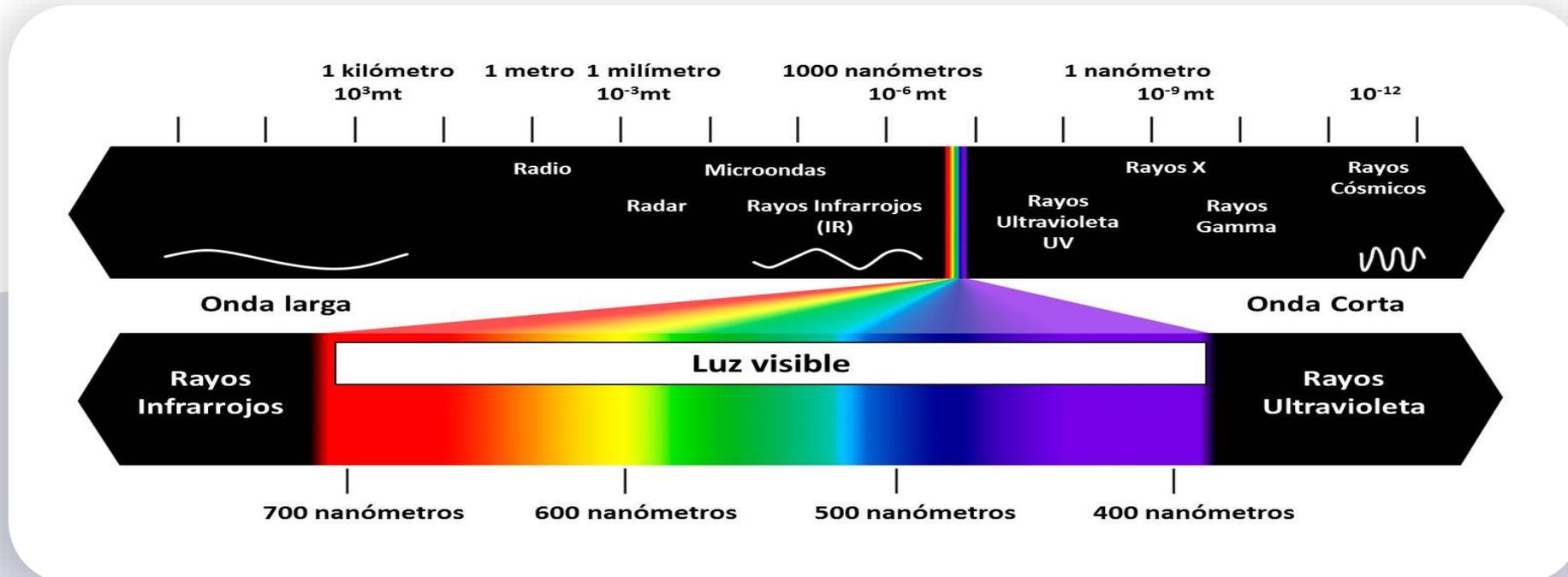
 CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

¿Hacemos caso a **nuestros sentidos?**

El **espectro visible** de luz es el espectro de radiación electromagnética que es visible para el ojo humano.

Va desde una longitud de onda de 400 nm hasta 700 nm. También se conoce con otro nombre: el espectro óptico de la luz.

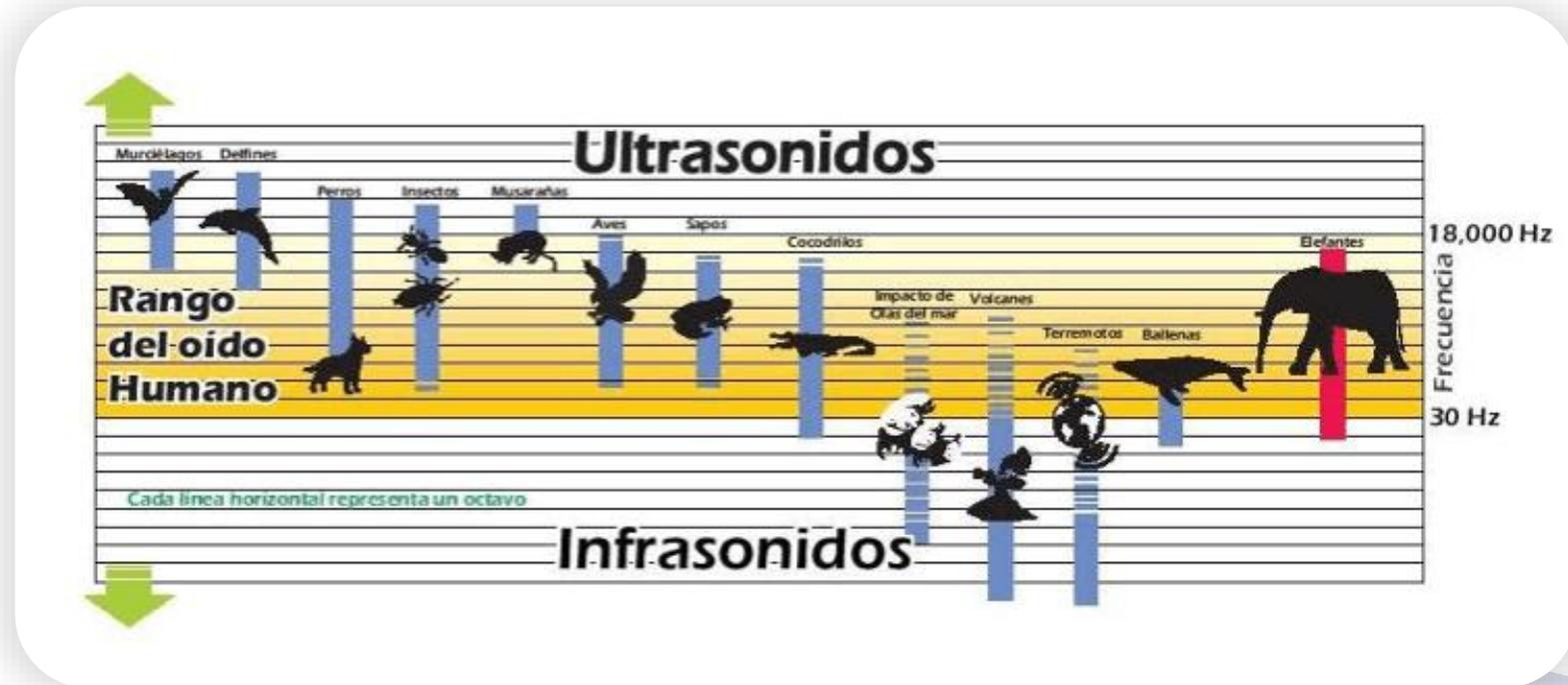


¿Hacemos caso a **nuestros sentidos?**

Sonido audible

Por lo general, el "sonido" se utiliza para indicar el sonido que puede ser percibido por el oído humano. Es decir, el "sonido" se refiere al sonido audible, a menos que se clasifique de otra forma.

Una definición razonablemente estándar de sonido audible es, la de una onda de presión con frecuencia entre 20 Hz y 20.000 Hz, y con una intensidad por encima del umbral de audición estándar. Dado que el oído está rodeado por el aire, o tal vez bajo el agua, las ondas de sonido están limitadas a ser ondas longitudinales.



¿Hacemos caso a **nuestros sentidos?**

¿Y nuestro tacto, gusto, olfato?

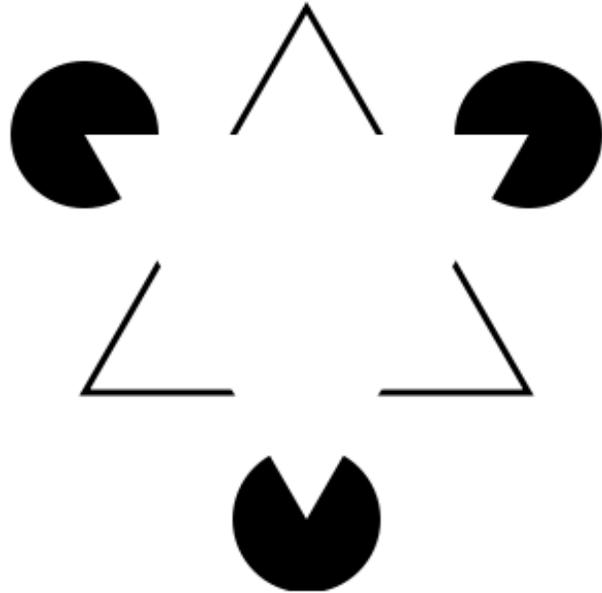
El lobo puede discriminar con el olfato entre un individuo de su manada u otro que no pertenece al grupo, una presa viva o muerta, entre olores producidos por diferentes humanos y entre animales sanos o enfermos.

Otro ejemplo de nuestra limitación la encontramos en el gas natural que tiene como principal componente el metano el cual es indetectable por el olfato humano. Para evitar accidentes hay que agregarle un odorante en las plantas de extracción.

Y nuestro sentido del gusto está basado solo en cuatro tipos de receptores.



¿Hacemos caso a **nuestro cerebro**?



Nuestros filtros (significados) determinan la (nuestra) “realidad”

A este fenómeno se le conoce como
“reestructuración espontánea”

- El poder de los **mapas mentales**. Solo un uno por ciento es la información nueva que le llega al cerebro.
- Interpretamos el mundo en función de lo que nos interesa (foco atencional) o según nuestras experiencias pasadas (nuestros **FILTROS**).
- Nuestros filtros, deseos, ideologías, creencias, mapas mentales, **hacen que los datos encajen** (distorsionen) con que queremos percibir.

No vemos las cosas como son,
sino como nosotros somos

Todas nuestras emociones cambian
en función de “como percibimos”

Tu estado depende de ti
de lo que observas y percibes



Distorsionamos las situaciones
en función de los significados
que les damos a esas situaciones

Representaciones internas y percepciones

Damos por hecho que la representación interna es lo real

- Las personas podemos representarnos externamente un objeto imaginario en un espacio virtual que nos rodea y darnos cuenta que no es el objeto real

Las representaciones internas se superponen con las percepciones externas.

Habitualmente damos preferencia a algunas percepciones o representaciones sobre otras, como cuando estamos inmersos en nuestros pensamientos y no prestamos atención a lo que pasa fuera.



La realidad como tal no existe. Cada individuo representa internamente y crea su realidad, su visión del mundo.

A este hecho Pribran, Bohm, Daniel, Fernando Cuperman le llaman el/ la **Cerebro / Mente Holográfica**

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN



ESTRATEGIA BÁSICA

Aceptar la vida y aprender

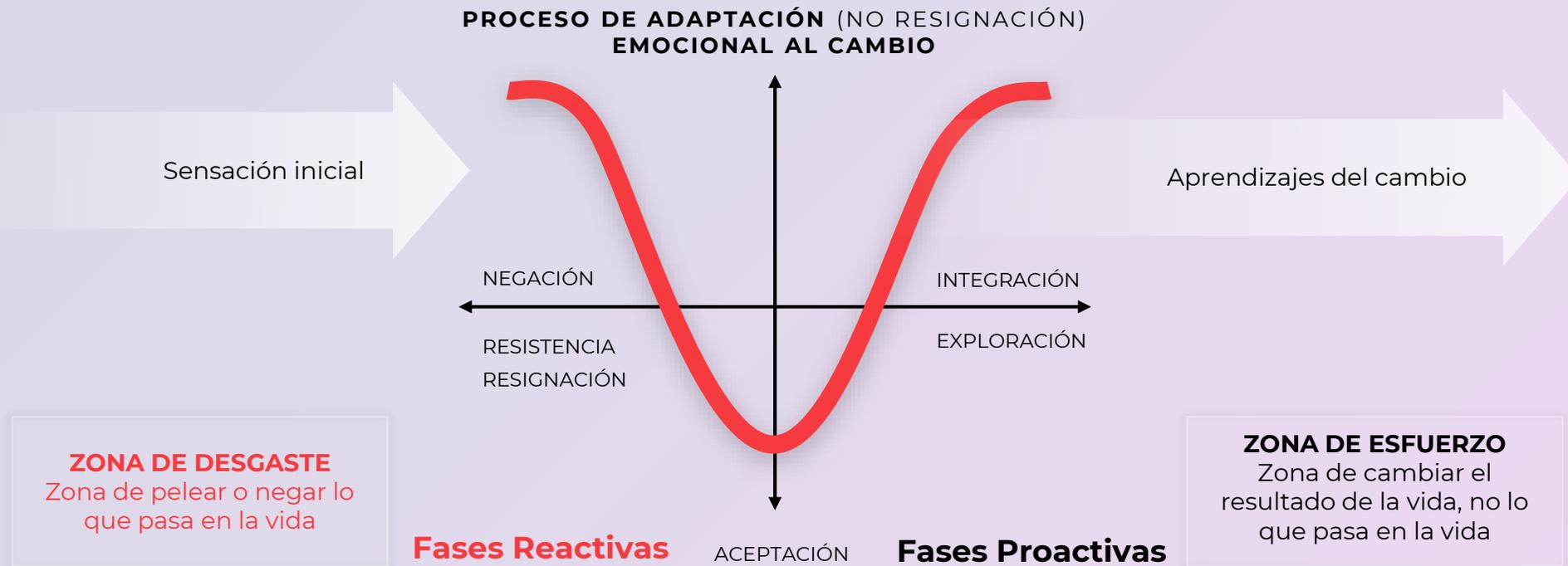
MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Club de Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

El proceso de cambio personal: **Reacción emocional ante el cambio**



ACEPTAR **≠** ESTAR DE ACUERDO

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN



ESTRATEGIA BÁSICA

No dar por hecho

MAX

ESTREM
ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Club de Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Estrategia de pensamiento Reactivo



Estrategia de pensamiento Proactivo





ESTRATEGIA BÁSICA

**“Si alguien se queja,
algo le pasa!”**

MAX

Los niveles neurológicos o cómo se organiza la experiencia humana



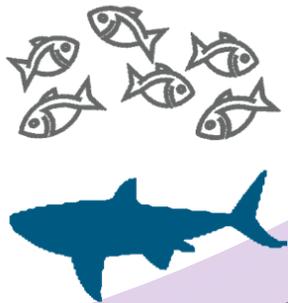


ESTRATEGIA BÁSICA

**“¿Cómo abordar una
situación compleja, barrera
y/o queja?”**

La queja: la gran omisión

El que se queja lleva más tiempo que nosotros pensando en la solución.



“A veces la propia persona que se queja desconoce lo que realmente le molesta hasta que con la pregunta le ayudamos a descubrirlo”



- **La queja indica que hay un interés por tener una solución** lo que nos lleva a que la persona que se queja probablemente ya lleva un tiempo pensando en ello y tiene una solución posible.
- Si bien las quejas habituales son sobre temas mas o menos técnicos o no muy relevantes, la queja subyacente es lo que realmente necesita ser solucionado.
- La estrategia para desactivar las quejas es preguntar desde el desconocimiento y la curiosidad para hacer consciente al que se queja de lo que realmente le molesta y crear un espacio de solución.
- Sabremos si nos estamos acercando calibrando a la persona que cada vez bajará mas su energía, calmará su respiración y moderará su tono y ritmo de voz.

La queja: la gran omisión

A veces la propia persona que se queja desconoce lo que realmente le molesta hasta que con la pregunta le ayudamos a descubrirlo.



- Cuando se expresa una queja, hay mucha información omitida,
- La emoción que acompaña a una queja suele ser el enfado o la rabia. Este estado impide que desglosemos la información de un modo claro y detallado, por eso hay que procurar conocer la verdadera queja a través de la pregunta.
- Si bien las quejas habituales son sobre temas mas o menos técnicos o no muy relevantes, la queja subyacente es lo que realmente necesita ser solucionado.
- Sabremos si nos estamos acercando calibrando a la persona que cada vez bajará mas su energía, calmará su respiración y moderará su tono y ritmo de voz.



ESTRATEGIA VUCA

“¿Que hay que tener en cuenta en este momento?”

MAX

 CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

ia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Reflexión sobre **situaciones complejas... AHORA**

¿Qué partes hay que mejorar...?

Situación

Cómo me aproximo

Estrategias
interacción

Resultado

- 1.- ERES LA BRUJULA DEL EQUIPO
- 2.- EN LAS SITUACIONES COMPLEJAS, ABORDALAS, NO TE LIMITES A REACCIONAR
- 3.- NO TE LIMITES A RESOLVER DUDAS, CONSTRUYE CON ELLOS
- 4.- AHORA MAS QUE NUCNCA HAY QUE TRABAJAR PARA SER EJEMPLO, SER CREIBLES,
- 5.-LEVANTA LA CABEZA Y SE PROACTIVO, ANTICIPATE
- 6.- OCUPATE DE TU EQUIPO, FIJA HORARIOS Y TAMBIEN HABLA DE LO QUE LES IMPORTA Y PREOCUPA
- 7.-EMPATIZA Y SE ASERTIVO
- 8.- ASEGURATE DE QUE SUS "RELLENOS" SON IGUALES A TUS INTENCIONES

MAX™

IMMEDIATE FEEDBACK

ESTREM

ESCUELA DE TRANSFORMACIÓN

Nuestro propósito es acompañar e impulsar
la transformación de las empresas
porque solo a través de esta mejora en la competitividad
y en las relaciones personales y laborales,
las empresas serán un verdadero elemento transformador de la sociedad

Julián Trullen

jtrullen@estrem.es

www.estrem.es

¡¡A practicar!!

www.max-index.com

hola@max-index.com

MADRID · BARCELONA · ZARAGOZA · BILBAO · ALICANTE



CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

