

# ¿Gestionar o liderar conflictos?

## “Como evolucionar del conflicto destructivo al conflicto creativo”



# Parte I

¿Está tu empresa preparada?  
El conflicto como medio de  
evolución

PRIMERO: IDENTIFICAR Y MEDIR EL MODELO DE RELACION

# IDENTIFICAR EL MODELO DE RELACIÓN

“ Si tus equipos están preparados, tu empresa está preparada ”

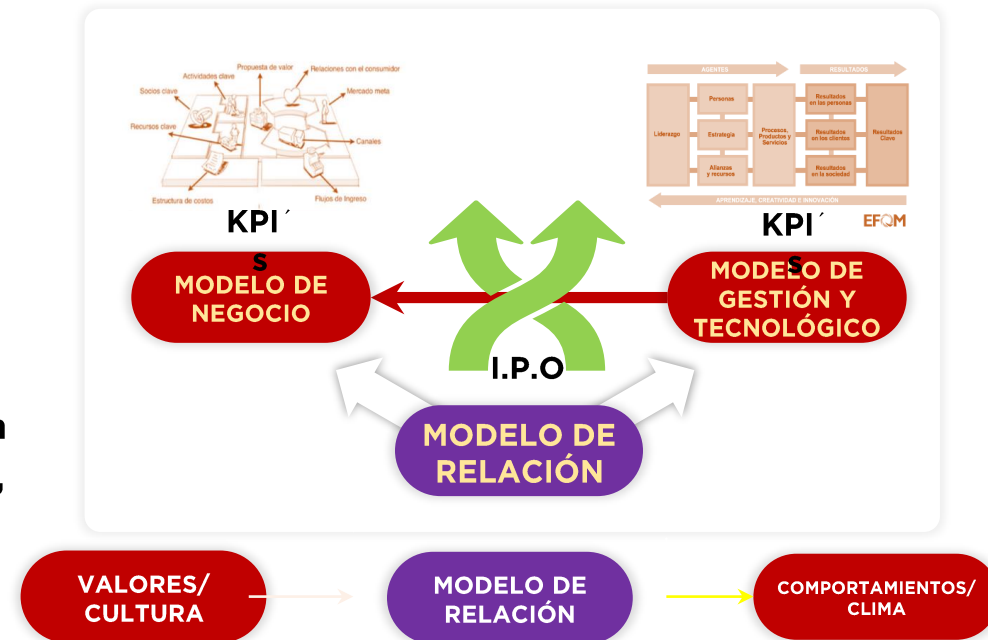
ESTREM

Modelo de Relación es el esquema de interacción de las personas de la empresa en los grupos de trabajo o equipos y define el grado de preparación de una empresa para abordar los desafíos presentes y futuros.

Nadie nos ha enseñado a relacionarnos en equipo, hemos aprendido con familia, amigos, bares...

## RELACIÓN ENTRE LAS PERSONAS

“ Los cambios de una empresa se producen en el modelo de negocio y/o de gestión. **Y quien puede hacerlo hoy no sólo son las personas, si no las personas y cómo éstas se relacionan entre ellas** ”



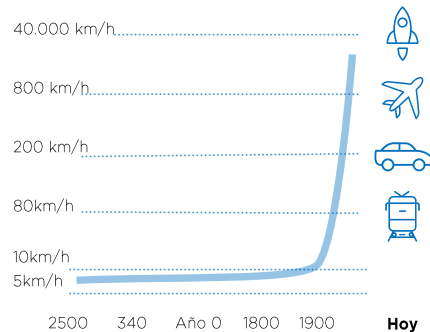
# Implicaciones de VUCA

Cambio no es lo mismo que transformación

## TRANSFORMARSE Y PREPARARSE PARA EL CAMBIO

### La velocidad del cambio

Ya nadie está dispuesto a esperar



## 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.

**G. DÍEZ BRIDGESTONE**

### Volatilidad

La naturaleza, la velocidad, el volumen, la magnitud y la dinámica del cambio.

### Incertidumbre

La falta de previsibilidad de problemas y eventos

### Complejidad

La confusión de los problemas y el caos asociado a esto

### Ambigüedad

Aquí, las relaciones causales no están claras.

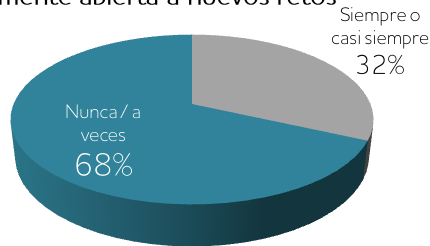
**Dr Radha Raghuramapatruni\*, Mr. Shanmukha rao Kosuri**

“En este entorno, los líderes se dan cuenta de que un futuro sostenible solo es posible si las organizaciones pueden sentir, adaptarse y responder al cambio; Si pueden ayudar a sus organizaciones a evolucionar con un mundo en evolución”

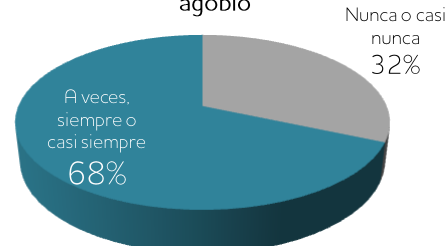
SEGUNDO: LOS LIDERES DE HOY

# ¿MANAGERS O LIDERES?

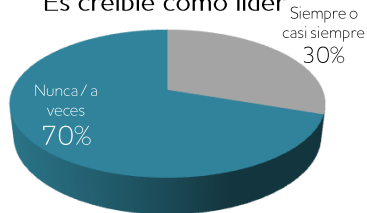
Demuestra que tiene una actitud de "mente abierta a nuevos retos"



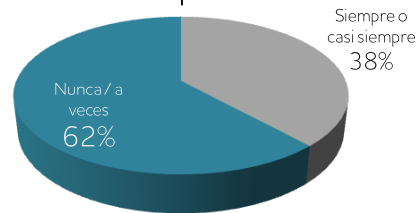
Me genera presión negativa, estrés y agobio



Es creíble como líder



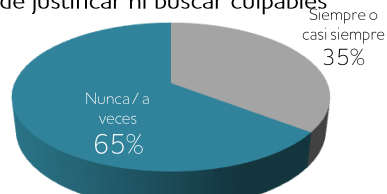
Me hace ver que confía en mí



Consigue que el equipo se comprometa con el logro de los objetivos de la empresa



En caso de conflicto se centra en la solución y no en tratar de justificar ni buscar culpables



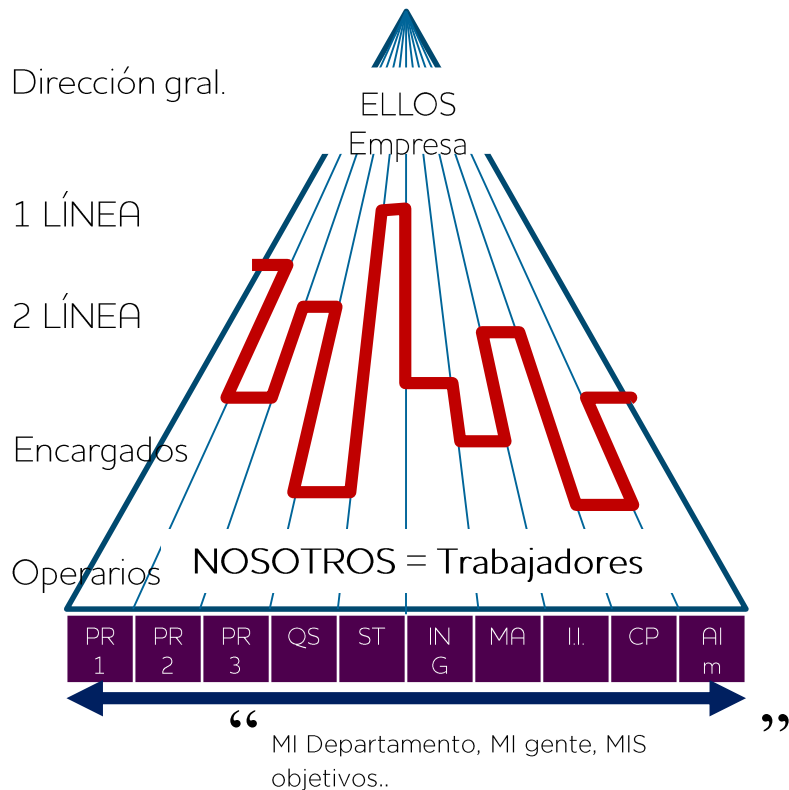
Fuente: I Barómetro de Liderazgo Estrem

## FALLOS METODOLÓGICOS EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LÍDERES

- » Evaluación 360<sup>a</sup> anual y seguimiento de planes trimestrales vs necesidad de feedback inmediato
- » Poner foco en conocimiento y practicas tipo role play vs. experimentar mientras ellos trabajan en su equipo Neurocreatividad®
- » Poner el foco en que el líder tiene que cambiar vs hay que evolucionar la interacción del equipo
- » Evaluar sólo al líder vs implicar a todos (el resto espera y no se vincula y no identifica problemas entre personas de equipo)
- » El líder puede salir bien evaluado y su equipo no estar preparado

“Las cualidades del lidere se pueden adquirir” Kottes

# ¿COMPETIMOS O COLABORAMOS?



## CULTURAS JERARQUICAS 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

“Fuente: Gorka Diez Bridgestone”

# EL IMPACTO DEL CONFLICTO (DESTRUCTIVO) 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 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).**

**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).**

# ¿PROBLEMA O PARADOJA?

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

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.

“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.**



REFLEXION...

## ¿ESTÁ TU EMPRESA PREPARADA PARA LOS DESAFÍOS EXISTENTES?

**“En este entorno, los líderes se dan cuenta de que un futuro sostenible solo es posible si las organizaciones pueden sentir, adaptarse y responder al cambio. Si pueden ayudar a sus organizaciones a evolucionar con un mundo en evolución”**



# LA OPORTUNIDAD APARECE CUANDO TENEMOS LA VISION

## LA IMPORTANCIA DE LA VISION EN VUCA:

- La volatilidad se puede combatir al tener un claro sentido de la visión. Cuando las cosas cambian rápidamente, las personas necesitan saber dónde deben ir
- Un claro sentido de la visión ayuda a mantener a las personas enfocadas en lo que es esencial hacer y cuáles son las prioridades
- Cuando las personas tienen un claro sentido de la visión se sienten más comprometidas como resultado de saber cuál es el objetivo de sus esfuerzos.

Peter Senge

## ¿Qué queremos que ocurra?

**Las veamos o no... Las oportunidades están ahí!! Para todos!!**

**Ampliar la forma de pensar nos pone en disposición de ver nuevas oportunidades donde otros no ven o ven problemas**

El equilibrio entre visión y ambición, la doble motivación

## VISION

¿Qué te gustaría crear en el mundo a través de ti?

¿De qué te gustaría ver más en el mundo? ¿Cómo es el mundo en el que te gustaría pertenecer?

## NUEVA

Es algo nuevo para el equipo. Una imagen imaginable de cómo será el futuro.

## RETADORA Y DESEABLE

Este objetivo va a medir las capacidades que tenemos.

Atrae a largo plazo el máximo de interesados posible.

## GENERATIVA

La visión va a sacar lo mejor de nosotros y de nuestra interacción

## COMPARTIDA

tiene que ser resonante con los individuos, con su ambición

# ¿CÓMO PREPARAR (las mentes) A LOS LÍDERES?

**Hacia un Nuevo Paradigma:** 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?"  
 ¿Cómo podemos difundir la capacidad de liderazgo en toda la organización y democratizar el liderazgo?

**Dr Radha Raghuramapatruni\*,  
 Mr. Shanmukha rao Kosuri**

@Club\_Excelencia

#compartiendoymejorando

## Claves metodológicas para abordar el entorno y una MENTE VUCA

Para situaciones volátiles.

Separar los hechos de las opiniones es la clave

Para situaciones inciertas

La escucha y la comprensión son vitales. Ser de mente abierta con respecto a puntos de vista alternativos

Para situaciones complejas

Uno necesita reunir datos de varias fuentes, Sopesar alternativas, tomar decisiones bajo presión y probar las vías de solución según criterios relevantes

Para situaciones ambiguas.

Curiosidad; provocando y evaluando argumentos; haciendo

las preguntas correctas;

Adaptabilidad y la

### EL PENSAMIENTO CRITICO

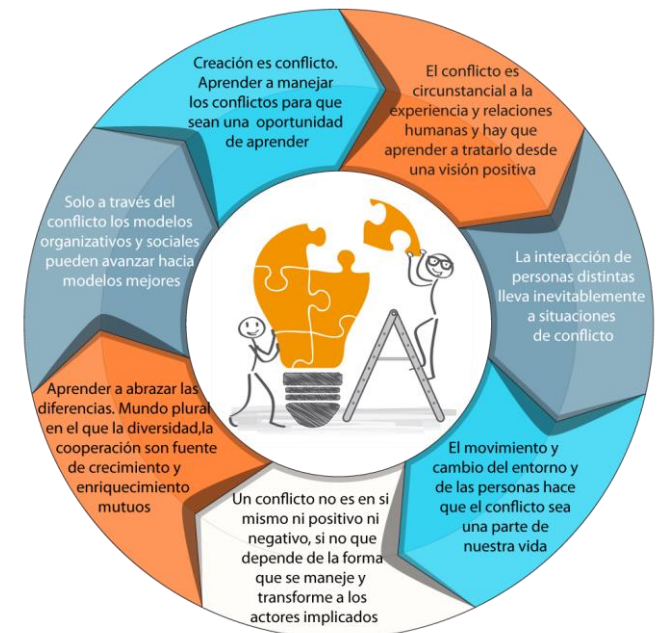
Esto puede definirse muy simplemente planteando "cómo pensar" en lugar de "qué pensar".  
Aprender a pensar estratégicamente

# Del conflicto destructivo.. al Conflicto creativo

“ **Edward O. Wilson:** “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.”

## El espíritu de J Shumpeter:

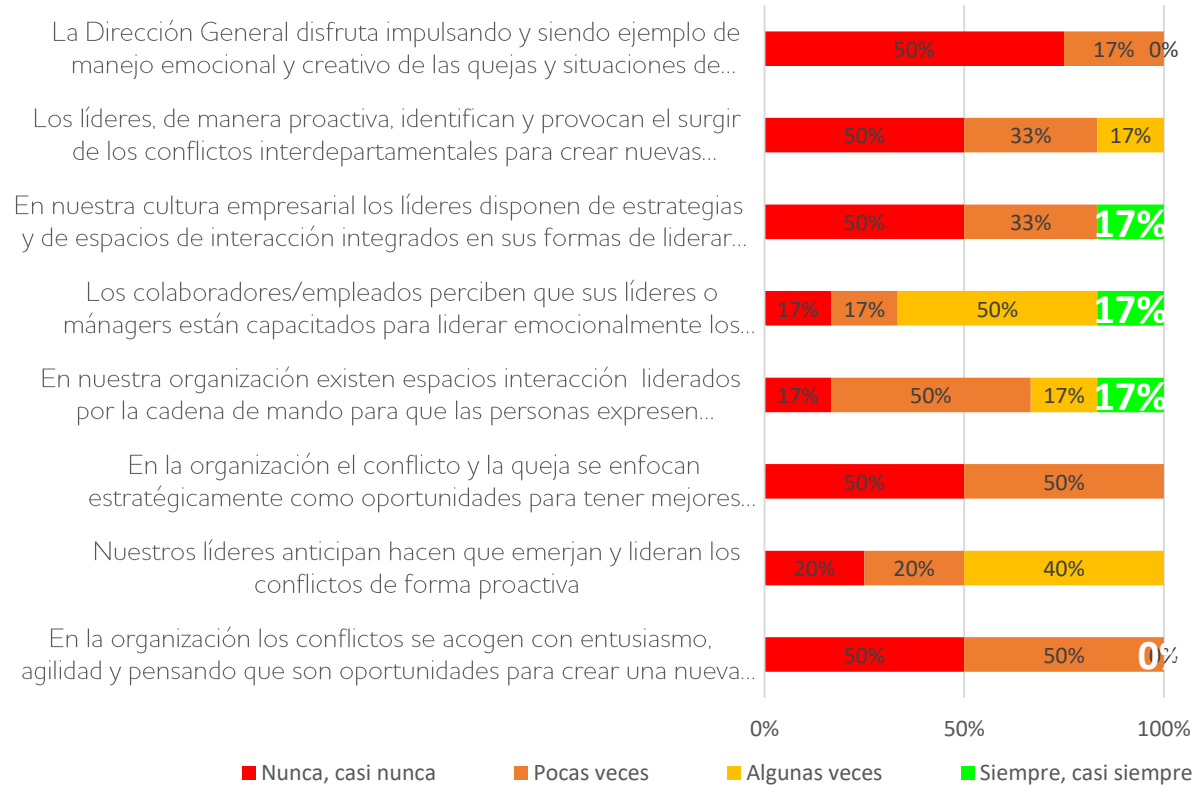
- La evolución pasa necesariamente por vivir el concepto de “destrucción creativa”.
- Solo es posible crear si existe conflicto.
- “Cuando algo está estancado y todo el resto está en movimiento, se pudre”
- “Piensa a lo grande, empieza poco a poco, falla cuanto antes, crece rápido”
- Desarrollemos la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



# Parte II

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

# ¿Gestionando o liderando conflictos?



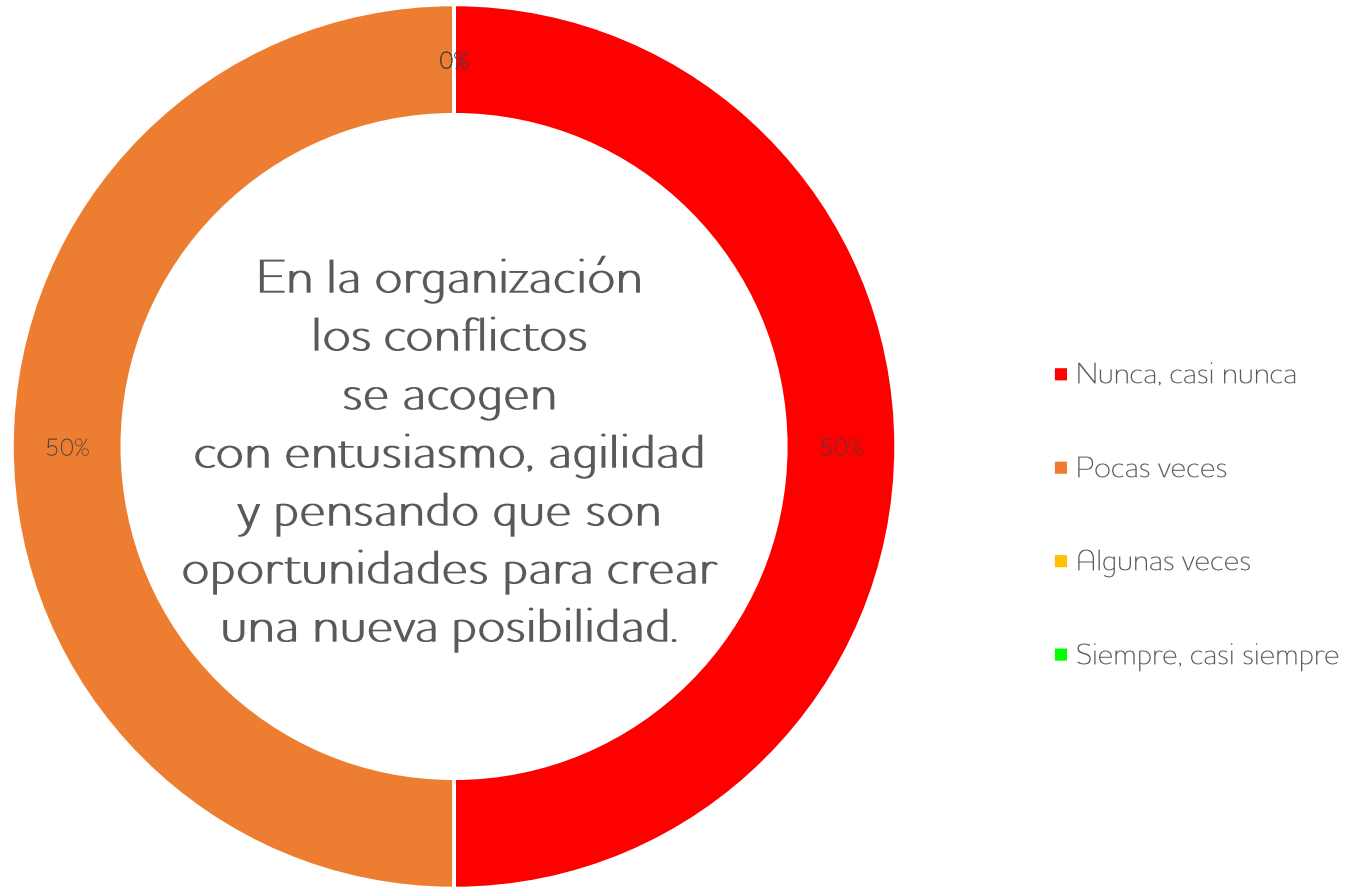
Encuesta on-line  
N=6

# ¿Gestionando o liderando conflictos?



- Nunca, casi nunca
- Pocas veces
- Algunas veces
- Siempre, casi siempre

# ¿Gestionando o liderando conflictos?

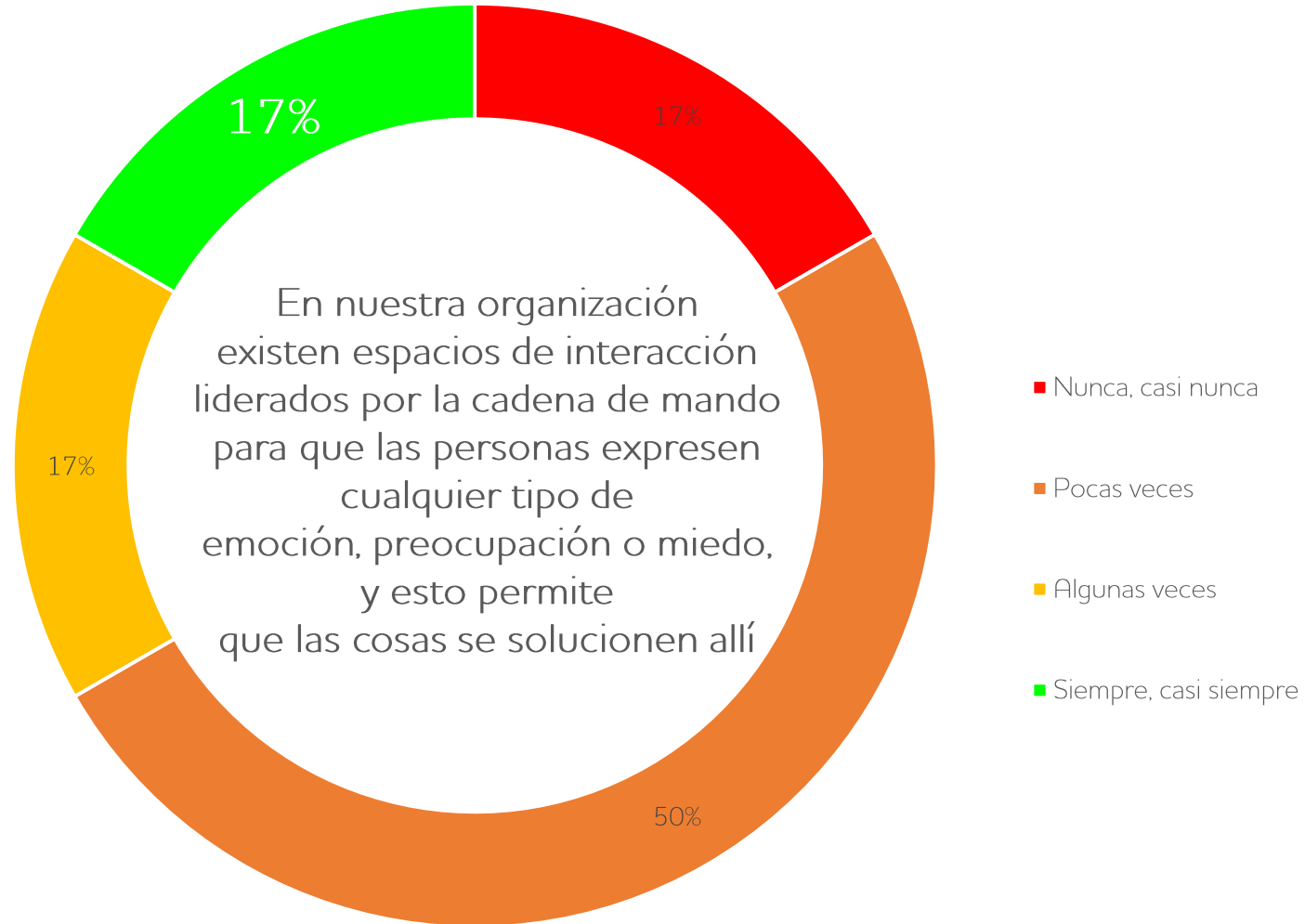




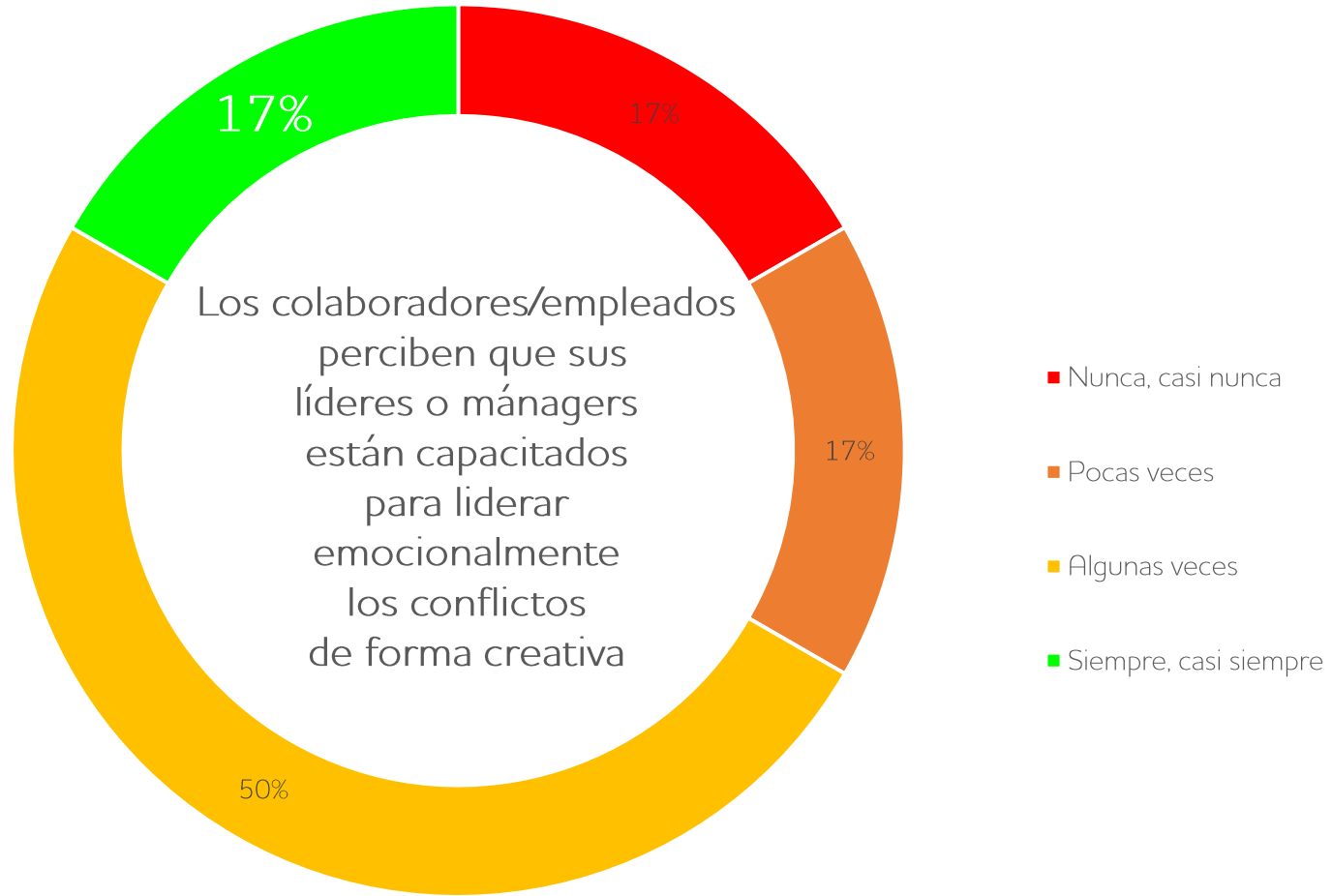
# ¿Gestionando o liderando conflictos?



# ¿Gestionando o liderando conflictos?



# ¿Gestionando o liderando conflictos?

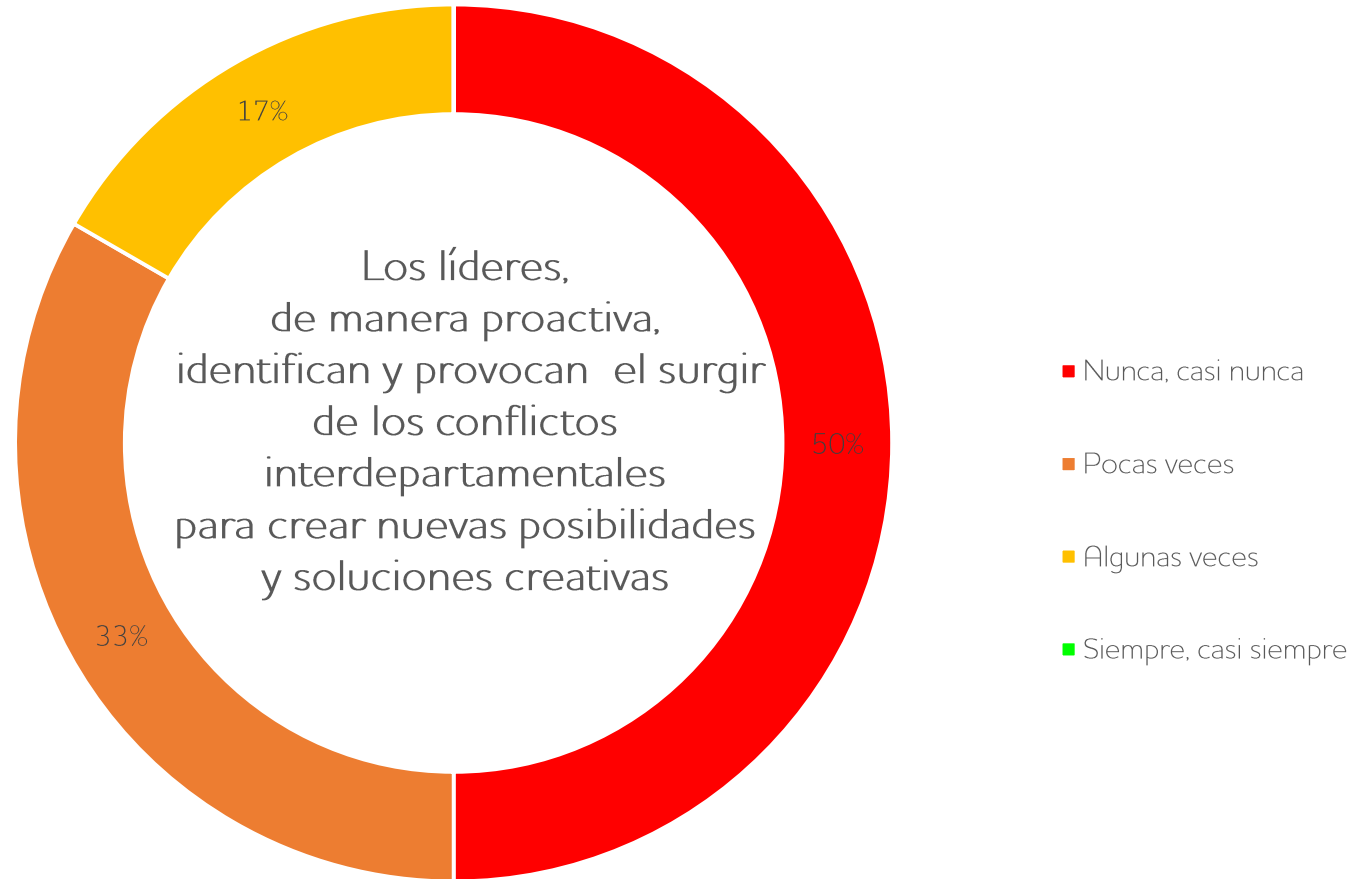


# ¿Gestionando o liderando conflictos?



- Nunca, casi nunca
- Pocas veces
- Algunas veces
- Siempre, casi siempre

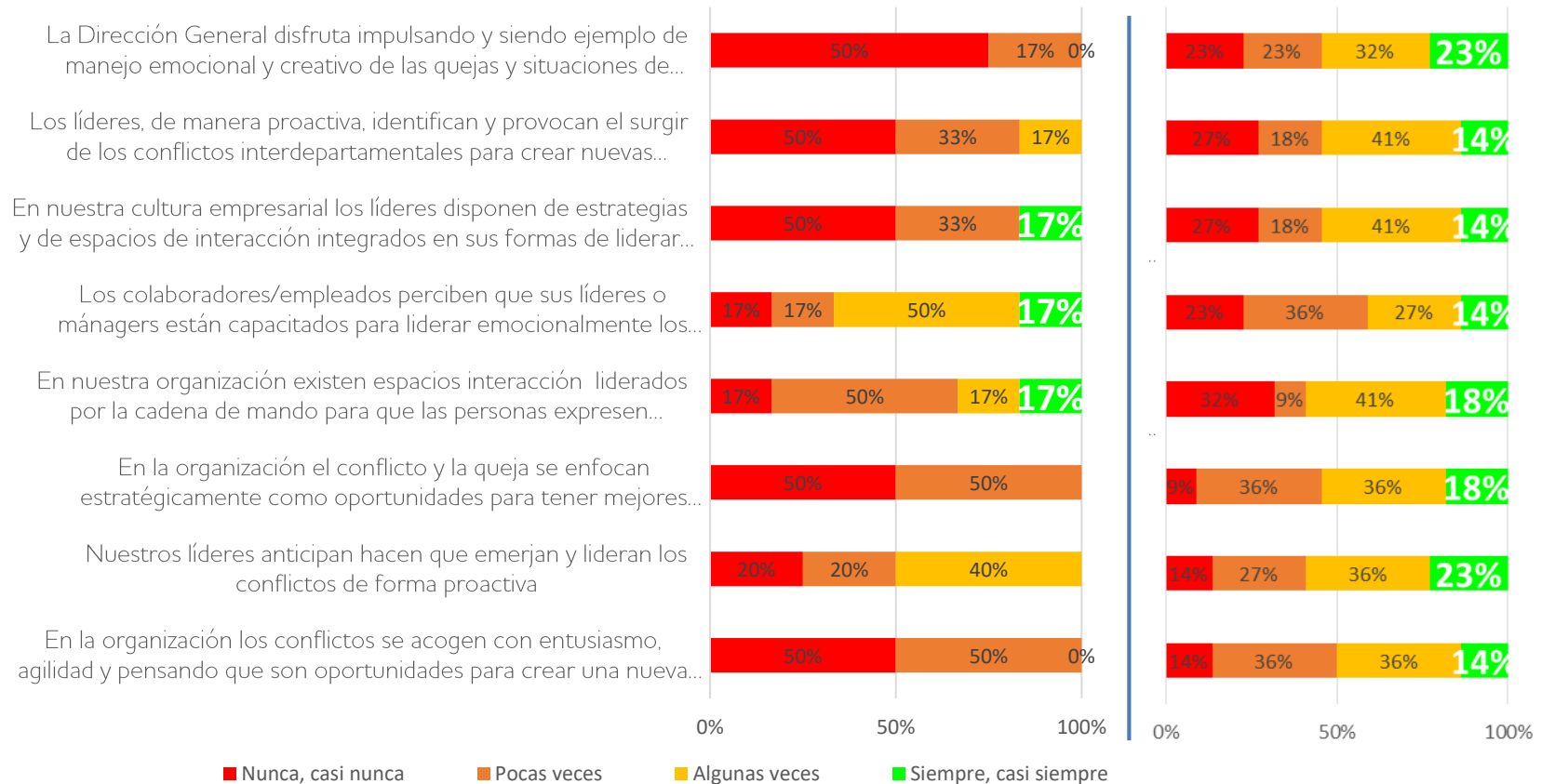
# ¿Gestionando o liderando conflictos?



# ¿Gestionando o liderando conflictos?



# Comparación con resultados de Trobada de Barcelona





# APRENDER A PENSAR ESTRATEGICAMENTE

EL VIAJE HACIA LA TRANSFORMACIÓN

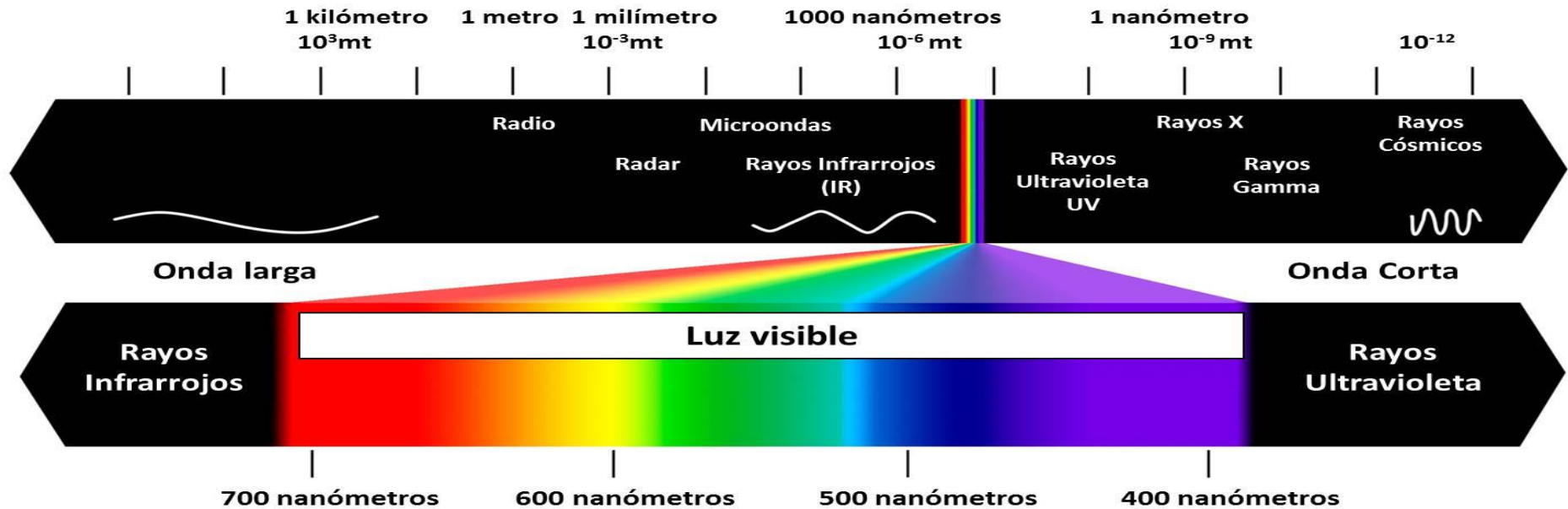
Aldous Huxley "la realidad no es lo que ocurre, sino lo que hacemos con aquello que nos ocurre"



# ¿Cómo funcionamos?



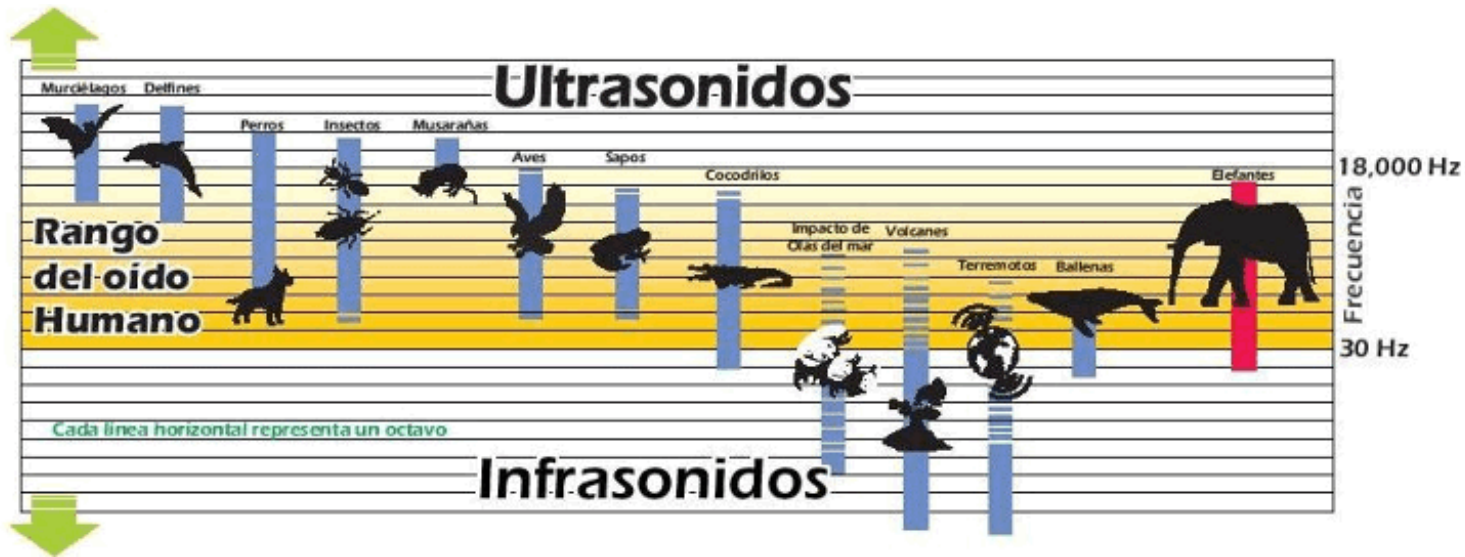
# ¿Hacemos caso a nuestros sentidos?



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?

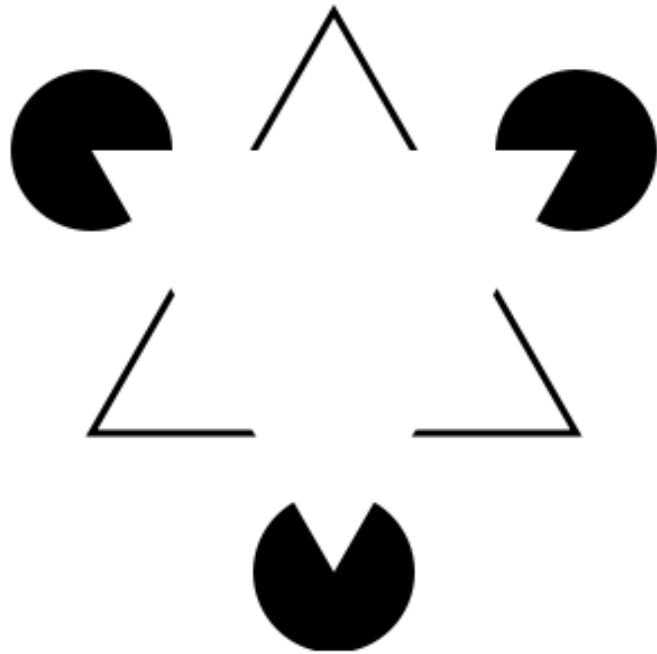


El lobo puede discriminar con el olfato entre un individuo de su manada u otro que no pertenece al grupo, una presa viva o muerta, entre olores producidos por diferentes humanos y entre animales sanos o enfermos.

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 determinan la 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

# Ideas básicas: El Efecto "Halo"

- Solo percibimos una parte de la experiencia, y está distorsionada.
- Operamos a través de un mapa, no en la experiencia directamente. Lo que percibimos no tiene objetividad vinculada con lo que está ocurriendo, sino que se mezcla con lo que provoca internamente en función de lo incorporado
- Depende de nuestros mapas (memorias) tenemos una forma de funcionar u otra
- Nuestro sistema tiende a rellenar en función de las experiencias anteriores, la reacción está fuertemente influenciada por las memorias anteriores.
- Nuestra forma de pensar es la que determina nuestra respuesta
- El lenguaje es la llave a lo que está pasando dentro de nosotros

Nuestro sistema distorsiona, y eso tiene varios impactos:

- Vemos la realidad como "hemos aprendido" no como es
- Reforzamos las ideas preconcebidas y le damos la razón
- Si no lo veo no lo creo, o si no lo creo no lo veo
- ¿Lo que no veo no existe?
- ¿Mis ideas o posiciones son la verdad?

# Estrategias de percepción y foco

- En función de donde pones el foco, tu percibes, piensas sientes y decides
- Rellenamos con nuestros significados



# Estrategia básica

“Tu eres capaz de transformar el resultado de lo que pasa”

# Nuestra capacidad de transformar...

La vida fotograma a fotograma...



Situación

Cómo me  
aproximo

Estrategias  
interacción

Resultado

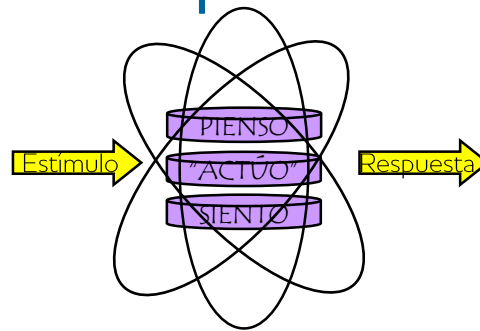
- **Situación:** es lo que ocurre, lo que pasa. La situación no se puede cambiar. La estrategia más útil para manejar una situación compleja es la de aceptación.
- **Cómo me aproximo:** ¿Cuál es la forma de pensar mas útil a la hora de manejar la situación compleja con el mejor estado emocional?
- **Estrategias de aproximación:** ¿que estrategias pongo en marcha?
- **Resultado:** resultado que obtenemos. Podemos transformar el resultado. El resultado es el resultado de interacción del pierdes-pierdes al conflicto creativo.

# Estrategia básica

# No dar por hecho



# Estrategia de pensamiento Reactivo



justifica

posterga

pasado

presente

futuro

Cree que en el pasado están las causas inmodificables de los resultados que logra en cada situación. Generaliza lo que percibió en el pasado como si fuera la única realidad.

RE- ACCIONA

Desde el  
“allá y entonces”

basándose en:

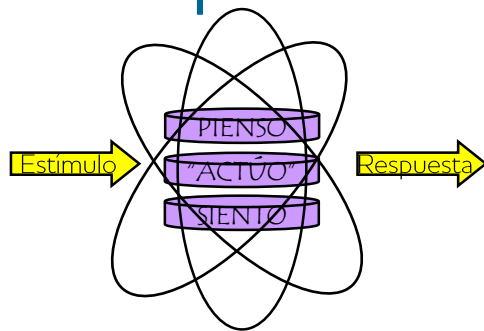
CREENCIAS LIMITANTES

EMOCIONES ADQUIRIDAS

Cree que los resultados que desea lograr en cada situación se podrán alcanzar cuando los demás cambien. Cree que lo que piensa del futuro es lo que va a pasar. No se cuestiona no considera que solo son formas de pensar limitadoras.

Se siente como una víctima, incapaz de influir en las personas y las situaciones

# Estrategia de pensamiento Proactivo



aprende

planifica

pasado

presente

futuro

Considera que del pasado solo existen recuerdos y hay experiencias que le proveen información válida, sobre sí mismo y los demás. No permite que le condicionen el futuro

ACTÚA

Desde el  
"aquí y ahora"

basándose en:

CREENCIAS POTENCIADORAS

EMOCIONES NATURALES

Considera que en el futuro están los resultados que ha decidido lograr en cada situación. No se apega a expectativas porque en el fondo sabe que el futuro no existe

Se siente como un protagonista, capaz de influir en las personas y en las situaciones

# Estrategia básica “¿Cómo abordar una situación compleja/ queja”

# El metamodelo del lenguaje

Frente a una frase, se trata de llegar a la estructura más profunda, llegar a la experiencia que genera los códigos verbales.



## DE LA ESTRUCTURA SUPERFICIAL

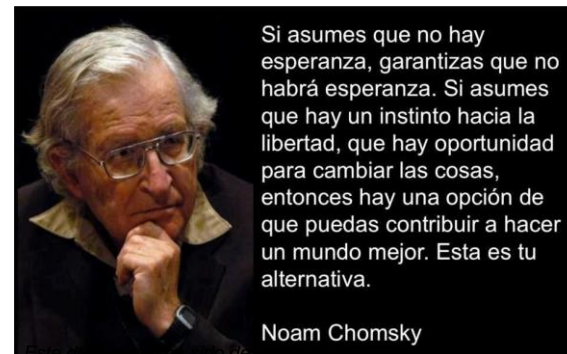
Cómo voy a explorar lo que la persona expresa y no cómo voy a interpretar a partir de mis experiencias...

¿Cuál es la expresión lingüística de la actividad neurológica?

## A LA ESTRUCTURA PROFUNDA

¿Quién exactamente, cómo, cuándo, dónde?

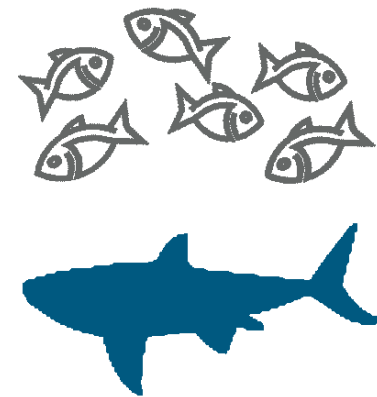
¿Para que?



# La queja: la gran omisión.

- 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.

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





# Reflexión sobre situaciones complejas...

¿Qué partes hay que mejorar...?

Situación

Como me  
aproximo

Estrategias  
interacción

Resultado

- **Situación:** ¿es lo que ocurre, que es lo que pasa? ¿Qué estoy negando? ¿A que me resisto? ¿A que me resigno? ¿Qué me cuesta aceptar de las situación compleja? ¿Que pienso sobre lo que es un error? ¿Y un mal resultado?
- **Como me aproximo:** ¿tienes un vestuario emocional para abordar estas situaciones? ¿Qué pienso sobre la queja? ¿Qué pienso sobre el que se queja? ¿Qué estoy tratando de solucionar ya? ¿Qué trato de entender? ¿Qué pienso sobre mi misión o rol en estos casos? ¿Cuál es mi estado emocional a la hora de abordar la queja?
- **Estrategias de aproximación:** ¿que estrategias pongo en marcha? ¿Qué omisiones, distorsiones, generalizaciones estoy dejando pasar? ¿a que pecitos me engancho? ¿de que manera podría ir a por el tiburón? ¿Qué estoy rellenando? ¿Estoy poniendo el foco en el hecho, en la evidencia o pongo el peso en mi opinión?
- **Resultado:** ¿Que parte de la intención estoy obviando? ¿Que solución estoy tratando de dar? ¿Quién falla a la hora de resolver la situación?

# ¡ATRÉVETE Y

# CAMBIA!

“Tú tienes la oportunidad de escribir, orientar y mejorar tu historia todos los días.”

[www.estrem.es](http://www.estrem.es)

[jtrullen@estrem.es](mailto:jtrullen@estrem.es)

Blog: [www.cambilogos.es](http://www.cambilogos.es)

@Estrem2015

Madrid-Zaragoza-Bilbao-Alicante



ESCUELA DE MANAGEMENT DE EMPRESAS

@Club\_Excelencia

#compartiendoymejorando

@ESTREM2015

