





Competencias Transversales en Contextos Laborales

**MÓDULOS 1 Y 2:
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**



Visita nuestro sitio web



www.oremining.cl





CARLOS GONZÁLEZ MARTÍNEZ

INGENIERO COMERCIAL PhD / MBA - IEDE / MG.
DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

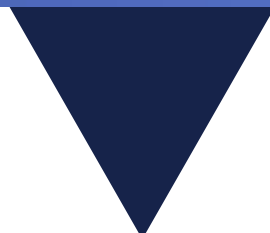
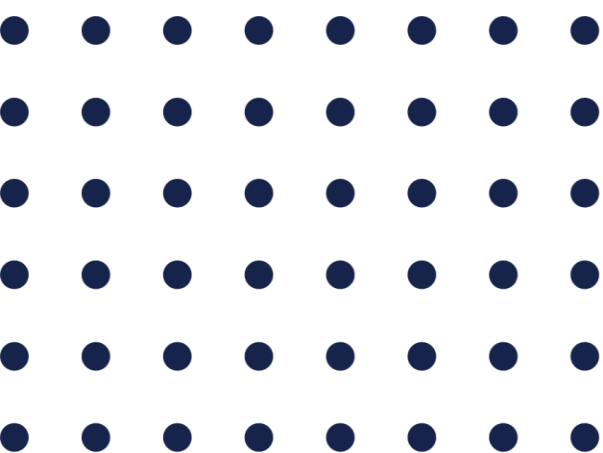
Docente universitario: UDLA; U. del Pacífico; Santo Tomás; U. de Valparaíso; U. de Aconcagua.

Acreditador Escuela de Especialidades de la Fuerza Aérea de Chile.

Centro de Liderazgo de la Fuerza Aérea de Chile.

Creador, desarrollador y relator Diplomado de Liderazgo en Administración Pública y Privada.

Consultor externo Cámara Diputados.





PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES

- Nombre
- Cargo actual y breve introducción de su experiencia profesional
- ¿Qué sé de liderazgo y trabajo en equipo?
- ¿Expectativas del curso?



PROGRAMA DEL CURSO

01

Comunicación Efectiva

02

Resolución de Conflictos

03

Liderazgo

04

Trabajo en Equipo



LA COMUNICACIÓN COMO EJE DEL ÉXITO

- Desarrollar las competencias para lograr altos estándares de impecabilidad en la coordinación de acciones.
- La empresa como una red de conversaciones, una red de promesas y una red de cuidado. Desarrollar las competencias para lograr altos estándares de impecabilidad en la coordinación de acciones



- Teorías y Técnicas de la negociación y de la comunicación.
- La Negociación Concepto, Características y Metodología.
- Modelos Teóricos de Negociación.
- Fases de la Negociación en el Proceso de Conflicto.
- Elementos de la Comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Técnicas de Comunicación. Escucha Activa.
- Aspectos que mejoran la Comunicación.
- Liderazgo y comunicación.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El ingrediente olvidado...

“El buen comunicador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada.”

Joaquín Monzó Sánchez





INTELIGENCIA EMOCIONAL

Cerebro pensante + Cerebro emocional

	Lado izquierdo	Lado derecho
Cerebro pensante (Neocórtex)	Analítico Matemático Técnico Lógico Racional Práctico	Conceptual Holístico Imaginativo Integrador Espacial Intuitivo
Cerebro emocional (Sistema límbico)	Organizado Orientado al detalle Tradicional Fiable Secuencial	Comunicativo Emotivo Sensible Expresivo Espiritual Orientado al logro



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Habilidades intelectuales

- Una mayor capacidad de análisis y síntesis del tema a negociar,
- Originalidad para la creación de alternativas,
- Habilidad lingüística para desarrollar correctamente el proceso dialéctico de la negociación,
- Pensamiento conceptual.
- Capacidad para solucionar el problema negociado y pensamiento sistémico.



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Habilidades emocionales

- Aumentando la confianza en sí mismo, mejorando su integridad (siempre se dice que un negociador debe ser una persona íntegra).
- Su autocontrol (no cediendo ante presiones y dejándose intimidar).
- La perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones.
- Aumenta la comprensión de las partes entendiendo la posición del otro.
- Mejora sus habilidades para resolver conflictos de actitudes.
- Aumenta su capacidad de comunicación.



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Dos dimensiones que trabajar...

Intrapersonal	Interpersonal
• conciencia de sí mismo (conciencia emocional, conocimiento de uno mismo y confianza en uno mismo), • a autorregularse (autocontrol, confiabilidad, actuación en conciencia, flexibilidad y creatividad), • y también a motivarse (afán de logro, compromiso, iniciativa y optimismo).	• mejoran la empatía (comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad), • y las habilidades sociales (influencia, comunicación, manejo de conflictos, facilitación de cambios, establecimiento de vínculos, colaboración y cooperación y espíritu de equipo).



INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿Tiene que ver con el rendimiento negociador?

Autoconocimiento, control del estrés, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, responsabilidad, comprensión, gestión de la diversidad, influencia y capacidad de liderazgo.



ESCUCHAR



COMUNICACIÓN EN EMPRESAS

FORMATOS



IMPORTANCIA PARA LA DEDICACIÓN EN LA EMPRESA

FORMACIÓN

1. Escuchar(+ frecuente)
2. Hablar - exponer
3. Escribir
4. Leer

1. Leer (4 años)
2. Escribir (4 años)
3. Hablar-exponer (opcional)
4. Escuchar (formal) (apenas se forma)



CONSEJOS PARA APRENDER A ESCUCHAR

1. Manifieste interés por su interlocutor.
2. No se distraiga, centre su atención en las preguntas.
3. Pregunte: escucha reflexiva (repetir la opinión de la audiencia en forma de pregunta) para fijar las ideas.
4. Busque las claves de las opiniones.
5. Evite las interrupciones cuando dialoga.
6. No escuche tan solo con los oídos (lenguaje no verbal = 90% de comunicación).
7. Tome notas (recuerde las interlocuciones).



CONSEJOS PARA APRENDER A ESCUCHAR

1. Construir puentes.
2. La técnica de asentir con la cabeza.
3. Breves frases de ánimo.
4. Cómo mantener el control visual.
5. El efecto espejo.
6. Ir al mismo paso.

6 habilidades estratégicas para presentaciones de impacto.

COMUNICACIÓN INTERNA



¿TAN DIFÍCIL ES ENTENDERSE?





SI



**¡DESDE LUEGO
QUE SI!**



Todo directivo debe comprender que la comunicación eficaz es un instrumento esencial de la buena dirección, y que la función de transmitir y descifrar la información apropiada, tanto ascendente como descendente, constituye una parte importante de su trabajo

No es tan fácil como parece...

COMUNICACIÓN INTERNA

Contar a la organización lo que la propia organización está haciendo



La comunicación es el único medio que
mantiene unida la empresa



Bob Nelson

¿POR QUÉ ESTUDIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES?





“Antes éramos como una familia...”

“No sabía que teníamos una nueva oficina...”

“Los señoritos de Ventas no entienden los problemas de Administración...”

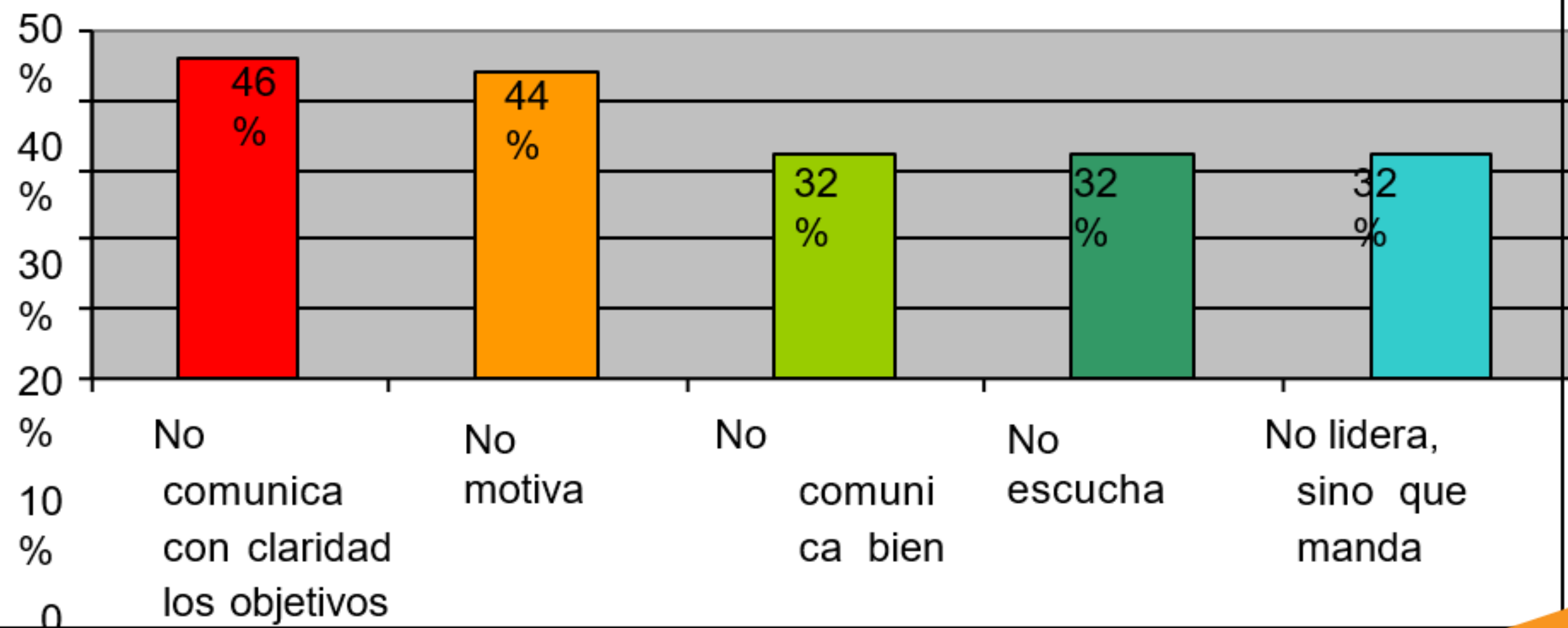
“En esta empresa ya no sabemos ni a lo que nos dedicamos...”

“Soy el último en enterarme...”

¿Cuáles son los comportamientos
más irritantes de tus jefes?



¿Cuáles son los 10 comportamientos más irritantes de los jefes?



Estudio realizado por el Centro de Estudios Financieros

% Valoración de cualidades del jefe ideal



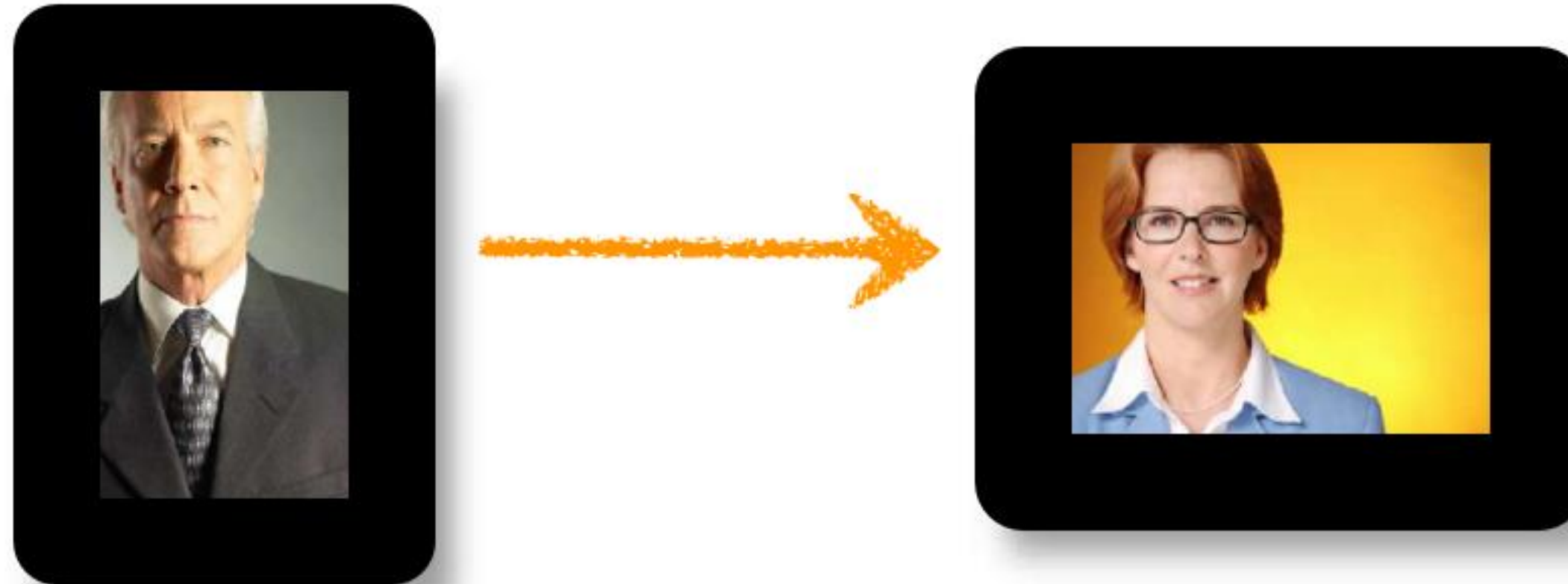


INFORMACIÓN

V/S

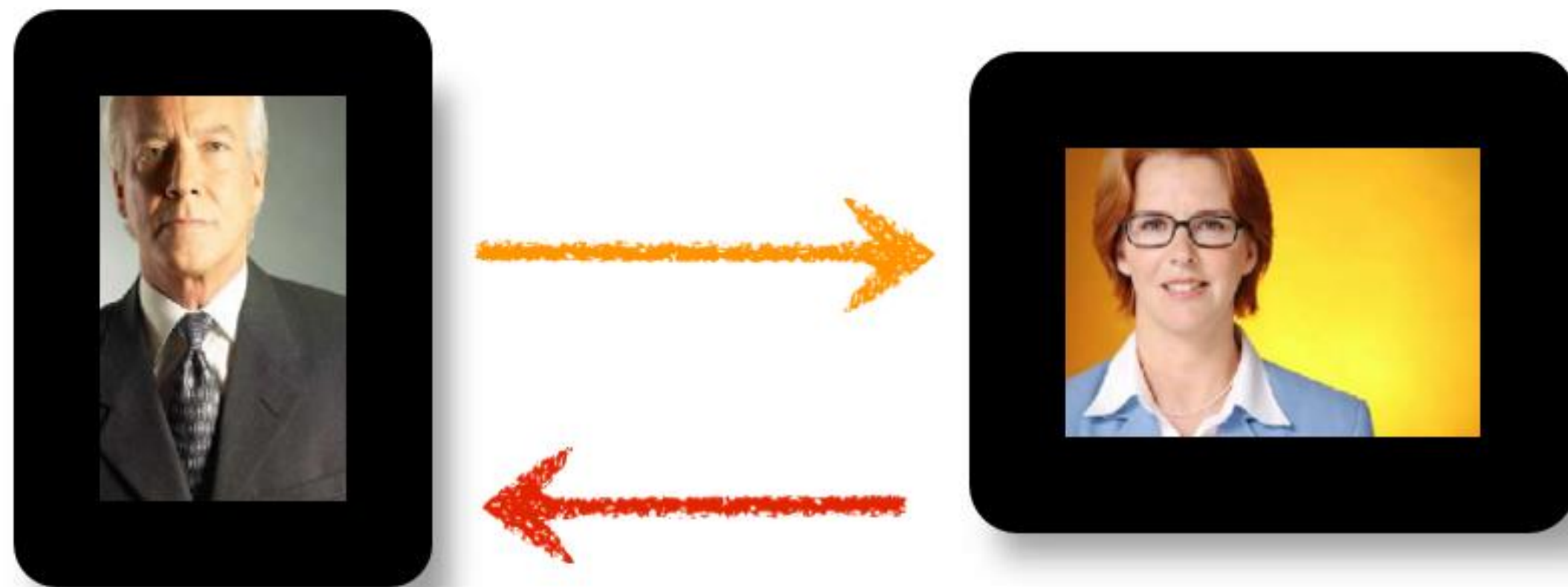
COMUNICACIÓN

ESQUEMA BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN



INFORMACIÓN

ESQUEMA BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN



COMUNICACIÓN



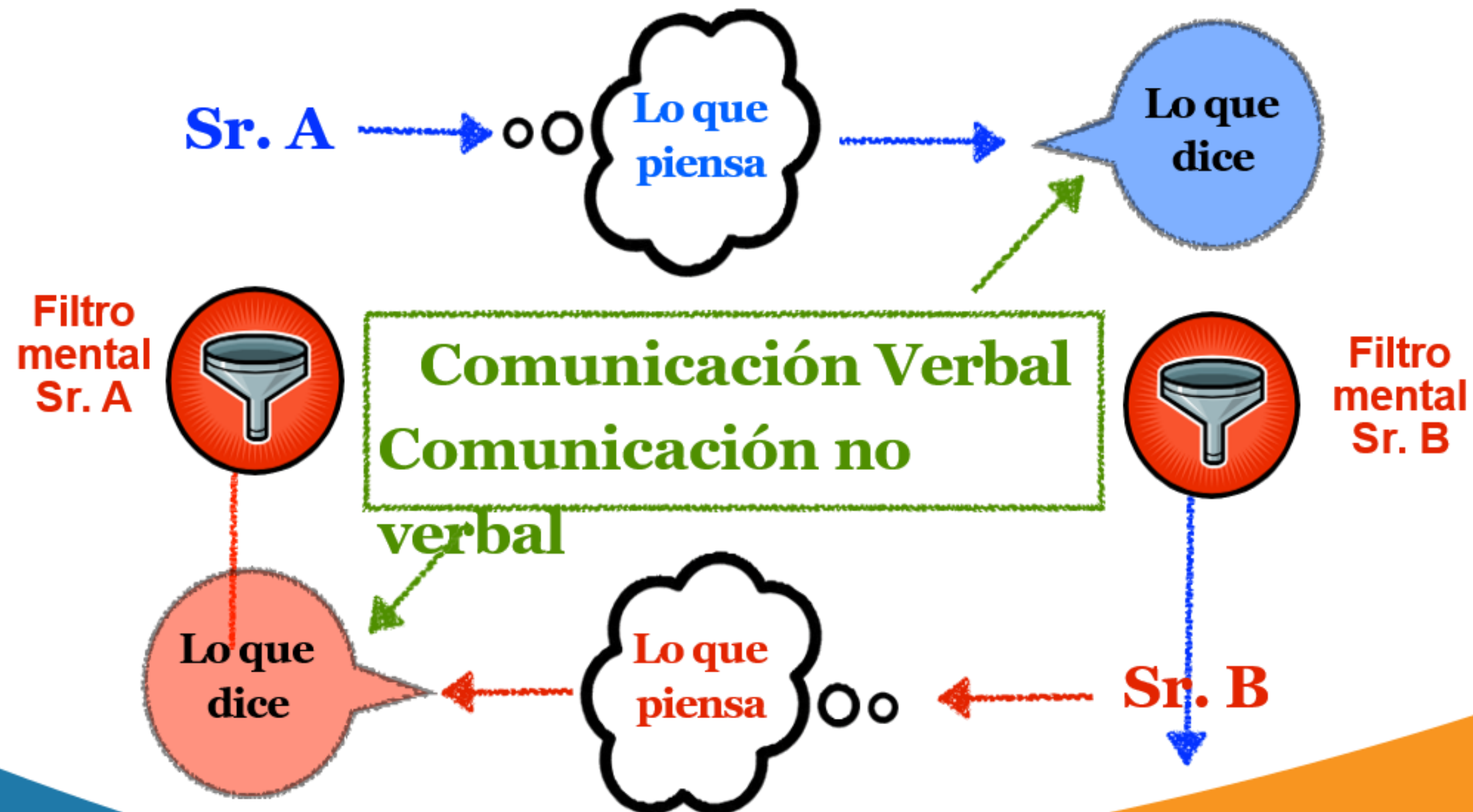
Sólo existe comunicación cuando el receptor tiene ocasión de reaccionar al mensaje del emisor (feedback).



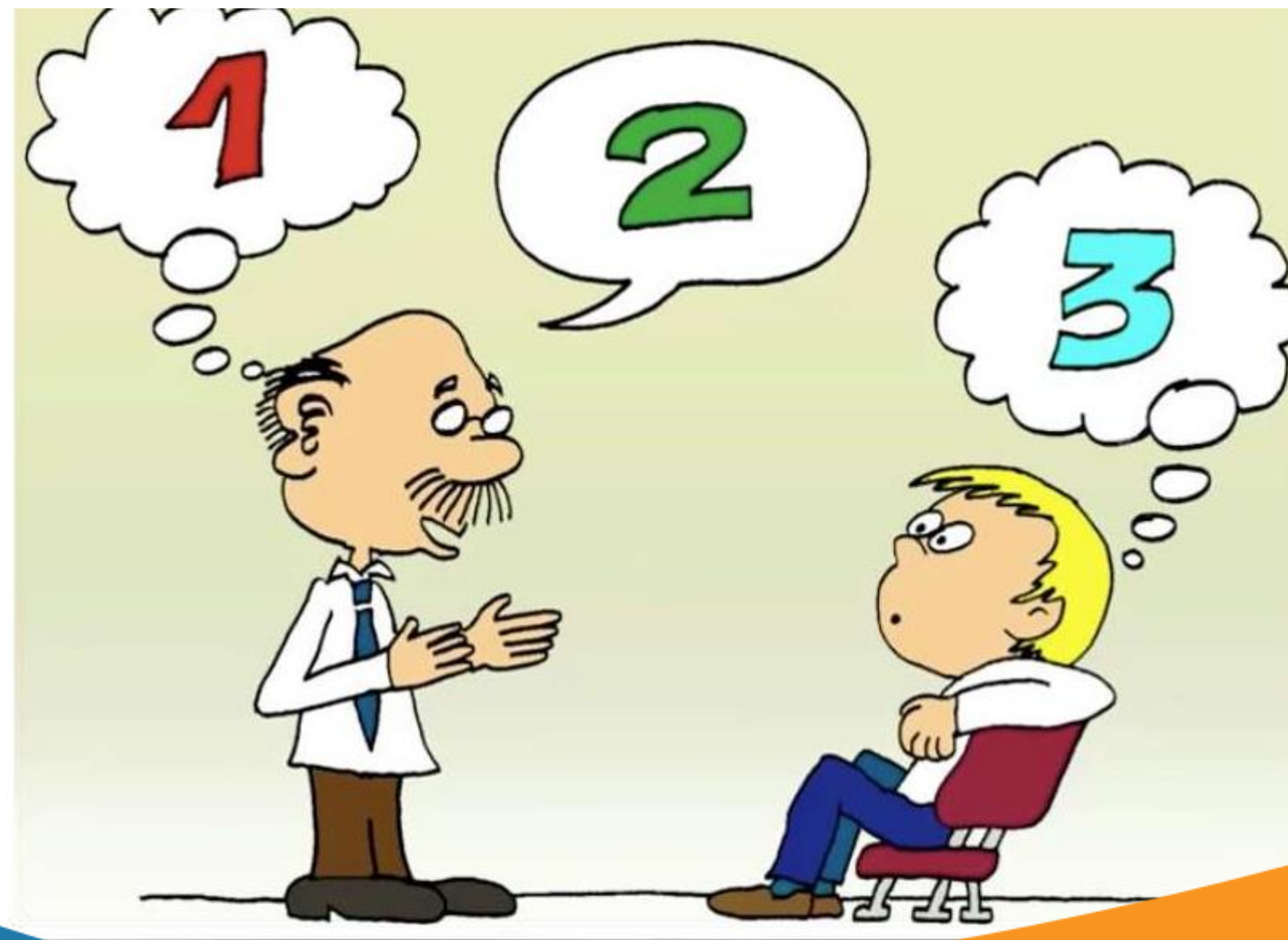


EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



¿QUIÉN COMUNICA?

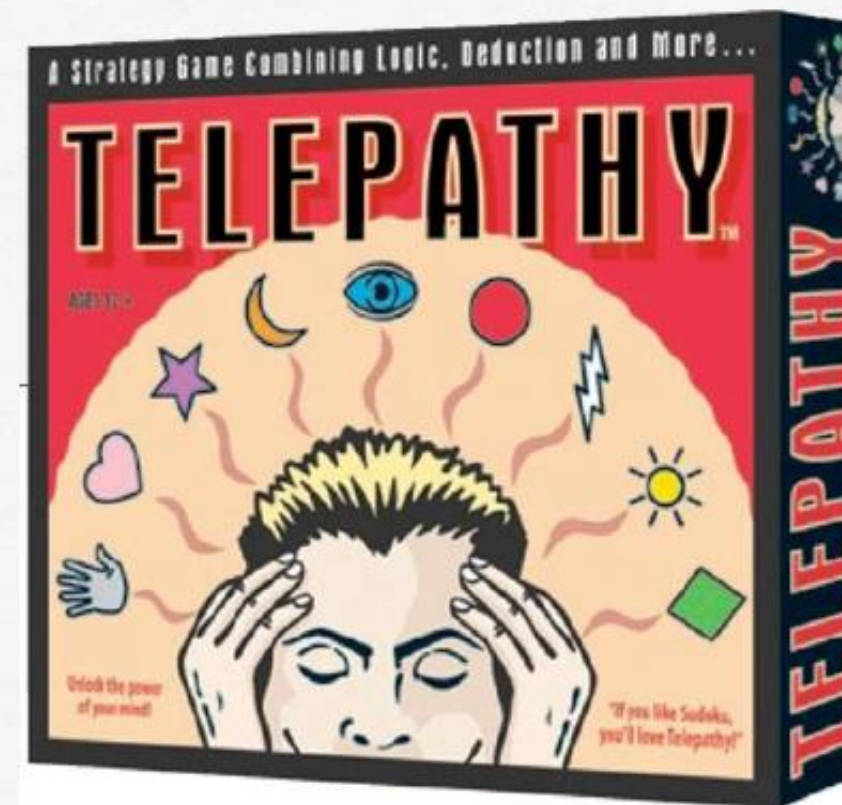


TÚ

**Por favor, que
mi jefe hable
conmigo**



“Deben
entendernos...”



Una recomendación



PASEARSE

Otra recomendación

Menos mails Más conversaciones



CIERRA LA PANTALLA Y SAL AL PASILLO



¿QUÉ SE COMUNICA?



¿QUÉ SE COMUNICA?

2 POSTURAS



“En esta empresa, hasta el último de nuestros empleados accede a toda la información contable”

“Cuanto menos sepan los empleados cómo va la empresa, mejor que mejor”

¿CÓMO SE COMUNICA?



CLASES DE COMUNICACIÓN



CLASES

- INTERNA
- Externa



MECANISMOS

- FORMALES
- Informales



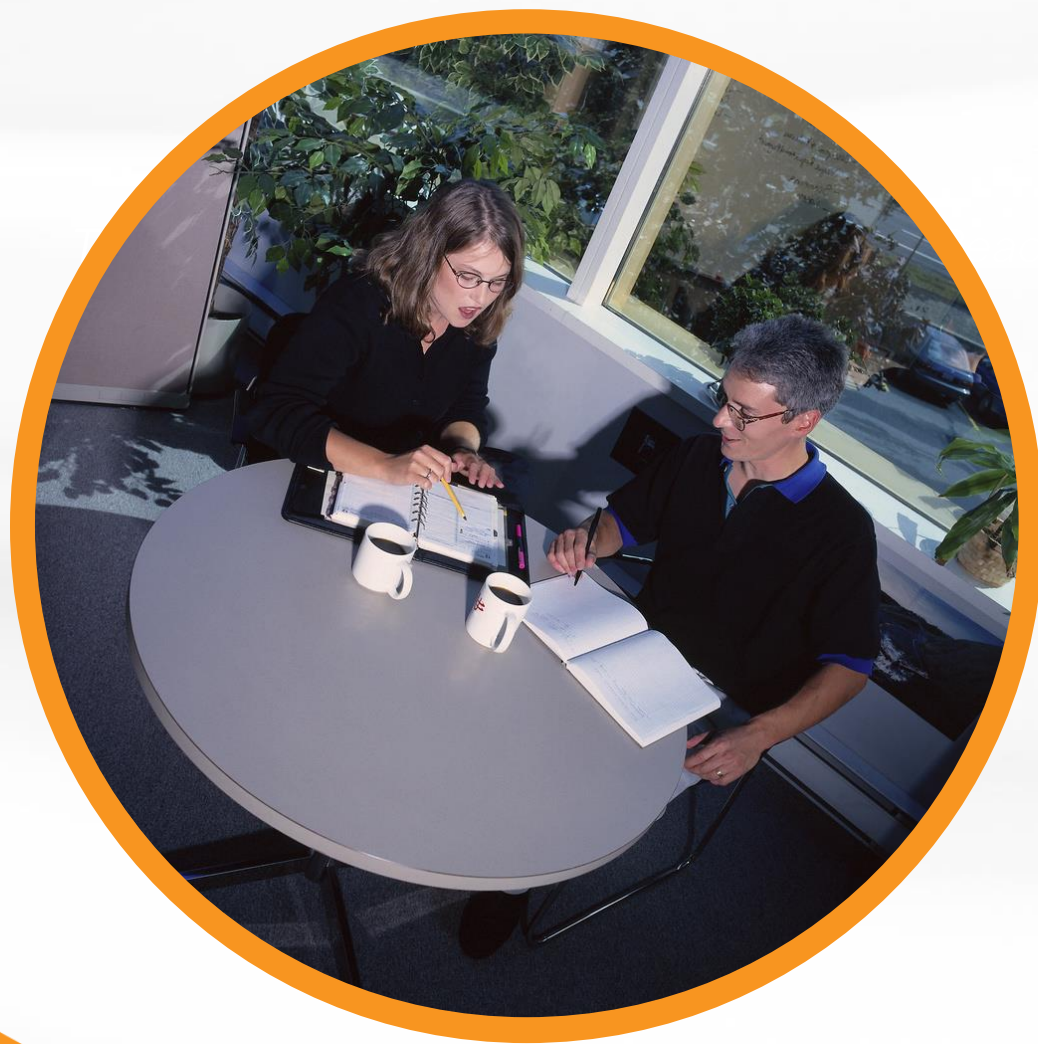
PERSONAL

- Verbal
- No verbal



BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Trombos en el sistema circulatorio.





BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

1. Rumores
2. Suposiciones
3. Diferencias de significado
4. Escuchar lo que deseamos
5. Tendencia a enjuiciar
6. Comunicación defensiva
7. Mensajes mal expresados
8. Dificultades de atención
9. Malentendidos
10. Las emociones

RUMORES

“Lo sé de muy buena fuente...”

NO TODOS REPITEN LOS
CHISMES QUE OYEN. ALGUNOS
LOS MEJORAN.



SUPOSICIONES

Sacamos conclusiones muy rápido

Con información incompleta no solemos preguntar, sino que completamos la información que nos falta

Normalmente las suposiciones son negativas



DIFERENCIA DE SIGNIFICADOS PARA EMISOR Y RECEPTOR

CHOTERAS.COM
LOS MEJORES VIDEOS DE LA RED!

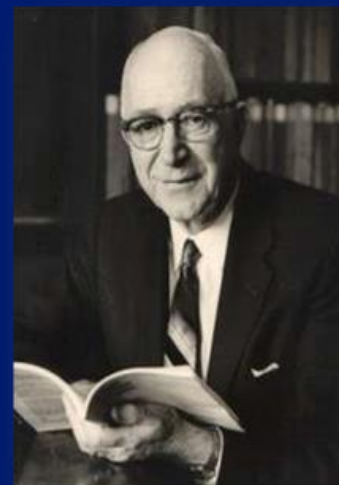


**ESCUCHAR LO QUE DESEAMOS...
Y NO LO QUE SE DICE**



TENDENCIA A ENJUICIAR

“Tener un prejuicio es estar absolutamente seguro de una cosa que no se sabe”.



Gordon Allport



COMUNICACIÓN DEFENSIVA



MENSAJES MAL EXPRESADOS O INTERPRETADOS



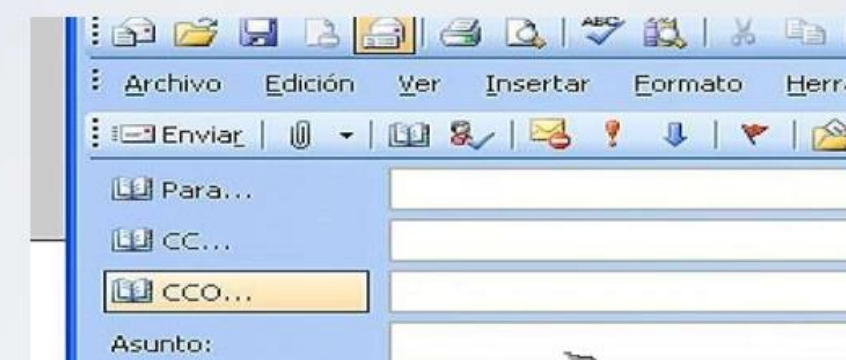
DIFICULTADES DE ATENCIÓN

SORDERA por falta de atención.

SOLEDAD multipantalla.



Puñaladas 2.0.



MALENTENDIDOS

Cómo surgen los malentendidos

Enfrentamiento

ACCIÓN

Siempre me ignora

GENERALIZACIÓN

Me ignoró porque cuando...

ATRIBUCIÓN
DE CAUSAS

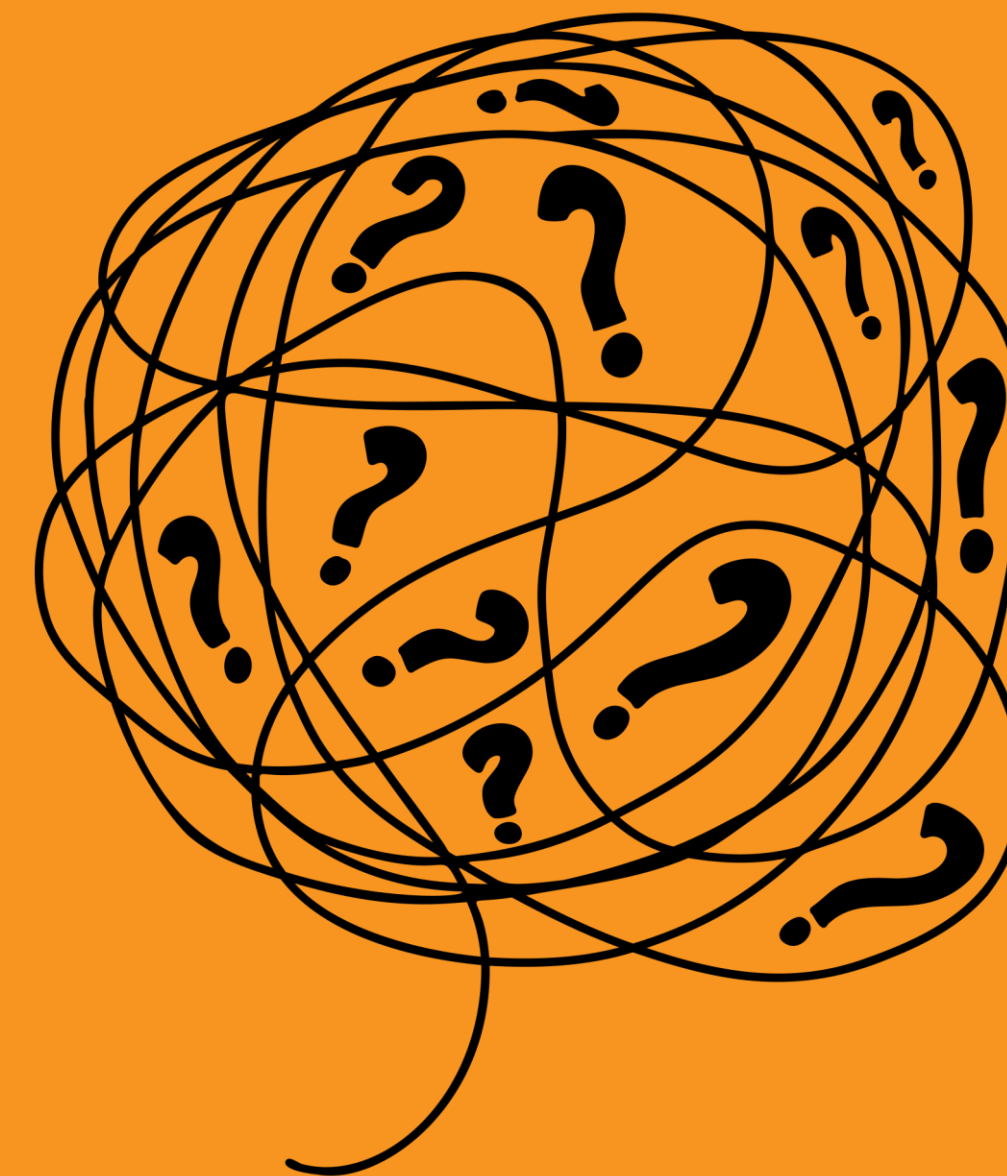
Me ignoró cuando lo saludé

INTERPRETACIÓN

No me contestó el saludo

HECHOS

Escalera de inferencia (Chris Argyris)



LAS EMOCIONES



MANEJO ASERTIVO DE LOS CONFLICTOS

Habilidades relacionales, conocer y desarrollar algunas habilidades que posibilitan establecer relaciones basadas en la confianza y culturas organizacionales en las que se dé un muy buen clima laboral y que haga posible la excelencia en los resultados de manera sustentable.

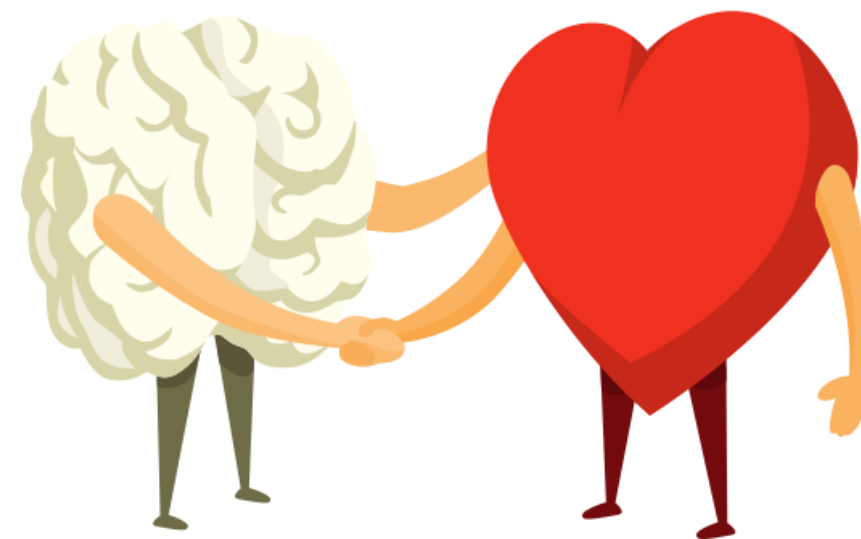
DESARROLLO DE LOS CONFLICTOS

- ✓ Etapas de los Conflictos
- ✓ Asertividad y Empatía en la búsqueda de soluciones efectivas.
- ✓ Resolución de conflictos





INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



¿Qué es un conflicto?



Percepción de diferencias incompatibles, que ocasiona tensión e interferencia.



“Esto puede estallar”



El conflicto es ¿bueno o malo?



DESVENTAJAS

El conflicto extremo puede llevar a la inestabilidad.

Rompe el flujo de acciones.

Genera frustración al no considerar las necesidades del otro.

Conlleva un costo emocional y relacional.



VENTAJAS

Es necesario para el cambio.

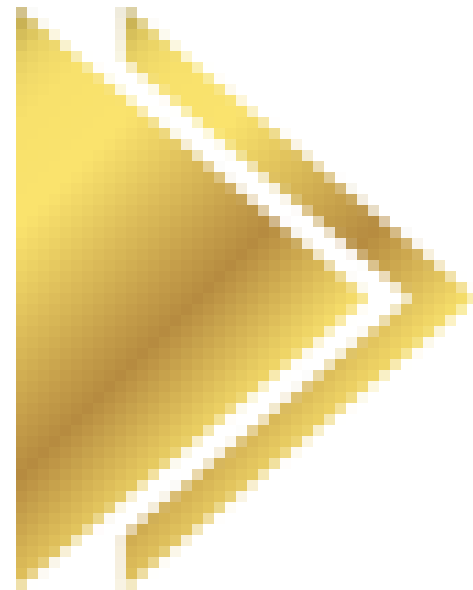
Libera energía y actividad.

Promueve la cohesión grupal interna.

Puede llevar a una reducción de las tensiones.



Causas de los conflictos



ACCIÓN COMPETITIVA

Los miembros del equipo entran en un juego “a ganar o perder”.

Prefieren “ganar” antes que resolver el problema.



COMPROMISO EMOCIONAL

Los miembros del equipo se aferran emocionalmente a sus posiciones.



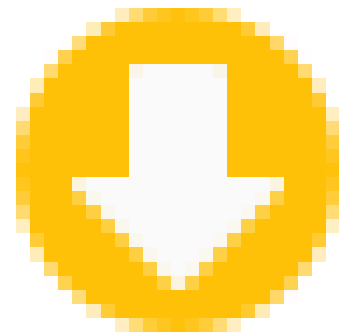
POSICIONES RÍGIDAS

Los miembros del equipo no necesitan obtener objetivos compartidos.

Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción.



Estilo de respuesta ante el Conflicto

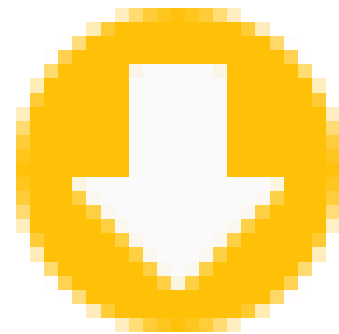


COMPETIR

Logro mi objetivo
GANAR - PERDER



Estilo de respuesta ante el Conflicto



COLABORAR

Trabajar juntos
GANAR - GANAR





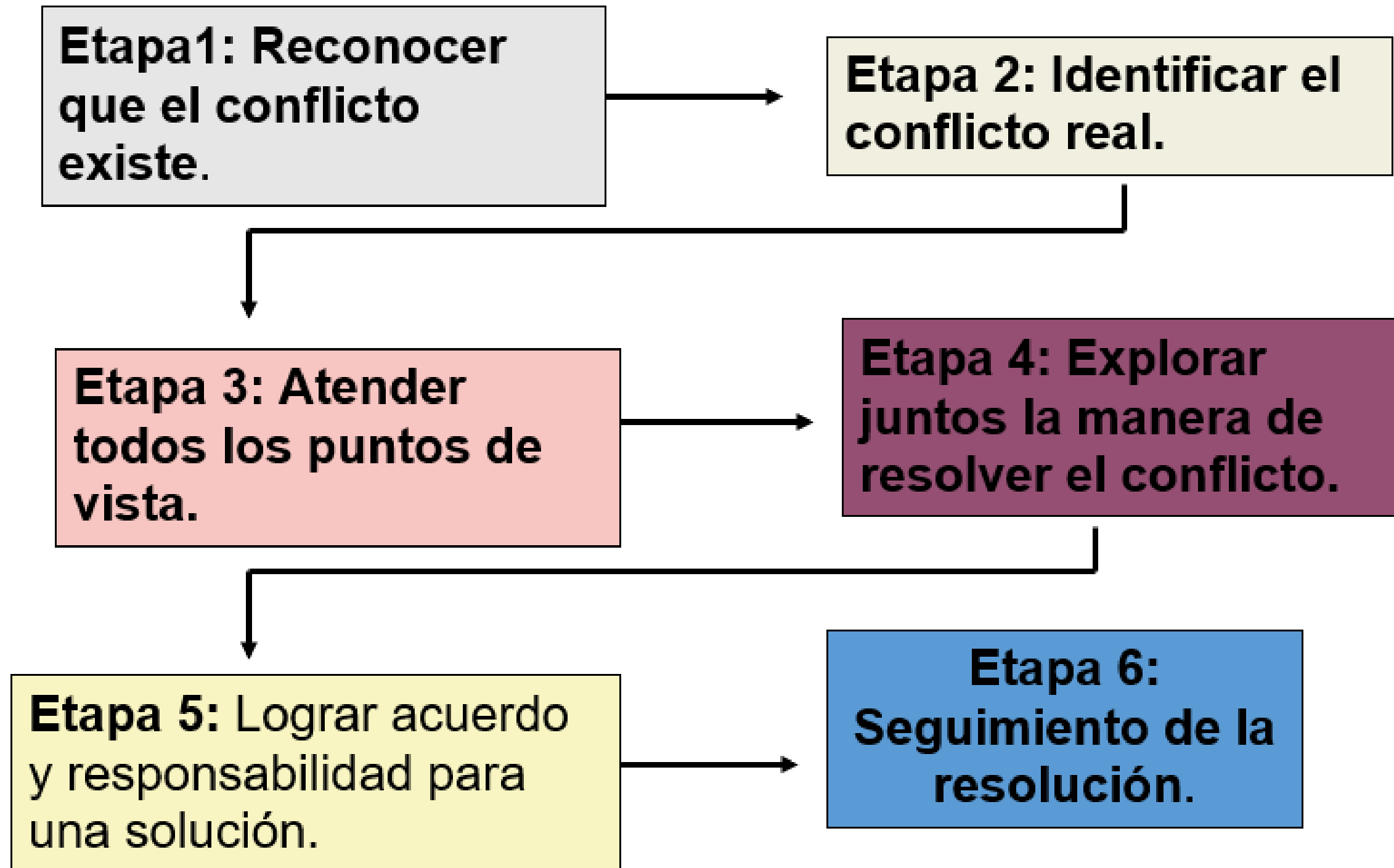
Manejo de Conflictos

Elemento básico para ejercer liderazgo.

“No podemos aplaudir con una sola mano”.



Seis etapas en la resolución de conflictos



Desarrollo de las etapas de resolución de conflictos

ETAPA 1: RECONOCER QUE EL CONFLICTO EXISTE.

Si usted reconoce que el conflicto existe y toma medidas para resolverlo, puede convertirlo en una **oportunidad**.



ETAPA 2: IDENTIFICAR EL CONFLICTO REAL.

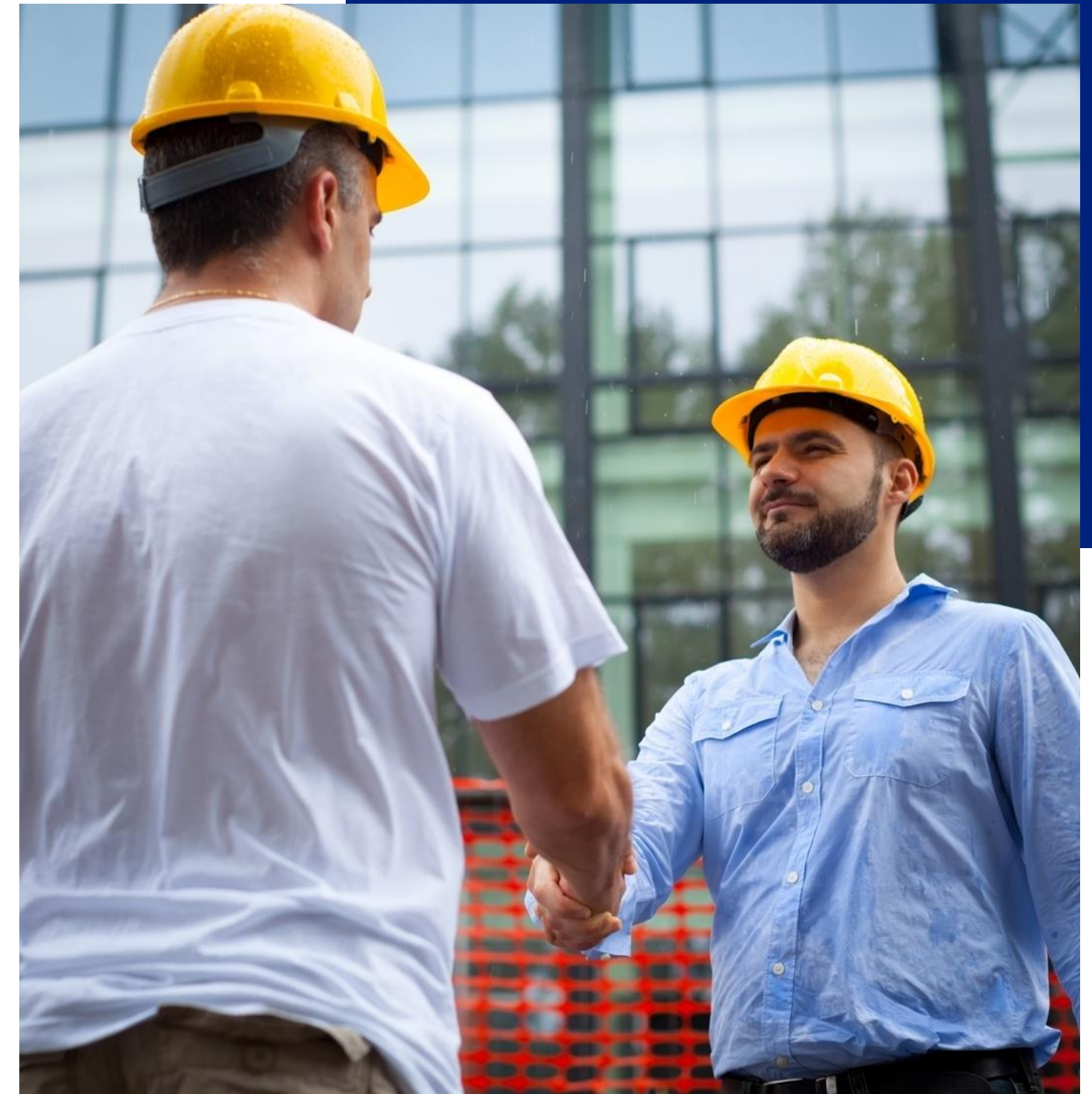
Los conflictos surgen tanto de **CUESTIONES DE FONDO** como de **CUESTIONES EMOCIONALES**. Las cuestiones de fondo son más a menudo la base del conflicto (ejemplo, desacuerdo sobre las tareas), mientras que las cuestiones emocionales lo complican.



CUESTIONES DE FONDO



CUESTIONES EMOCIONALES



Cuestiones de Fondo

- **Ambigüedad de funciones**
- **Desacuerdos sobre los métodos**
- **Desacuerdo sobre los procedimientos**
- **Desacuerdo sobre las responsabilidades**
- **Desacuerdo sobre los valores**
- **Desacuerdo sobre los hechos**

Cuestiones Emocionales

- **Estilos personales incompatibles**
- **Luchas por el control del poder**
- **Amenazas a la autoestima**
- **Celos profesionales**
- **Resentimientos**



ETAPA 3: ATENDER A TODOS LOS PUNTOS DE VISTA.

Hay que comprender los distintos puntos de vista. **Concéntrese en los hechos y conductas**, no en los sentimientos o las personalidades. El acto de “reprochar” ocasiona emociones que pasan a ser el centro de atención.



ETAPA 4: EXPLORAR LA MANERA DE RESOLVER EL CONFLICTO.

Una discusión abierta puede ampliar la información y las **alternativas disponibles**, y conducir a relaciones más confiables y saludables entre los participantes de la situación.



Nota: No se puede obligar a dos personas a agradarse, ¡pero deben ser capaces de trabajar juntas!



ETAPA 5: LOGRAR ACUERDO Y RESPONSABILIDAD PARA UNA SOLUCIÓN.

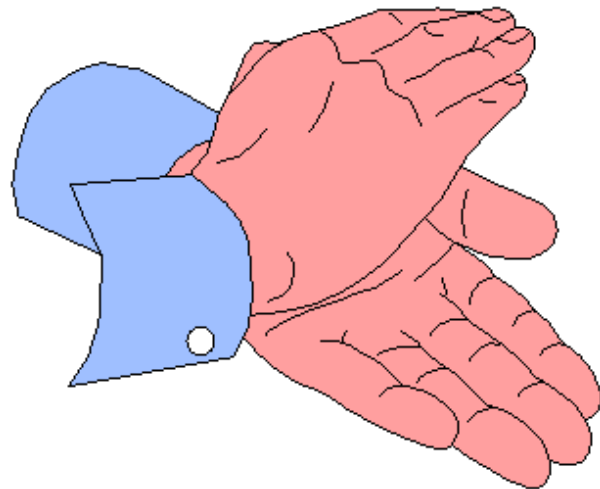
Esto debe lograrse mediante una **sesión conjunta**; nadie puede decir por sí solo al (a los) otro(s) cómo resolver el problema. No se puede forzar el acuerdo.

INVERSIÓN DE ROLES



ETAPA 6: PROGRAMAR UNA SESION DE SEGUIMIENTO A FIN DE EVALUAR LA RESOLUCIÓN.

Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados **responsables** de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él.



¿CÓMO LOGRAR UN DIALOGO EFECTIVO?

- Separar el problema de la persona.
- Concentrarme en los intereses, no en las posiciones.
- Inventar alternativas que beneficien a ambas partes.
- No critique, y no hable de otras personas.
- Identificar criterios objetivos de solución.



“PROBLEMAS POTENCIALES”

- Ser defensivo, terco y no esta dispuesto a escuchar.
- No reconocer que existe un conflicto.
- No estar dispuesto a discutir el conflicto, dado intentos previos infructuosos.
- No quiere involucrarse aunque sabe que existe el conflicto.





GRID DEL CONFLICTO



CEDER; Posterga intereses en beneficio del otro		COLABORAR Busca soluciones de máximo beneficio conjunto
	TRANSAR: Intercambia concesiones dividiendo la diferencia	
EVADIR; No asumir conflictos, pospone, evita		IMPONER; Su propio interés por sobre el otro

ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

•Gestión

- Evitar
- Confrontar
- Transformar
- Resolver
- Colaborar
- Competir
- Conciliar
- Imponer autoridad
- Coerción



ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

- **Gana-Pierde**
 - **Suma Cero**

- **Solución de Problemas**
 - **Diálogo**

- **Gana-Gana**
 - **Beneficio mutuo**

- **Madurez**
 - **Disponibilidad**

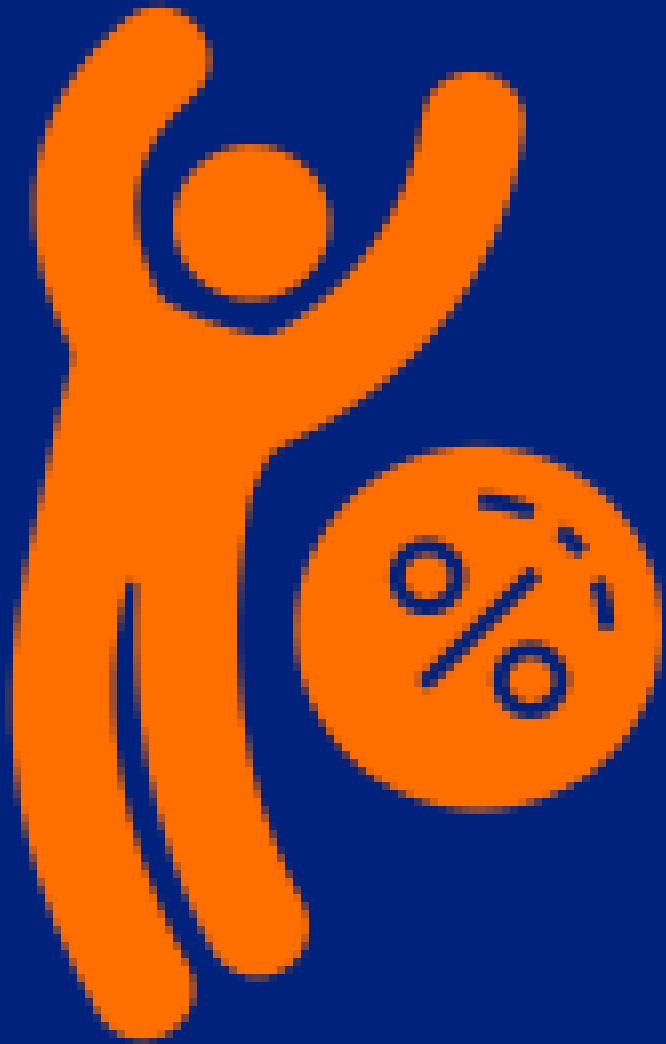
EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- EVASION O EVITACION >

- Cuando se trata de un tema trivial.

- Cuando el daño potencial al confrontar un conflicto rebasa los beneficios de una solución al mismo.

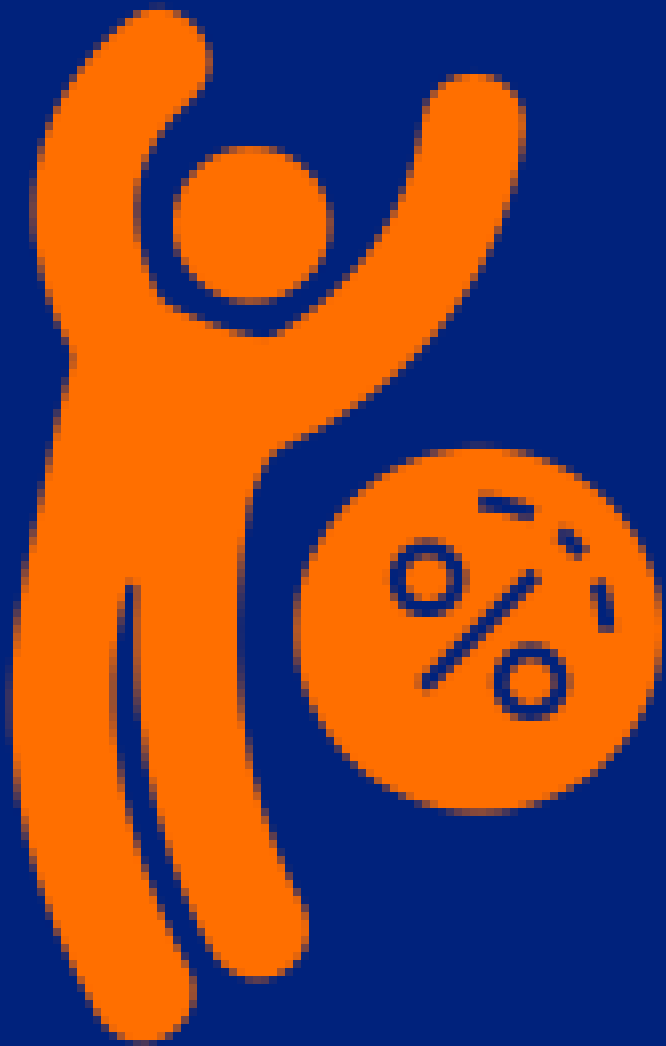
- Cuando se percibe que no existen posibilidades para satisfacer sus intereses.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

•EVASION O EVITACION >

- Para permitir que se calmen las personas.
- Cuando el obtener más información supera las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolverlo con mayor efectividad.
- Cuando el tema es aparentemente tangencial o sintomático de otro problema más profundo.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- ACOMODACION (CEDER) >

- Cuando se da cuenta que está en un error.

- Cuando el tema es más importante para la otra persona que para uno mismo.

- Para acumular créditos para asuntos posteriores.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- ACOMODACION (CEDER) >

- Cuando una constante postura competitiva o dominante pudiera hacer daño a su causa.

- Cuando es especialmente importante mantener la armonía y evitar conflictos.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- **COMPETENCIA, DOMINANCIA O IMPOSICION >**

- Cuando una acción rápida y decisiva es vital.

- En temas importantes, cuando se requiere implementar una postura poco popular.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- **COMPETENCIA, DOMINANCIA O IMPOSICION >**

- En temas vitales, para el bienestar del Servicio.

- Para protegerse a si mismo contra otras personas que sacan partido de un comportamiento no competitivo.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

•TRANSACCION O NEGOCIACION >

-Cuando los oponentes con igual poder están fuertemente comprometidos con metas exclusivas.

-Cuando las metas son moderadamente importantes pero no justifican el esfuerzo.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

•TRANSACCION O NEGOCIACION >

- Para obtener acuerdos transitorios sobre temas complejos.

- Para llegar a soluciones rápidas.

- Como modelo de apoyo cuando la colaboración o la imposición fracasan en su propósito.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- COLABORACION >

- Cuando los intereses de ambas partes requieren de una solución integrada.

- Cuando su objetivo es aprender y comprender el punto de vista de otros.



EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- COLABORACION >

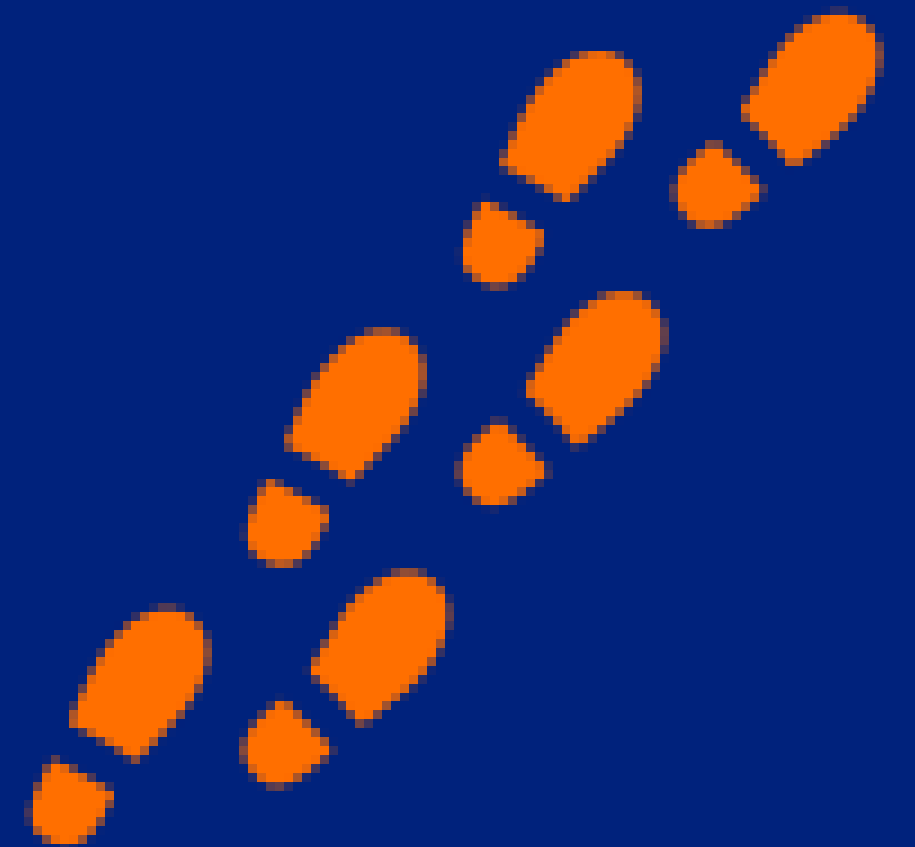
- Buscar puntos de convergencia entre personas con perspectivas distintas sobre un tema.
- Obtener el compromiso de la otra persona.
- Cuando se analizan sentimientos que intervienen



RESOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS

“ UNA TECNICA DE PASO A PASO “ ...

....IDEA DE PROCESO...



RESOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS

- Desarrollar habilidades de :
 - Escucha activa
 - Empatía
 - Autoconocimiento



RESOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS

- Generar tormenta de ideas:
 - Creatividad
 - Cantidad
 - Sin evaluaciones



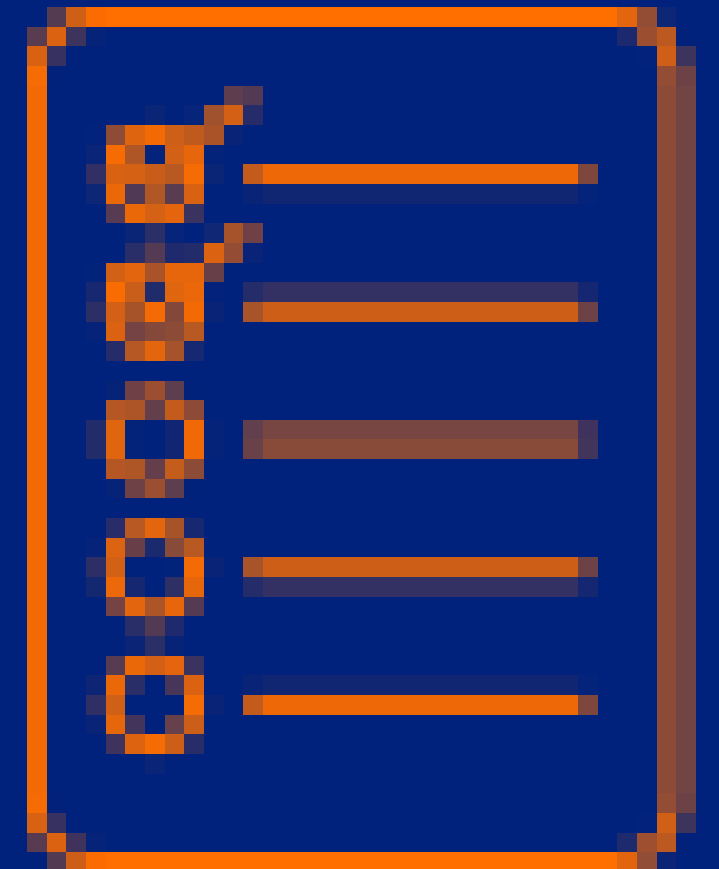
RESOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS

- Seleccionar las soluciones que mejor satisfagan a las partes y verificar posibles consecuencias.



RESOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS

- Planificar quien hará qué, dónde y cuándo.
- Implementar el plan y seguimiento
- Evaluar el proceso.



COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN CONTEXTOS LABORALES



www.oremining.cl

