

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

## **MANEJO DE CONFLICTOS**

### **MÓDULO I. EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL D.F.**

**8 HORAS**

**CI-085**

**JUEVES Y VIERNES DE : 9:00 A 13:00 HORAS**

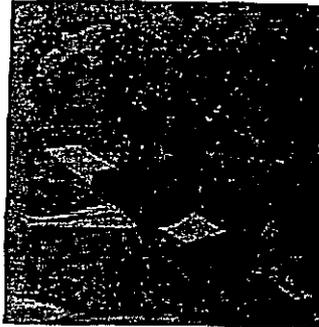
## **APUNTES GENERALES**

**DEL 3 AL 4 DE AGOSTO DE 2006**

## ***EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL***

OBJETIVO GENERAL: Que los participantes reconozcan y apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que les permitan contribuir en forma personal y como parte del equipo, al logro del objetivo del Programa General de Desarrollo 2000-2006 del Gobierno del Distrito Federal.

## 1. AUTOESTIMA



***“Sentirme bien conmigo mismo,  
nunca es un lujo,  
siempre es una necesidad”***

Conforme nos vamos haciendo adultos, dependemos cada vez más de los demás situación que parece extraña, ya que, teóricamente somos más autosuficientes, sin embargo esa dependencia de otros es una poderosa referencia de nuestra propia importancia. Los sentimientos y patrones de pensamiento negativos pueden llegar a convertirse en poderosas ilusiones de la verdad. Las consecuencias psicológicas, físicas así como las emocionales influyen en nuestro pensamiento y en nuestra forma de ver la realidad.

La baja autoestima, contribuye a que las personas no pensemos adecuadamente, y nos lleva a pensar, sentir o actuar de una manera inadecuada. Esconderse entonces detrás de una máscara es comúnmente una manera de ocultar nuestros sentimientos, sin embargo esto nos lleva sentirnos enojados, culpables, ansiosos, solos y hasta deprimidos.

Tenemos así al:

**Pobrecito de mí:** Es la persona que habla continuamente de que tan mala es su salud o la de sus familiares, siempre está en problemas y se centra en problemas familiares o laborales. Su vida se centra en acontecimientos desagradables. En el fondo busca llamar la atención.

## TEMARIO

	Páginas
❖ Autoestima	2
❖ Autoconocimiento	6
❖ El trabajo en grupo	10
❖ Establecer metas como equipo	16
❖ El servidor público y su ser ciudadano	19
❖ Ética y nuevo rol del servidor público	24
❖ Programa General de Desarrollo 2000-2006	
❖ Bibliografía	30

Contesta las siguientes preguntas, recuerda que estos ejercicios son en tu beneficio, por lo que te recomiendo contestes abiertamente.

1.- ¿Cuál es la máscara con la que te identificas en el plano personal?

---

---

---

---

2.- ¿Cuál es la máscara que más utilizas en el plano laboral?

---

---

---

---

3.- Si eres de los afortunados que no tiene ninguna máscara, en las siguientes líneas describe tu comportamiento y como lo conseguiste.

---

---

---

---

**El perfeccionista.** Esta máscara la tiene una persona que siempre se compara con los demás, siempre lucha por ser la mejor, tener lo mejor, busca la "excelencia". Es para quién nunca nada es suficiente, y todo siempre podrá estar mejor, sobretodo si lo hacen los demás.

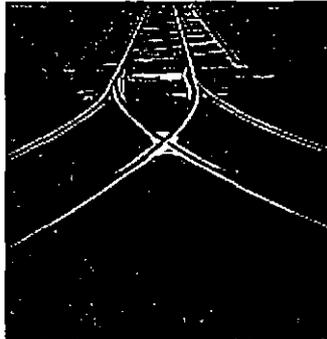
**El "empático"** Es el que siempre está allí, podemos llorar sobre su hombro, siempre nos ofrece una mano y siempre es quién resuelve todos los problemas. Está tan ocupada por ser aceptada, que toda su energía se drena y termina exhausta.

**El trabajólico.** Es una persona que corre de una tarea a otra, incapaz de descansar, siempre en competencia, busca mejores oportunidades, puestos mejores, más sueldo, mayor admiración de los demás. Siempre insatisfecho con lo que tiene.

Valdría la pena saber que máscara manejamos cada uno de nosotros o si las combinamos según nos sintamos. Esta es una buena forma de verificar como esta nuestra autoestima.



## 2.-.-AUTOCONOCIMIENTO



*“Si tu piensas que lo puedes hacer o  
que no lo puedes hacer,  
siempre tendrás razón  
Henry Ford*

El comportamiento de cada persona es una consecuencia de sus expectativas y actitudes. El fenómeno conocido como “profecía autocumplida” y que consiste en que las personas vemos y experimentamos lo que esperamos, es decir, si esperamos fallar lo haremos y si esperamos tener éxito muy seguramente lo tendremos,

Constantemente estamos filtrando los eventos que vemos o escuchamos a nuestro alrededor dejando pasar únicamente a nuestro consciente una cantidad adecuada de percepciones. Este proceso es necesario para nuestra salud, ya que imagínate que agotador sería para nuestra mente tratar de manejar todo. Las percepciones consistentes con nuestras expectativas y **nuestras actitudes**, son las que podemos concientizar.

Nuestro subconsciente influye en nuestras percepciones y comportamiento de manera muy importante. Las actitudes y las expectativas hacen que ignoremos algunas cosas y observemos otras, que seamos sensibles a ciertas palabras y a otras no. Esto varía de una persona a otra.

Las personas que tienen alta autoestima, se programan a si mismas para tener expectativas y actitudes positivas a lo largo de su vida, lo que repercute en tener éxito e influenciar a su entorno en forma positiva.

Antes de continuar valdría la pena que contestaras

¿Qué significa el cambio para mí?

---

---

---

¿Estoy abierto al cambio? ¿Por qué lo considero así?

---

---

---

¿Hace cuanto tiempo que no cambio?

Mi forma de vestir: \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

---

Mi peinado: \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

¿Pido a los demás que cambien? ¿Por qué?

---

---

---

¿Estoy conciente de lo que significa cambiar?

---

---

---

¿Cuál ha sido el cambio más significativo que he hecho en mi vida en los últimos 5 años?

---

---

Si tu jefe te dice que tienes dos días para hacer una presentación en una reunión muy importante ¿Cuál es tu reacción? ¿Cómo te imaginas el día de dicho evento?

---

---

---

---

Tu pareja te pide que lo (a) acompañes a una fiesta de sus compañeros de la preparatoria, a quienes no conoces ¿Aceptas ir sin que tu pareja tenga que insistir en que lo (a) acompañes? Si vas ¿Cuáles son tus expectativas?

---

---

---

---

**Date el lujo de contestar honestamente,**

La mayoría de las personas hace bien su trabajo y con ello logra buenos resultados \_\_\_\_\_

Los hombres son mejores tomando decisiones que las mujeres \_\_\_\_\_

En todos los trabajos explotan a los trabajadores tanto como pueden \_\_\_\_\_

Las personas hacen menos de lo que pueden \_\_\_\_\_

El valor del dinero no es apreciado por los jóvenes \_\_\_\_\_

Las mujeres saben tratar mejor a los hijos que los hombres \_\_\_\_\_

La mayoría de las personas únicamente se preocupa por ellas mismas \_\_\_\_\_

Cuando quiero que algo salga bien, tengo que hacerlo yo mismo \_\_\_\_\_

Ahora pongamos a prueba lo aprendido. Con tu estilo personal, como le dirías a un compañero de trabajo y después a ti mismo cada una de estas situaciones

Las expectativas que tenemos son una influencia muy poderosa en nuestras vidas tanto personal como laboral. El reto está en aceptar que las expectativas y las actitudes que tenemos muy en el fondo influyen en nuestro comportamiento y en el éxito o fracaso que tengamos cuando iniciamos un proyecto.

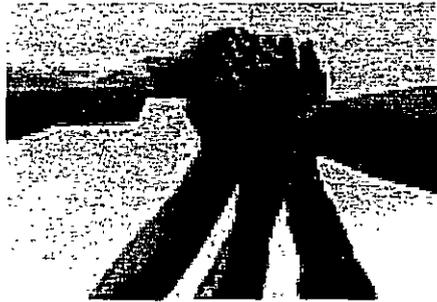
Es muy gratificante el pensar o ver cuanto somos capaces de lograr si optamos por empezar con expectativas positivas, también lo es el considerar la influencia positiva que podemos ser para otras personas, como nuestros hijos, padres, hermanos y compañeros de trabajo si manejamos expectativas positivas con ellos.

Para poder trabajar con las profecías auto cumplidas debemos **creer firmemente** en “**si yo estoy bien, tú estás bien**”, es decir en crear situaciones de **ganar – ganar**. Cuando tenemos expectativas positivas para nosotros mismos, será más sencillo obtener éxito, asimismo si tenemos estas mismas expectativas para con los demás **los influenciamos positivamente, creando lazos que nos apoyen como equipo**.

Pero como identifico mi actual sistema de creencias.



### 3.- TRABAJO EN GRUPO



***Ninguno de nosotros es tan capaz,  
como todos nosotros juntos***

Al vivir y trabajar con otras personas requerimos de tener la habilidad para interactuar efectivamente con ellas, ello requiere de desarrollar algunas cualidades y actitudes, ya que aún las personas más positivas y con una alta autoestima, no lograrían mucho si no cuentan con la habilidad de comunicarse efectivamente y cooperar con otros.

Cuando las personas estamos indecisas acerca de lo que deben hacer y decir, si no hacemos, es por que no hemos definido que queremos. *Aprender a identificar nuestros propios deseos* en una situación puede requerir de cierta práctica.

La mayoría de las situaciones en nuestra vida nos presentan opciones y es allí donde tomar decisiones se vuelve un reto. Con frecuencia es la más fácil definir que no queremos hacer, pero es muy importante definir que **si queremos hacer**. Saber únicamente que no queremos hacer nos lleva a ser *pasivos*, el definir que queremos hacer, nos lleva a la acción, ya que debemos movernos para conseguir lo deseado.

Saber que es lo que queremos no es suficiente, para ser efectivo con los demás, debemos **tener la capacidad de comunicarlo adecuadamente**. Para poder cambiar una situación cuando hay más involucrados, debemos comunicarnos con ellos clara y directamente.

**SITUACIÓN MINERÍA** Un colaborador de reciente ingreso, realizó un trabajo excelente lo que te dejó muy bien parado con tu jefe.

---

---

---

---

Una responsabilidad que has dado a tu hijo es ordenar su cuarto y poner en el cesto la ropa sucia.

---

---

---

---

Preguntas a un compañero de trabajo como le fue en la presentación que hizo ayer por la tarde, y que tú sabes invirtió un gran esfuerzo el te dice:

- A) me fue muy bien
- B) me fue mal

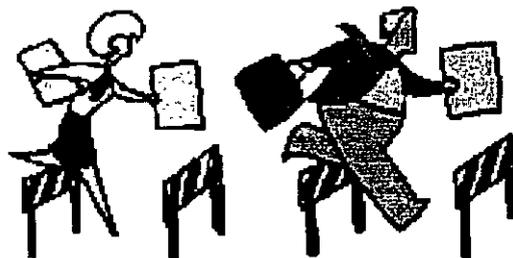
---

---

---

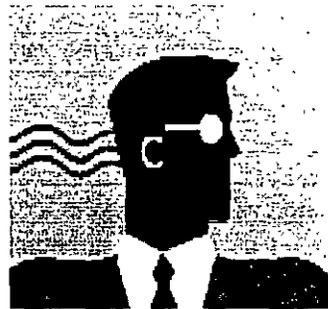
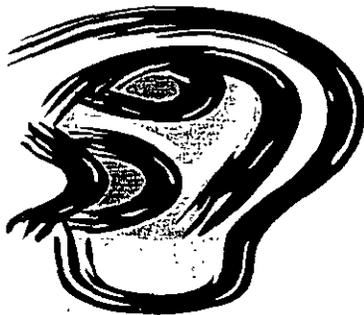
---

---



Realmente, el oyente da respuestas que indican, al que le habla que lo escuchó y entendió. Pero, cuántas veces la respuesta no tiene nada que ver con lo transmitido por quien inicio la interacción. La mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida pensando que sabemos escuchar, ya que asumimos que este proceso se da por el hecho de tener oídos.

Algunas de nuestras respuestas habituales como oyentes no confirman que hemos escuchado correctamente, ni mucho menos dan prueba de que hemos entendido lo correcto. Lo peor es que algunas de las respuestas que damos como oyentes crean barreras de comunicación que nos llevan al conflicto.



Algunas recomendaciones para escuchar con menos riesgo son:

Señales de atención:

**Demuestro mi atención** a través de un buen contacto visual, asintiendo ocasionalmente y mostrándome interesado con mi lenguaje corporal. El decir frases como "te escucho", "ya veo", etc. acompañadas de las anteriores reflejan respeto y atención.

**Re fraseo verbal:** Para demostrar que tú escuchaste y entendiste correctamente, repite lo que piensa de lo que acaba de decir tu interlocutor, de manera muy breve. El re fraseo demuestra empatía y entendimiento.

**A) Refraseo del contenido:** Repite brevemente con tus propias palabras lo que te acaban de comunicar. Esto prueba que si entendiste.

**B) Dándote por enterado de los sentimientos:** Interpreta las señales del lenguaje corporal de tu interlocutor y exprésalo.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

**La asertividad se define como la habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada, sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás**

Recordemos algunos lineamientos para comunicarme asertivamente:

- Usa afirmaciones con el pronombre "yo", en lugar de "tú".
- Usa descripciones objetivas en vez de juicios o exageraciones. Expresa sentimientos, pensamientos y opiniones que reflejen tu propiedad.
- Usa solicitudes directas o directivas (comandos) cuando quieras que los demás hagan algo. Evita ser indirecto o hacer suposiciones. No olvidemos que cuando necesitemos la cooperación de los demás, la **claridad** es importante, asimismo no olvides las palabras "mágicas" por favor" y "gracias". Cabe aclarar que, esto es de gran ayuda para conseguir ese apoyo, sin embargo no lo garantiza... Requerimos entonces de otra habilidad, la de saber escuchar.

## HABILIDADES PARA ESCUCHAR

El saber escuchar junto con la habilidad de saber transmitir nuestras ideas, pensamientos, sentimientos, solicitudes, comandos con claridad, nos ayudarán a generar menor cantidad de situaciones de conflicto. Recordemos que el conflicto es inevitable, pero debemos evitar que se vuelva malsano.

En muchas de nuestras interacciones, la habilidad más importante es la de saber escuchar. No importa con cuanta habilidad escojamos las palabras, aún siguiendo los lineamientos, si los otros no nos escuchan no tenemos comunicación.

La habilidad de escuchar demuestra respeto por los demás, y mejora notablemente la posibilidad de éxito en nuestras relaciones personales y laborales con los demás. Creamos situaciones de ganar – ganar.

Pero... ¿Cuál es el papel de oyente?

Es importante comprender cómo se dan las relaciones interpersonales, es decir, la dinámica, pero ¿qué entendemos por dinámica de grupos?

**Es la fuerza que surge de la interacción personal, influye en las actitudes y conductas de los integrantes del grupo tanto fuera como dentro del grupo que formaron.**

La dinámica de grupos se refiere a la identificación de la **conducta** de los grupos como un todo; las variaciones de la conducta individual de sus miembros, las relaciones entre ellos y los procesos que aumentan la eficiencia de los grupos.

Todo grupo se forma con la finalidad de lograr objetivos, que surgen por la dinámica que el mismo grupo genera.

¿Qué es un equipo?

**Un equipo de trabajo es un grupo, con un alto nivel de organización que le permite lograr los objetivos que se propone...**

A diferencia de los grupos, el equipo de trabajo posee una estructura, en la que se detallan las funciones y responsabilidades específicas para cada integrante, se *identifican las capacidades personales* y existen líneas de comunicación formal que facilitan los objetivos.

### UN GRUPO SE CONVIERTE EN EQUIPO CUANDO:

- Modifica su organización
- Da orden y estructura a las relaciones
- Obtiene los resultados esperados

C) Pregunta de verificación: Termina tu re fraseo con pequeña pregunta de verificación, como ¿Correcto?, ¿Te escuche correctamente? Esto permite hacer la comunicación más fluida.

Otros consejos cuando escuches:

- ✓ **Evita** usar la misma frase de apertura, cuando estás dando retroalimentación, después de la segunda vez que digas "Me pareció entender que ..." sonaras falso
- ✓ **Cuidado** con exagerar y minimizar las emociones de los demás
- ✓ **Concéntrate** en lo que la otra persona te esta diciendo, no quieras adivinar
- ✓ Si tu interlocutor se muestra agresivo con tu refraseo explícale que están intentando entender lo que te dice correctamente.

Recuerda que tu habilidad para escuchar correctamente reduce significativamente los conflictos, apoyándote a generar situaciones de ganar – ganar.

Actualmente en toda institución se hace indispensable que las personas que la conforman desarrollen la habilidad de trabajar en equipo, por las diferentes ventajas que significa entre ellas la sinergia, la integración de la gente al ambiente de trabajo, etc. Sin embargo, antes de hablar de equipos es necesario definir el concepto de grupo.

¿Qué es un grupo?

**Un grupo , es un conjunto de personas que interactúan de forma directa para alcanzar un objetivo común**

Del concepto se dividen tres ideas principales, que se deben considerar para diferencias a un grupo de otras agrupaciones:

- Conjunto de personas'
- Relación cara a cara
- Fin común

## ***Una comunidad es una persona de personas***

Los procesos a desarrollar en el equipo de trabajo se refieren a las actitudes y comportamientos que deben existir para ser efectivos. Estos procesos se darán poco a poco, dependen en gran medida de la madurez del grupo, de las características. Individuales de sus integrantes y de la disposición que muestren para formar el equipo.

### ✓ **Membresía y pertenencia**

La persona se siente parte del grupo al que pertenece, sus acciones las encamina al bienestar y logro del objetivo común.

### ✓ **Cohesión**

La cohesión se refiere al grado de unión que existe entre los miembros del equipo.

### ✓ **Liderazgo**

Capacidad para influir en un grupo para alcanzar los objetivos comunes

### ✓ **Sinergia**

Significa que juntos podemos lograr mucho más de lo que conseguiría cada persona de manera individual, aún aplicando toda su capacidad.

## **Comportamientos que obstaculizan el Trabajo en Equipo**

A las conductas que obstaculizan el logro de objetivos, lo retrasan o bien impiden que sean alcanzados se le identifica como comportamientos de sabotaje, algunos ejemplos típicos son: bromas inocentes, interrupciones frecuentes al trabajar, ridiculizar a otros, no cumplir con el trabajo encomendado, etc.

Pueden ser conductas premeditadas o no, lo interesante es que impactan directamente en el logro de los resultados.

Para trabajar en equipo se necesita poseer las siguientes características:

✓ **Objetivos claros y aceptados por todos:**

Cada integrante identifica el rumbo de sus acciones, y orienta su esfuerzo hacia el logro del objetivo común.

✓ **Liderazgo efectivo:**

Existe un dirigente del equipo, reconocido por los integrantes que alcanza los resultados mediante el aprovechamiento de las capacidades del grupo.

✓ **Comunicación efectiva**

La comunicación es el intercambio de información que tiene como propósito lograr un entendimiento que permita establecer acuerdos y emprender acciones hacia los logros de los objetivos.

✓ **Los miembros del equipo reconocen sus capacidades**

La ubicación de los integrantes, es decir, la capacidad de reconocer y aceptar sus potencialidades y limitaciones, incrementa el nivel de responsabilidad del grupo.

✓ **Existe apoyo para generar desarrollo personal.**

Los integrantes del grupo comparten sus conocimientos y general situaciones que favorecen el desarrollo de capacidades.

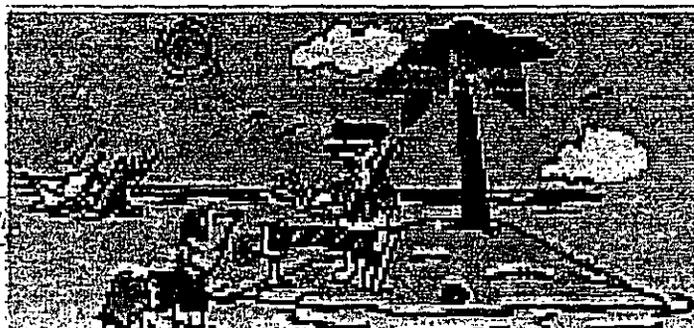
✓ **Los valores y metas del grupo se identifican con las individuales.**

El acuerdo existente entre los valores y las metas del grupo y la de sus integrantes, fortalecen no solo el sentido de pertenencia, sino también la efectividad en las acciones del equipo.

✓ **Efectividad.**

Capacidad de alcanzar resultados aprovechando los recursos disponibles.

#### **4.- ESTABLECER METAS COMO EQUIPO**



¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

---

---

---

---

Menciona las características del equipo de trabajo

---

---

---

---

Describe en qué consiste el liderazgo efectivo

---

---

---

---

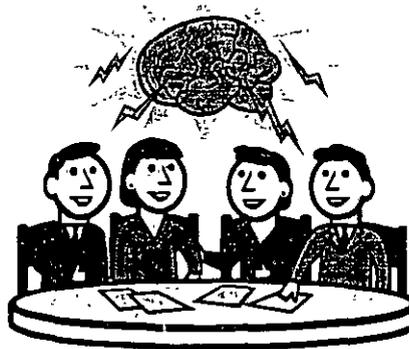
Describe en qué consiste la efectividad

---

---

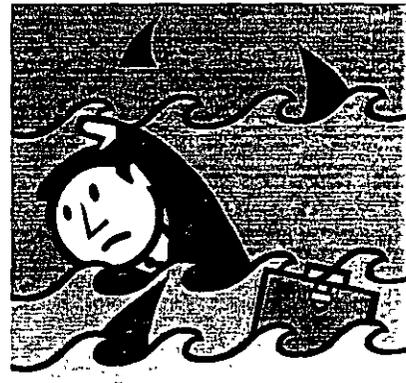
---

---



**Algunas reglas para los equipos de trabajo:**

1. Asegúrate de que las metas se comunican y se comprenden claramente.
2. Propicia oportunidades para intercambiar las ideas de cada uno de los miembros del equipo. Los miembros del equipo deben tratarse con respeto entre ellos y con el líder.
4. Las políticas y procedimientos deben ser respetados.
5. Los miembros del equipo actúen de forma consistente y positiva.
6. Mantengan la calma bajo presión.



El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad y sus relaciones con la sociedad.

### El Poder de la imagen pública

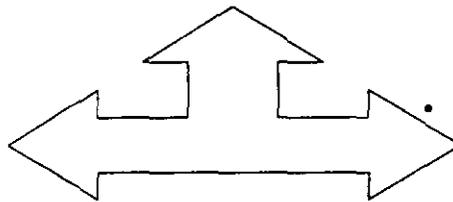
Es sumamente importante la percepción que pueden tener las personas acerca de alguien (ya sea persona o institución); para conseguir una buena percepción hay que tener una buena imagen pública.

La imagen debe estar relacionada con el portador de ella, es decir el emisor. Es fácil crearla, pero es difícil modificarla. Hay que tomar en cuenta que mientras sea mejor la imagen, es mayor la influencia que se puede causar a los demás. Un líder, dirigente o titular de algún grupo social es de gran influencia para todo el grupo, así que es necesario que porte una buena imagen para que así todo el grupo sea percibido frente a los demás de la misma manera que el titular.

## IMAGEN PÚBLICA

### • IMAGEN PERSONAL

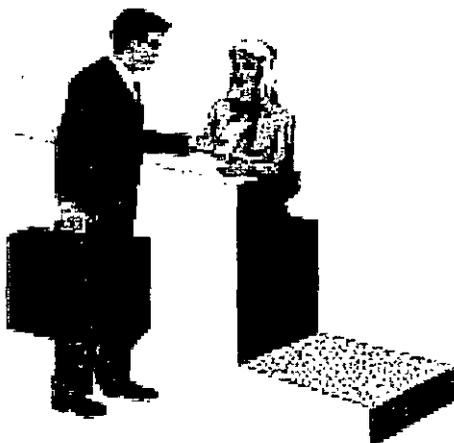
- Es la percepción que sobre un individuo tenga su grupo mediante la cual éste le otorgará una identidad.
- Ejemplos: presidente de la república, director general, cónyuge, etc.



### • IMAGEN INSTITUCIONAL

- Es la percepción que sobre una Institución tenga un grupo de personas a través de una interacción.
- Ejemplos: un partido político, la empresa donde trabajemos, un restaurante, etc.

## 5.- EL SERVIDOR PÚBLICO Y SU SER CIUDADANO



*Si aprendemos a hacer las cosas bien a la primera vez,  
sucederán dos cosas:  
trabajaremos menos y complaceremos a quienes servimos*

### **Imagen pública:**

En años recientes la imagen pública se ha convertido en un área de oportunidades para las personas, empresas, instituciones, partidos, organizaciones es muy importante reparar en la importancia de su imagen pública, ya que ésta representa los servicios que se brindan.

Se define como: "La percepción dominante que una colectividad establece respecto de un trabajador, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe".

El concepto de imagen pública puede ser utilizado en dos escenarios posibles:  
**Imagen personal e imagen institucional.**

### **Imagen Personal**

Aquella que es confeccionada o desarrollada para publicitar positivamente a una persona y de ninguna manera puede ser improvisada por un consultor o inventor.

### **Imagen Institucional**

La identidad institucional representa el fundamento último de la imagen institucional, ésta, comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una institución para expresar su identidad y fincar una positiva reputación

**Definición 2.** Es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales definidos por la planeación estratégica, a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no sólo a la implantación, sino inclusive a la planeación estratégica en sí.

### **Objeto y objetivos**

Contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas.

- Proporcionar información sobre el desarrollo de los resultados comparado con sus metas.
- Señalar las desviaciones producidas.
- Interrelacionar todos los aspectos de la organización.
- Mantener un instrumento de regulación.

### **Beneficios de la Incorporación del control de gestión:**

- ◆ Disponer de información del desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto.
- ◆ Exigencias cada vez mayores de disciplina presupuestal y de responsabilidad por la calidad de gasto frente a la ciudadanía.

### **Características del control de gestión**

- Participativo.
- Dinámico.
- Cuantitativo.
- Cualitativo.
- Total.
- Oportuno.



- ◆ **Asimetría en la Información:** Se produce debido a que la institución ejecutora del programa posee un nivel de información respecto de los beneficiarios distinta a la información manejada por la unidad responsable del programa.
- ◆ **Riesgo moral:** Existe cuando el valor de una transacción para alguna de las partes puede verse afectado por acciones o decisiones adoptadas por la otra. En este sentido, la esencia del problema de riesgo moral radica en el conflicto generado entre los objetivos del principal y el agente.
- ◆ **Incertidumbre:** Existe cuando los resultados asociados a determinadas acciones o decisiones dependen no sólo de tales acciones o decisiones sino que también de otros elementos no conocidos por la persona encargada de tomar dicha decisión o acción.
- ◆ **Selección adversa:** Se refiere al comportamiento de los ejecutores del programa o proveedores de un determinado servicio, los que en circunstancias en las que exista un exceso de demanda por los servicios que entrega el programa, tienen incentivos para marginar a aquellos individuos cuya atención está asociada a un mayor costo: pobres, ancianos, enfermos crónicos, discapacitados, mujeres indígenas, según corresponda.

Weber estaba interesado en la estructura de las organizaciones, sobre todo en las reglas y procedimientos organizacionales, en las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan, y también en cómo se controlaba a los medios mediante estas restricciones; pretendía explicar por qué las personas estaban dispuestas a comportarse de manera que produjeran la estructura organizacional.

No controlamos a las personas, incluso podemos no controlar exhaustivamente los procesos. Los esfuerzos estarán centrados en controlar y medir los resultados. El control es **UNA MEDIDA IMPERSONAL**

### Conceptos y enfoque para una Cultura Organizacional.

#### Definiciones

- **Definición 1:** Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal, de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del ayuntamiento.

En algunos sectores pueden ser usados indicadores de productos como indicadores de resultados intermedios o finales (p.e. Núm. de Km. caminos construidos).

### **c) Resultados intermedios**

Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública.

### **d) Resultados Finales o Impacto**

Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos.

En algunos casos es difícil realizar éstas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de éstos efectos son de largo plazo.

## **6.- ÉTICA Y NUEVO ROL DEL SERVIDOR PÚBLICO**



*Nada grande se ha realizado en el mundo, sin pasión*

¿Qué es la ética?

Seguramente alguna vez has escuchado decir que el comportamiento de alguna persona no es ético o que alguien actuó o no con ética. ¿Qué quiere decir esto? A primera vista, parecería que una conducta ética es buena y que una conducta no ética es mala. Ejemplo:

- Creatividad.
- Impulso a la Acción.
- Equilibrio

### Tipos de control de gestión

- **De Resultados.** Medición objetiva y cuantitativa de los resultados, estableciendo instrumentos con diferente grado de formalización para la captación, medición, análisis o evaluación.
- **Normativo.** Programación de los comportamientos mediante la aplicación de un código de conducta que incita a actuar a los individuos en el sentido de los intereses de la organización.

También se pueden clasificar en:

- ◆ Jurídico.
- ◆ Administrativo.
- ◆ Contable.
- ◆ Avance físico y financiero.

### Ámbitos de control de gestión

#### a) Procesos:

Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los productos (bienes o servicios), incluyendo actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiero.

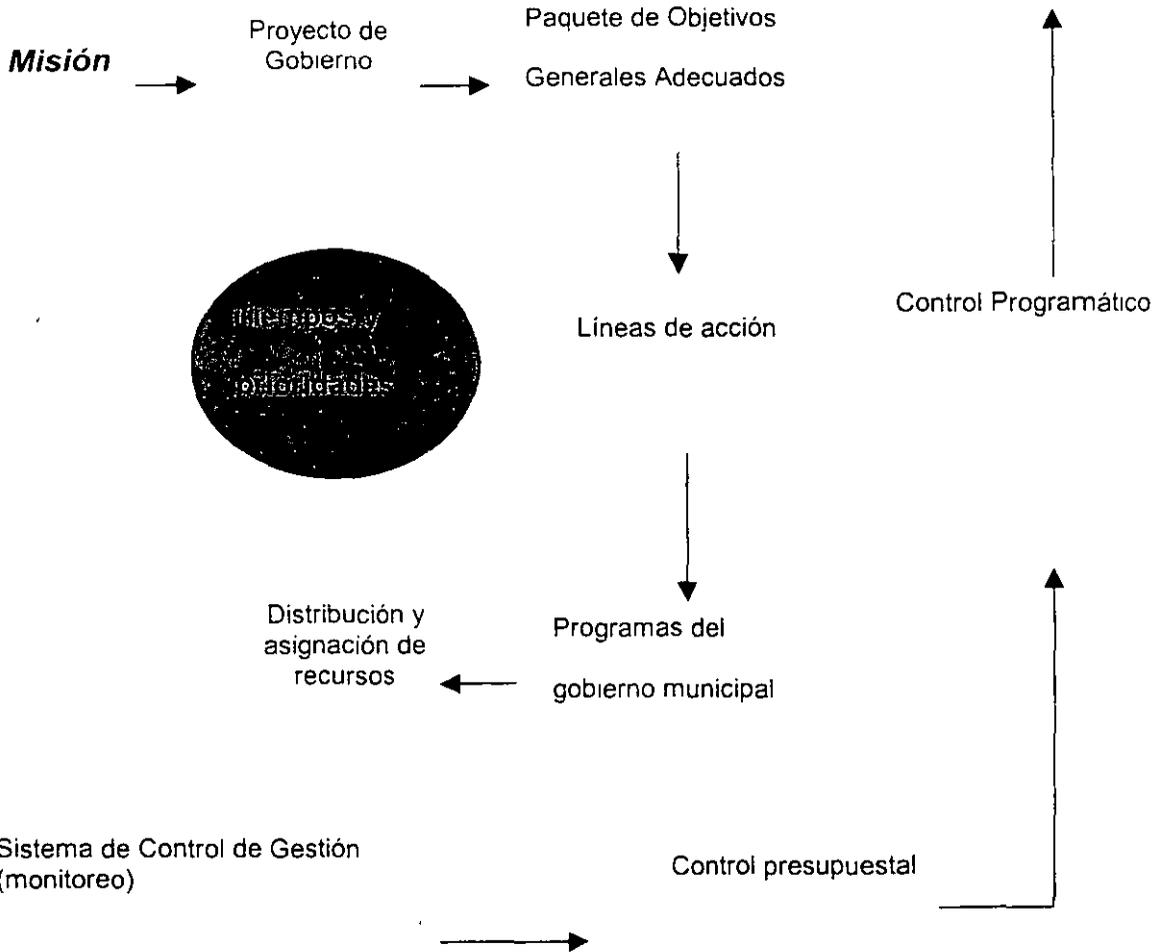
Los indicadores de proceso ayudan en la evaluación del desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.

#### b) Productos

Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados y corresponde a un primer resultado de un programa o acción pública. En este marco la calidad de los bienes y servicios entregados por el programa también se considera como un resultado a nivel de producto.

Evaluación de  
impacto

Control de desempeño  
gubernamental



Hacer mejoras no es ético y es algo malo; por el contrario cumplir con nuestras obligaciones es ético y es algo bueno.

En efecto, la ética se ocupa de lo que es bueno o malo, y de lo que es justo o injusto. Su derivación es de términos cuyo significado es costumbre o conducta. La ética es un saber práctico, de nada sirve saber mucho de ella si no la ponemos en práctica.

## Definición

Es la categoría programática que representa el conjunto de operaciones, tareas y/o proyectos (institucionales y/o inversión), que llevan a cabo las dependencias para dar cumplimiento a su misión, y refleja de manera concreta la producción de un bien o la prestación de un servicio.

## Características

- Denominan de manera breve y concreta el quehacer de la dependencia o entidad.
- Corresponden al máximo nivel de agregación funcional de las unidades administrativas.
- Se asocian a una o a varias unidades administrativas.

## Utilidad

- Permiten ubicar el quehacer estratégico de la dependencia o entidad. Posibilitan precisar los alcances del ámbito de operación bajo su competencia, así como contar con una clasificación dentro de la asignación y destino del gasto público.

## Procedimiento de revisión.

- Retomar o realizar el análisis del marco normativo utilizando el formato de vinculación, lo que permitirá analizar en forma práctica, sencilla y rápida el marco jurídico y administrativo de la dependencia o entidad.
- Revisión de las actividades. Contesta las preguntas ¿La actividad institucional refleja las funciones contenidas en el Reglamento Interior? ¿La actividad institucional refleja el quehacer institucional que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- Integrar las respuestas con base en las condiciones actuales y compararlas con el catálogo de categorías programáticas emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para definir si se deben confirmar, reubicar o modificar; en caso de que proceda algún cambio, se debe iniciar el trámite establecido por la SHCP.

## CONCEPTOS

### MORAL



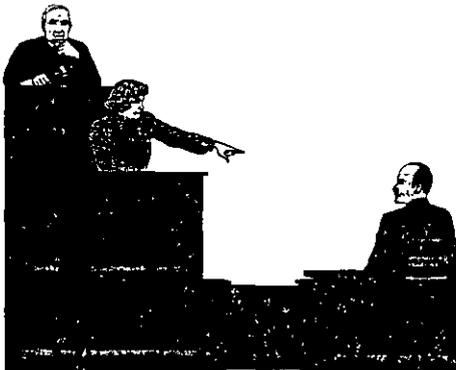
Es un conjunto de normas que evolucionan a través del tiempo, y se utilizan para orientar la conducta de los integrantes de una sociedad.

### ÉTICA

Es un conjunto de normas, principios y razones que un sujeto ha analizado y establecido como la línea directriz de su propia conducta.



### DEFINICIÓN DE ÉTICA:



*Aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como, "de derecho", se comporta el hombre y, hacia dónde debemos dirigir nuestra acción.*

## La definición de moral y ética

Escribe tu definición de moral

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Escribe la definición de moral  
obtenida por el equipo

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Escribe tu definición de ética

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Escribe la definición de ética  
obtenida por el equipo

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

“COMO RESOLVER LOS PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL TRABAJO”  
Chalvin, D. Ediciones Deusto, Bilbao 2002

“LA CARA HUMANA DE LA NEGOCIACIÓN”  
De Caro, J. McGraw Hill Interamericana Bogota 2004

“REINGENIERÍA”  
Hammer, M. Editorial Norma, Bogota, 2005

“RELACIONES HUMANAS”  
Haro Leeb, L. Editorial Edicol México, 2004

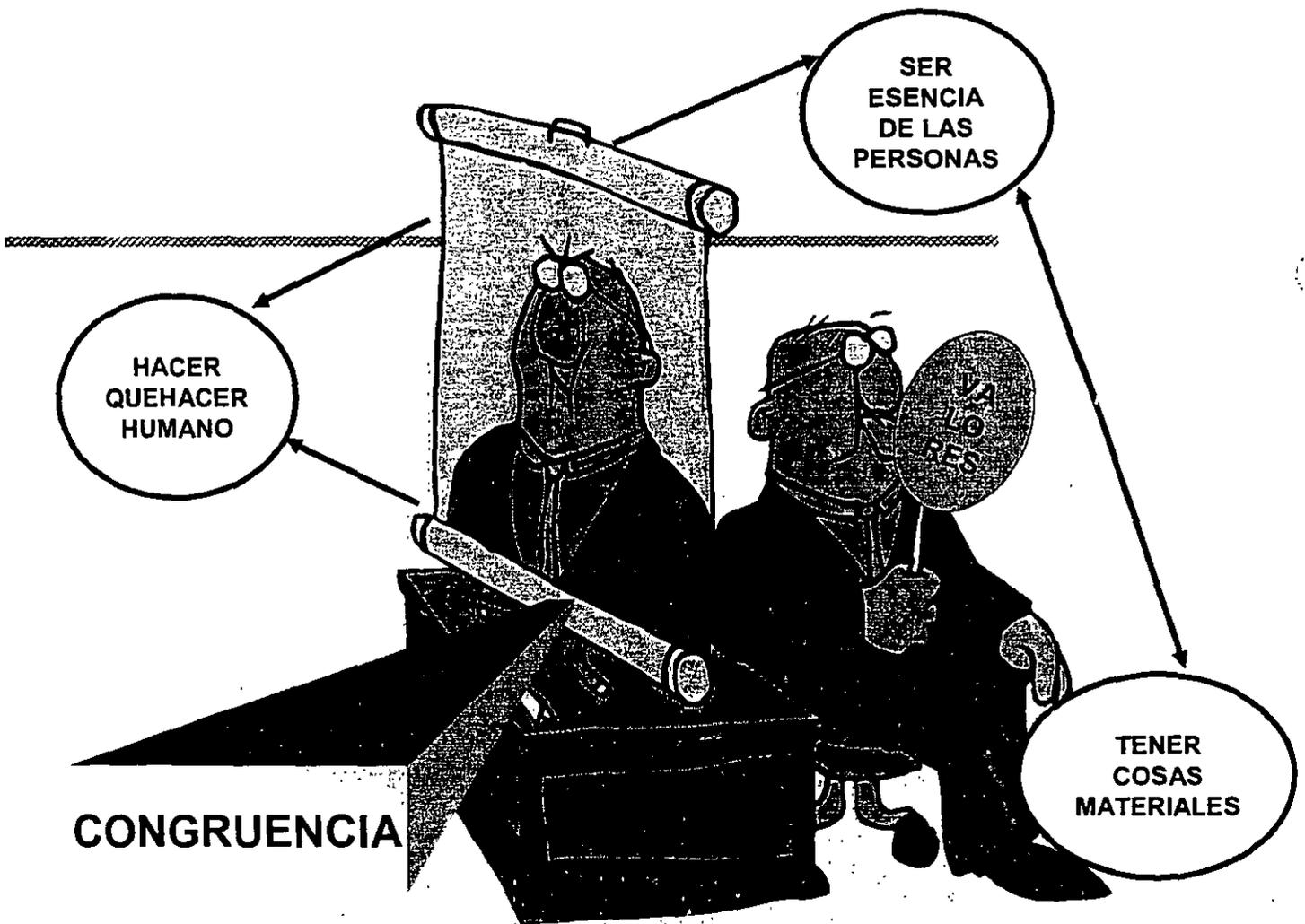
“COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN”  
Hussey, D. E., Panorama México 2004

Es una **ciencia** porque explica las cosas por sus causas. Juzga el bien y el mal, pero explicando la razón de tales juicios.

Es **racional**, porque para encontrar la causa de las cosas usa la razón a través del análisis y la reflexión.

Es **práctica** porque está hecha para utilizarse en la vida diaria, cumpliendo su finalidad en el contexto de la conducta humana.

Es **normativa**, porque es guía de la conducta al dirigir y encauzar las decisiones y acciones del hombre; es rectora de la conducta humana.



# MANEJO DE CONFLICTOS

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTÍNUA DE LA FACULTAD  
DE INGENIERÍA**

**MANEJO DE CONFLICTOS**

**MÓDULO II. MANEJO DE CONFLICTOS**

**20 HORAS**

**CI-085 DE LUNES A VIERNES DE : 9:00 A 13:00 HORAS**

**DEL 7 AL 11 DE AGOSTO DE 2006**

**CAPACITADOR: LIC. JULIETA MARTÍNEZ SERVÍN Y ASPURU**

## **OBJETIVO.**

Al finalizar el curso los participantes serán competentes para:

**Aplicar, conocimientos, valores y experiencias que les permitan desarrollar analizar el origen, el proceso y las estrategias para la solución de conflictos en su ámbito de trabajo con la finalidad de enriquecer su desempeño personal en la organización.**

### **Objetivos específicos:**

- Aplicar los conocimientos y las herramientas para el manejo de conflictos en beneficio de generar un clima laboral adecuado en los procesos de trabajo.
- Identificar estrategias orientadas a mejorar las habilidades de, negociación, manejo de acuerdos, comunicación y mediación para el logro de los objetivos y metas en común en la organización.

**DURACIÓN: 20 HORAS**

# INDICE

## 1) NATURALEZA DEL CONFLICTO.

- Definición.
- Origen y génesis del conflicto.
- Causas del conflicto

## 2) TIPOS DE CONFLICTOS.

- Interpersonales.
- Intrapersonales.
- Intergrupales.

## 3) PROCESO DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.

- Diagnóstico.
- Análisis de la percepción del conflicto.
- Estrategias para la solución del conflicto.
- Análisis de los resultados.

## 4) HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO.

- Negociación
- Manejo de Acuerdos
- Colaboración
- Comunicación.
- Mediación.

## CONCLUSIONES Y CIERRE DEL CURSO

# TEMA I

## NATURALEZA DEL CONFLICTO.

- Definición.
- Origen del  
Conflicto.
- Causas del  
Conflicto.

## EVALUACIÓN

Para acreditar el Curso el participante deberá acudir al menos 80% de las sesiones y obtener un mínimo de 8.0 de calificación en las evaluaciones académicas.

PARTICIPACIONES	20%
EJERCICIOS VIVENCIALES	40%
EVALUACIONES PARCIALES	10%
EJERCICIOS DE APLICACIÓN	30%

En los procesos de crecimiento y cambio a los que se enfrentan los gobiernos en la actualidad es inminente encontrar resistencias a las nuevas visiones. El hecho de enfrentar un cambio nos confronta, tanto en lo personal; en la posición que ocupamos en el equipo de trabajo al que pertenecemos, en relación a los procesos de trabajo y la innovación tecnológica que se implantará en la institución.

**CONFLICTO ES:**

- ❖ **Desacuerdo u oposición de intereses.**
- ❖ **Estado emotivo doloroso producido por tensión entre, deseos opuestos y contradictorios.**
- ❖ **Desacuerdo entre personas, grupos o países con visiones, opiniones y principios opuestos.**
- ❖ **Entre la obligación con el bien público y el interés propio.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las expectativas con respecto a crecimiento y competitividad de las organizaciones es un tema relevante, ya que implica promover procesos de calidad y atención a las necesidades de los ciudadanos en las instituciones de la administración pública en el país.

Es por ello, que el identificar y dar atención a los conflictos que se gestan al interior en las instituciones, requieren de una atención especializada, planeada a fin de que la energía del personal se centre en el logro de los objetivos, la misión y las metas propuestas.

Los conflictos deben de administrarse de manera constructiva, canalizar la energía para una mayor efectividad, para ello existen nuevas formas de organización que fomentan relaciones en donde el personal dependa de procesos de participación más horizontal y menos de las estructuras jerárquicas para solucionar las diferencias, esto permite mejorar la coordinación de las tareas y cumplir de mejor manera las políticas, los criterios y los programas compartidos con los compañeros de su centro de trabajo.

Así, en este contexto, se dan nuevos criterios y esquemas que aceptan la existencia del conflicto en las organizaciones y fomentan el desarrollo de habilidades de los mandos medios y superiores para estar más concientes de los procesos organizacionales y su relación con los procesos interpersonales. Ello que implica necesariamente aprender a escuchar y aceptar la crítica de su colegas y personal que colabora con él, con una actitud positiva sobre las forma de trabajo y estilos de dirección.

## DEFINICIÓN DEL CONFLICTO.

En toda organización las relaciones humanas y las diversas interacciones que se dan, generan redes de comunicación y roles diversos de comportamiento que pueden trasformarse en conflicto. Es por ello que deben de identificarse y buscar formas de resolverlos para generar un clima organizacional de mutua aceptación y apertura que fomente y facilite la creatividad del personal.

La palabra conflicto, viene del término en latín **CONFLICTUOS**, que a su vez es un compuesto del verbo flígere, flectum, de donde se derivan affigere, affligir, infligir, de acuerdo a su origen significa un **CHOQUE**.

- ❖ Es Inevitable.
- ❖ Cuando se da el conflicto, la percepción de los involucrados se distorsiona.
- ❖ La aparición de las emociones acelera el conflicto.
- ❖ Toda solución implica un costo.
- ❖ A mayor interdependencia, mayor probabilidad de conflictos.
- ❖ Mientras más arraigado y viejo, el conflicto requiere de soluciones innovadoras y con alto costo.

### **EL CONFLICTO NACE DE MÚLTIPLES RAÍCES COMO SON:**

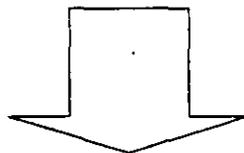
- 1. La subjetividad de la percepción**
- 2. la Información incompleta.**
- 3. Fallas en la comunicación.**
- 4. Diferencia de caracteres.**
- 5. Por la diferencia de entres las necesidades y los satisfactores disponibles.**
- 6. La pretensión de querer igualar a todos.**
- 7. La frustración motivada por la presión.**
- 8. Los separatismos y divisiones.**
- 9. Demasiada intimidad e interdependencia.**

## ORIGEN DEL CONFLICTO



“El hombre, desde su nacimiento está rodeado de conflictos. La convivencia en sociedad es un conflicto de caracteres de intereses, la cultura es un conflicto entre lo natural y lo artificial, para cada individuo lo es entre las entidades o la afiliación, entre lo que uno quiere, además de las exigencias del equipo y de la comunidad”.

**EL CONFLICTO ES PARTE DE NUESTRA EXISTENCIA, Y HAY QUE DESARROLLAR HABILIDADES PARA MANEJARLO.**



**POR ELLO EL CONFLICTO SE CARACTERIZA POR QUE:**

## CAUSAS DE LOS CONFLICTOS.

El conflicto es una planta que se da en todos los terrenos y nace de múltiples raíces.

- **La subjetividad de la percepción:** las personas captamos de diferente manera el mismo objeto o situación. La percepción pretende ser objetiva y en buena parte lo es pero sí es frecuente que distorsionemos un poco.
- **Información incompleta:** ¿por qué sobre una misma persona o situación se formulan juicios contradictorios? Un motivo es que los que opinan solo han tenido acceso a una parte de los hechos y no se dan cuenta de los otros.
- **Las fallas en la comunicación como las barreras cualquiera que sean su origen.** La distorsión ya que la acción de comunicar utiliza un código y el receptor tiene la tarea de descifrar el mensaje. La comunicación en un solo sentido que se convierte en un monólogo disfrazado de diálogo.
- **Diferencias de personalidad:** una persona es lenta y la otra es rápida; una idealista y la otra pragmática; una ordenada y la otra desordenada; una tolerante y otra intransigente.
- **Desproporción entre las necesidades de la persona y los satisfactores disponibles:** los bienes materiales son escasos y se crea una demanda mayor que la oferta.
- **Las tensiones, presiones y frustraciones de la vida diaria:** por ejemplo, para un niño es la falta de aceptación de sus padres; para un adulto las actitudes autoritarias del jefe; la inseguridad que produce miedo y las alternativas entre valores que son incompatibles entre sí y nos vemos forzados a escoger alguno.
- **La intolerancia hacia lo que es diferente a nosotros:** cuantos de nosotros no hemos aprendido a aceptar a los demás sin juzgarlos y pretendemos que sean iguales a uno, no los dejamos ser y se crean problemas tanto en uno mismo por empeñarnos en cambiarlo, como en la otras persona.
- **Excesiva interdependencia:** sin llegar a la simbiosis patológica, hay personas que dependen tanto de otras o bien las hacen depender de ellas que llega un momento en que se estorban, por ejemplo, la madre y su hija o una mujer y su marido.
- **Separatismos y divisiones:** se da el caso que dentro de una misma sociedad unos evitan sistemáticamente el contacto con otros, por ejemplo el racismo.
- **Rigidez y posturas extremas:** la falta de habilidad de adaptación, de ser flexible y aceptar los puntos de vista de los demás o cambiar las nuestras tomando posturas inflexibles y obstinadas causan conflicto.

## CAUSAS DEL CONFLICTO

**DIFERENCIAS  
PERSONALES**


**SOCIALES  
POR ESCASEZ DE  
RECURSOS**


**CULTURALES**


**PROBLEMAS EN  
DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**


## Interpersonales

### CONFLICTO INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Definido de una manera general, el conflicto interpersonal incluye

- (1) los desacuerdos explícitos -diferencias acerca de objetivos, estructuras, políticas y prácticas- y
- (2) las diferencias personales y emotivas que surgen entre los seres humanos.

A continuación se mencionan varios ejemplos de relaciones conflictivas en las organizaciones:

**1. Dos gerentes necesitaban trabajar juntos, pero constantemente anulaban sus ideas y bloqueaban iniciativas en forma recíproca.**

**2. Los miembros del personal de una división persistían en un conflicto destructivo, la cual se traducían en objetivos mal definidos y actividades deficientemente coordinadas.**

**3. Dos miembros de un departamento de producción solían tener desacuerdos que frustraban el desarrollo de las habilidades del equipo para autoadministrarse.**

En todos estos casos el conflicto era continuo, había logrado integrarse a las relaciones e interfería con el desempeño individual y del grupo.

Las relaciones interpersonales en las organizaciones se generan a través de las interdependencias que incluyen los flujos de trabajo físico, los servicios técnicos, la información o las recomendaciones. Las acciones de una son controladas por las acciones de otro, de la misma manera que una persona evalúa el desempeño de otra.

Estas otras interdependencias hacen que el conflicto sea inevitable. Aun en el caso de que se llegara a considerar conveniente, sería imposible crear organizaciones libres de conflictos interpersonales.

## TEMA II

# TIPOS DE CONFLICTO.

- Interpersonales.
- Intrapersonales
- Intergrupales.

## TEMA III

# PROCESO DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.

- Diagnóstico
- Análisis de la percepción del conflicto.
- Estrategia para la solución del conflictos
- Análisis de los resultados

Aunque el conflicto entre los miembros de una organización es natural e incluso ineludible, los enfoques directos para enfrentar esta realidad de la vida no lo son.

Existen numerosas tendencias que lo explican.

Las inhibiciones son un factor; expresar ira, resentimiento o envidia con respecto a otro miembro de la organización se suele considerar de mala educación o falta de madurez. No obstante, cuando estos sentimientos no se expresan de manera espontánea, por lo general se manifiestan indirectamente y a menudo ocurren de tal modo que generan nuevos conflictos u ocasionan costos de otro tipo.

Las necesidades inmediatas de energía también afectan la forma en que se maneja el conflicto... Se requiere energía emocional para suprimir el conflicto en su totalidad y puede necesitarse más energía emocional para confrontarlo. Por tanto, los conflictos se acaban, con frecuencia, de un modo indirecto que suele exigir una energía mínima, a corto plazo. Sin embargo, los conflictos indirectos son los que duran más y son la verdadera causa de los costos que no pueden atribuirse al conflicto original.

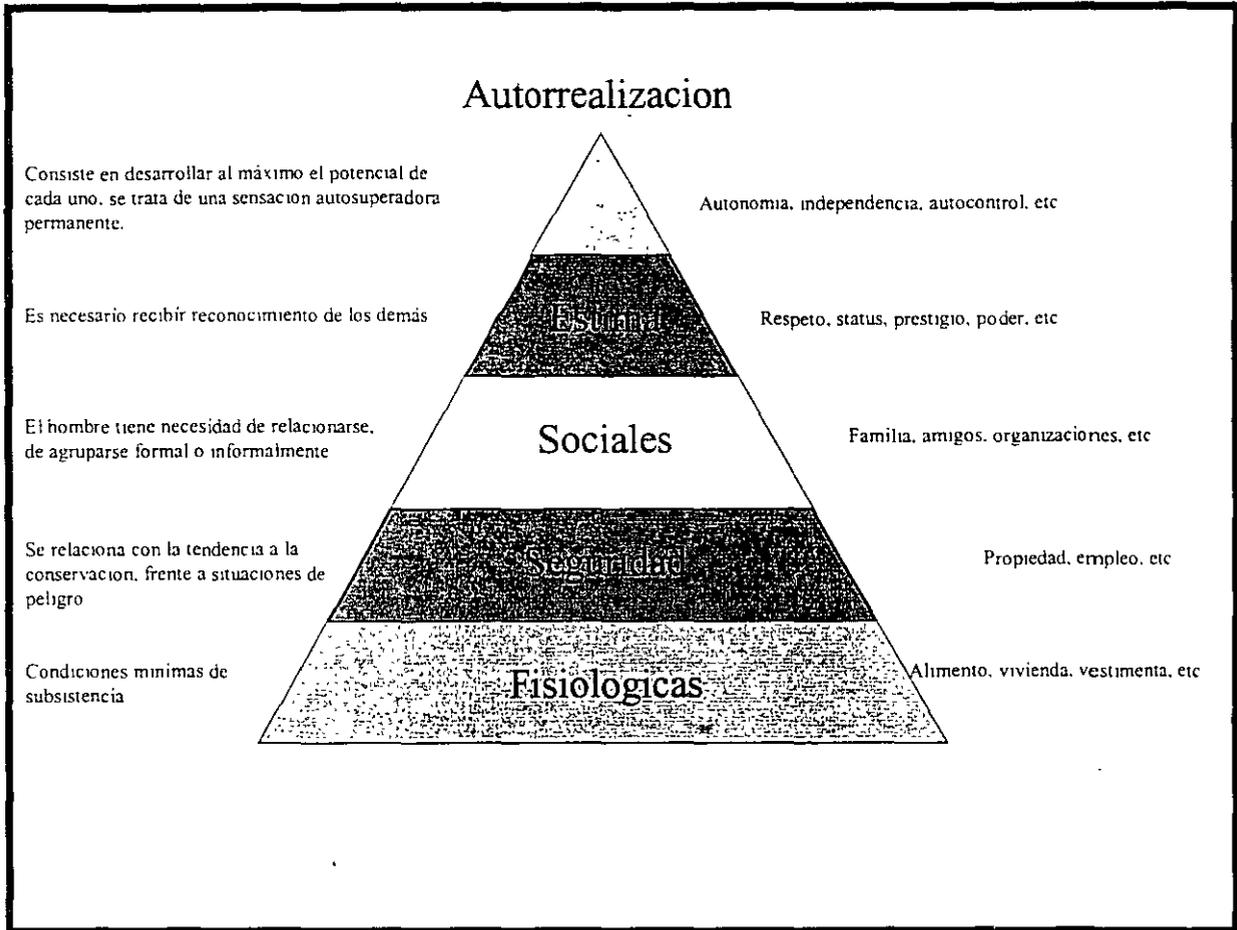
Otro factor es la consideración de los riesgos; es posible que muchas diferencias importantes sobre políticas y procedimientos no salgan a la luz porque uno de los protagonistas, o ambos, temen que el conflicto pueda crear un residuo de antagonismo interpersonal y perjudicar su carrera. Con frecuencia, éstos son temores fundados, pero los riesgos se pueden reducir si se conocen los elementos necesarios para propiciar un diálogo más eficaz y si se posee la habilidad para proporcionar dichos elementos.

## CONFLICTO INTRAPERSONAL DEL INDIVIDUO

Definido de una manera general, el conflicto intrapersonales incluye:

Las necesidades básicas que nos motivan para crear condiciones de compromiso personal para integrarnos a un grupo o bien para cambiar

De acuerdo a la jerarquización de las necesidades humanas de Maslow estas se pueden identificar



1. Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades humanas, como el sueño, la alimentación.
2. Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades de librarse de riesgo físico y del temor a perder su trabajo.
3. Necesidades de asociación o aceptación: Esta es la necesidad de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación: Esta es la necesidad de sentir estimación propia, como de los demás.
5. Necesidad de autorrealización: Esta es la necesidad, de llegar a ser, lo que uno es capaz de ser.

Existen tipos de conflictos a distintos niveles: personales:

1.- Deben en primer lugar distinguirse:

- a).- Los conflictos entre eventos que son deseables (conflictos de atracción – atracción)
- b).- Conflictos entre eventos desagradables (evitación – evitación)
- c).- Conflictos entre un evento deseable y otro desagradable (atracción – evitación)

Conflictos de personalidad: choque de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres. Cada uno de estos rubros es susceptible de divergencias y choque.

Conflictos psicológicos

- Conflictos conscientes e inconscientes: según si el sujeto se dé o no cuenta de su existencia y funcionamiento.

## CONFLICTO INTERGRUPALES

Definido de una manera general, el conflicto intergrupales en la organización son:

Las diferencias, desacuerdos o choques, entre dos o más áreas que integran a la institución:

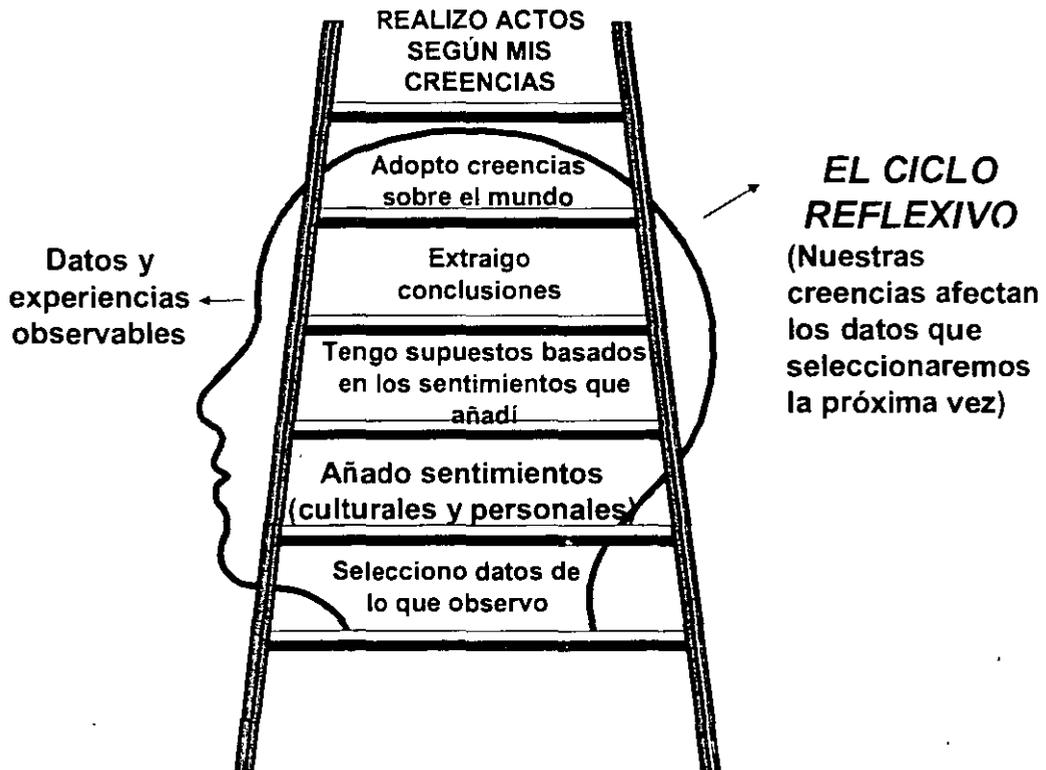
Por no existir un sistema formal y adecuado de comunicación, procesos de trabajo y funciones no definidas y duplicadas, por la falta de conocimiento, de las políticas, de los objetivos de su área en relación con las demás de la institución. También influyen en estos conflictos los tipos de liderazgo que prevalecen en la organización

1. Conflictos institucionalizados y no institucionalizados.
2. Económicos o materiales.
3. Sociales
4. Legales

<p>4. Consecuencias, incluyendo los sentimientos provocados por el conflicto</p>	<p>Comprender los sentimientos generados por los episodios de conflicto; cómo se les afronta y, por tanto, si están alimentando al siguiente episodio.</p>	<p>El control, ayudando a los protagonistas a hacer frente de una mejor manera a sus sentimientos y a otras consecuencias del conflicto</p>
--	--	---

Análisis de la percepción de un conflicto

# LA ESCALERA DE LAS INFERENCIAS



# LA ESCALERA DE LAS INFERENCIAS

?

abstracción que puede conducir  
a creencias erróneas

Por lo tanto ...

Nuestra capacidad para lograr RESULTADOS  
está disminuida por nuestra convicción de que.

**NUESTRAS CREENCIAS SON LA VERDAD**

**LA VERDAD ES EVIDENTE**

**NUESTRAS CREENCIAS SE BASAN EN DATOS REALES**

**LOS DATOS QUE SELECCIONAMOS SON LOS DATOS REALES**

La confrontación es una de las formas mas comunes de manejar el conflicto y a continuación se mencionan algunos aspectos importantes a considerar al manejar esta estrategia

ETAPAS DE LA CONFRONTACIÓN	CONDICIONES PARA SU ÉXITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dialogo de diferencias</li> <li>○ hechos</li> <li>○ sentimiento</li> <li>○ dialogo de convergencias</li> <li>○ áreas de respeto (valores)</li> <li>○ acuerdos y compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ sinceridad</li> <li>○ deseos de volver</li> <li>○ igualdad de fuerzas</li> <li>○ conciencia del daño actual</li> <li>○ tiempo y lugar apropiado</li> </ul>
<p><b>REGLAS PARA CONFRONTAR PRODUCTIVAMENTE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. escucharse</li> <li>2. al mencionar hechos: especificarlos y describirlos</li> <li>3. ser tentativo al hablar, no absoluto. "creo que..., me parece que..., puede ser..."</li> <li>4. ceder</li> <li>5. evitar generalizaciones y sermones</li> <li>6. recurrir con frecuencia a los motivos comunes para iniciar el dialogo</li> <li>7. técnicas             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como medida técnica en el manejo de conflictos se aplica en análisis de problemas.</li> <li>• Reconocer la forma en las propias actitudes contribuyen a crear o continuar con el conflicto y aclarar los propios puntos de vista al respecto.</li> <li>• Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción con verdadero deseo de mejorar las cosas.</li> <li>• Decidir la alternativa más adecuada y una estrategia para implementarla.</li> <li>• Llevar los asuntos a votación cuando esté claro que no se puede llegar a</li> </ul> </li> </ol>	

un acuerdo unánime y se imponga la necesidad de decidir y actuar.

- En casos especiales, recurrir a la mediación y arbitraje de personas respetadas por las partes en conflicto.

# Usando la Escalera de las Inferencias



No podemos vivir sin añadir sentimientos o extraer conclusiones, pero sí podemos **MEJORAR** nuestra **COMUNICACIÓN**



**REFLEXIONANDO**

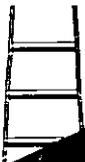
Para adquirir mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos

**EXPRESANDO**

Nuestros pensamientos y razonamientos

**INDAGANDO**

Los pensamientos y razonamientos de los demás



## DIÁLOGO

El objetivo es volver visibles nuestros pensamientos y razonamientos para descubrir cuáles son nuestras diferencias de percepción y qué tenemos en común.

### Estrategias para la solución del conflicto

Las acciones tomadas frente a los conflictos se llevan a cabo con las siguientes formas de manejo, las cuales dependiendo de cada caso particular serán las más óptimas.

#### Pasivas:

Coexistencia Pacífica:

El individuo acepta las instrucciones que se le dan, aún cuando no esta de acuerdo con ellas.

- **Ignorar:**

El individuo finge que ni le importa que a determinadas personas se les permita hacer algunas actividades que a él no se le permiten.

- **Sorteo:**

Se resuelve un conflicto echando a la suerte quien realizará determinadas tareas y/o actividades.

## Activas:

- **Aislamiento de las partes:**

Se separa a los individuos que tienen el conflicto para que estos puedan realizar sus actividades correctamente.

- **Mediación:**

(Resolución Técnica)

Las personas encargadas de decidir (mandos medios), determinarán las tareas y/o actividades que deberán de realizar las personas en conflicto, con base a su criterio.

Una persona de mayor autoridad ajena al conflicto, hará notar los pro y los contras a las personas involucradas en el conflicto.

- **Arbitraje:**

Las personas de mayor autoridad marcarán los límites permisibles a los empleados involucrados en el conflicto, dictarán las reglas del lugar de trabajo.

- **Negociación:**

Se llega a un acuerdo común para el desempeño de las actividades.

### Confrontación

Es discutir cara a cara la dificultad con otra (otras) personas. Existen dos formas reconfrontar, la planeada o la espontánea; la primera se realiza con premeditación con alguna de las partes que espera el momento más adecuado para la confrontación, y la segunda toma lugar de manera fortuita, al coincidir ambas partes en el mismo lugar o situación.

# TEMA IV

## HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO.

- Negociación
  - Manejo de acuerdo
- Colaboración
- Comunicación
  - Mediación.

Principios:

- **separar el problema de la persona**
- **negociar de acuerdo a interés, no a posiciones**
- **crear opciones para la ganancia mutua**
- **utilizar criterios objetivos para lograr acuerdos justos**

Características fundamentales de un negociador

**Planeador hábil**  
**Comunicador eficaz**  
**Integridad personal.**  
**Inteligencia practica y zagas.**  
**Amplios conocimientos sobre el asunto de negociar**  
**Habilidad para percibir y aprovechar poder**  
**Resistencia a la tensión**  
**Personalidad madura:**  
**Racionalidad antes que motivar**  
**Autocrítica**  
**Alta resistencia al a frustración**  
**Flexibilidad**  
**Sensibilidad**  
**Conocimiento de la naturaleza humana y sus motivaciones**

## Etapas de la negociación

### Etapas de preparación

- Historia de las relaciones
- Planteamiento de objetivos concreto
- Conocimiento de las necesidades de las parte involucradas
- Planeación de posibles concesiones
- Previsión de conflictos potenciales
- Generación de expectativas elevadas y positivas

### Etapa de apertura

1. Crear el clima propicio
2. Reducción de la tensión inicial
3. Presentación clara de objetivos

### Etapa de exploración

- Detectar necesidades y expectativas
- Interés por comprender los puntos de vista de las partes involucradas

- **Verificar si las suposiciones a cerca de las necesidades de las partes son correctas**
- **Identificar puntos de coincidencia**
- **Resumen de coincidencias y concordancias**

## MANEJO DE ACUERDOS

El acuerdo es un acto o hecho de alcanzar un consenso entre partes que están en conflicto; o de estar en armonía. El acuerdo y también se entiende como un convenio, un pacto una resolución conformidad, unión.

El acuerdo se expresa de la siguiente forma:

**PRIMERO**.- un arreglo entre dos o mas partes, por el cual dan su asentimiento, se por escrito o por alguna otra forma, a un curso de acción, o intención, que afecta todas las partes.

**SEGUNDO** es un entendimiento común de una causa objetivo

**TERCERO** es alcanzar un entendimiento armónico sobre un punto de vista

**CUARTO** es una manifestación de mutuo consentimiento entre dos o mas personas legalmente competentes

## Colaboración

### Técnicas para fomentar la colaboración

1. Asegurese que la otra persona comparte sus necesidades y objetivos
2. Estimule el compartir información
3. Ofrezca muchas alternativas
4. Insista en la colaboración antes de comenzar a buscar las soluciones
5. No actúe cuando el ambiente esta muy cargado emocionalmente
6. Sea creativo en la solución de los problemas

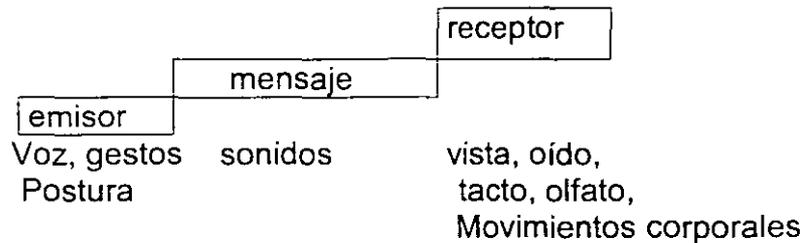
## Comunicación

La Comunicación es la transmisión de ideas, sentimientos y pensamientos entre dos ó más personas.

Comunicarse es, pues, compartir experiencias, estar en relación, sentir emociones y hacer que otros las sientan; entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos; provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes, es sobre todo el acto de provocar respuestas. Para que exista realmente la comunicación, es preciso que ésta se dé en dos sentidos; es decir que cuando una persona envíe un mensaje, la otra persona al recibirlo, emita a su vez uno de respuesta; comunicarse, entonces es establecer un diálogo, Cuando el diálogo no existe, no se puede hablar de verdadera comunicación. Así se considera que el propósito fundamental de la comunicación es lograr el conocimiento y la comprensión del hombre por el hombre.

## PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso dinámico del que no se pueden separar sus componentes:



Toda comunicación tiene un emisor; es decir, alguna persona o grupo de personas con un objeto o una razón para decir algo en común. El emisor da a su conocimiento un sello propio; las habilidades, los conocimientos, los sentimientos, el sistema social al que pertenece, la cultura, las motivaciones y los intereses son elementos que hacen diferente toda comunicación humana.

El propósito del emisor se expresa en forma de mensajes, que es lo que se va comunicar; es una manifestación de una persona, su intención comunicativa. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje; cuando hacemos un gesto, el gesto es el mensaje; el mensaje es el producto físico, resultado del propósito de comunicarse del emisor; su contenido puede consistir en hechos, ideas, opiniones o emociones.

El receptor es aquella persona o grupo de personas a quien el emisor dirige el mensaje. El ideal en la comunicación es que el receptor no sólo reciba el mensaje en forma pasiva, sino que se transforme de receptor en perceptor; es decir, que haga suyo el mensaje en forma activa, analizándolo, sintiéndolo, comprendiéndolo y no sólo limitándose a aceptarlo o a rechazarlo, sino que después de recibir el mensaje pueda dar una respuesta ya sea de admisión, de rechazo o de modificación.

Considerando que este es el ideal de la comunicación, desde este momento llamaremos perceptor al receptor, quien da origen al diálogo al responder en forma adecuada, produciendo intercambio de ideas, emociones, opiniones y sentimientos.

El canal es el conducto por donde se envían y se reciben mensajes, el medio por el cual el emisor y el receptor intercambian el mensaje en común. Éste conducto está representado por cada uno de los sentidos a través de los cuales emitimos o recibimos los mensajes. Los canales más usados son los sentidos de la vista, del oído, del tacto, del olfato, del gusto, así como el movimiento corporal.

## RECOMENDACIONES PARA ESCUCHAR CON EFICACIA

- ✓ Evite impresionarse por la autoridad simbólica que se atribuye el interlocutor, pues es difícil escuchar eficazmente cuando la persona se siente intimidada o impresionada por la posición económica, el grado de académico, el uniforme o el aspecto físico de la persona con quien habla. Esta actitud no debe confundirse con la descortesía.
- ✓ Escuche a su interlocutor hasta que termine. No lo contradiga interrumpiéndolo; espere su turno.
- ✓ Cuando escuche, relájese. Si la tensión le impide escuchar bien, es probable que encuentre igualmente penoso comprender.
- ✓ Aproveche las pausas de su interlocutor para hacer preguntas. Concéntrese en lo que escuche. Trate de comprender cuidadosamente el mensaje; luego, inicie sus preguntas para asegurarse que ha entendido bien. Podría plantearlas como las siguientes: *"Si he entendido bien, quiere usted decir..."* *"Si no me equivoco, usted dice que..."*.
- ✓ Al escuchar no interrumpa a su interlocutor con críticas, opiniones o consejos. En el proceso de comunicación, la diferencia de velocidades entre hablar y escuchar indica que sobra tiempo para pensar. No se distraiga con otros pensamientos mientras escucha. No piense en la crítica, la opinión o el consejo sin temor a censuras o reproches. Cuando termine completamente su interlocutor, evalúe lo que va a contestar.
- ✓ Recuerde que debe escuchar "entre líneas". En esto estriba la diferencia tan importante que hay entre oír y escuchar. El escuchar correctamente no puede ser un acto pasivo; debe entrañar una exigencia y ser activo. Es necesario comprender que el contenido de lo expresado no radica en las palabras que use el interlocutor, sino en el sentido en que las usa, de acuerdo con su personalidad.

### Mediación

#### Definición:

Es un proceso voluntario en el cual dos o más personas acuerdan trabajar con un mediador imparcial para que les apoye a resolver un conflicto

### Proceso básico de la mediación

- **Asesoría**
- **Mediación**
- **Utilización de la coerción en la mediación**

### Beneficios de la mediación

- 1. Posibilita a llegar acuerdos rápidamente**
- 2. Hace que los acuerdos perduren mas tiempo**
- 3. Resulta mas barata que el litigio u otra forma de disputa**
- 4. Genera un mayor grado de cumplimiento de los acuerdos**
- 5. Produce resultados satisfactorios para todas las partes**

### Actitudes de los mediadores

- **Objetivos**
- **Dan apoyo**
- **Manejan el proceso , no el contenido**
- **No juzgan**
- **Traban para que ambas partes ganen**

## **ALGO PARA REFLEXIONAR**

*Un discípulo llegó muy agitado a la casa de Sócrates y empezó a hablar de esta manera:*

*- ¡Maestro!, quiero contarte cómo un amigo tuyo estuvo hablando de ti, con malevolencia*

*Sócrates lo interrumpió diciendo:*

*= ¡Espera! ¿Ya hiciste pasar a través de las tres bardas lo que me vas a decir?*

*- ¿Las tres bardas?*

*= ¡Sí! -replicó Sócrates- La primera es la verdad. ¿Ya examinaste cuidadosamente si lo que me quieres decir es verdadero en todos sus puntos?*

*-No... lo oí decir a unos vecinos...*

*= Pero al menos lo habrás hecho pasar por la segunda barda que es la bondad:*

*¿Lo que me quieres decir es por lo menos bueno?*

*-No, en realidad no; al contrario...*

*= ¡Ah! -interrumpió Sócrates- Entonces vamos a la última barda:*

*¿Es necesario que me cuentes eso?*

*-Para ser sincero, no; necesario no es.*

*= Entonces, -sonrió el sabio- si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, sepultémoslo en el olvido.*

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR GADNER, Carlos, La creatividad y el proceso creativo. Ed. Asociados Mexicanos, México, 2002
- C Braun Psicología social en la industria Ed. F.C.E México 2002
- CHARLE MARGERISON Solución de problemas gerenciales. Ed. Mc Graw Hill, México 2001
- FROMM E. Anatomía de la destructividad humana. Siglo XX México 2005
- HORNEY K, Nuestros conflictos internos. Psique, Buenos Aires 2004
- LORENZ K. Sobre la agresión, el pretendido mal. Siglo XX México 2005
- MANLEY HOWE, Jones. Las decisiones del ejecutivo ED. CESCA México, 2002
- REYES PONCE, Agustín Administración de empresas ED. Limusa México, 2002
- VAN RILLAER J. La agresión humana Herder, Barcelona, 2004