

MANUALES IDEAS EN ACCIÓN Todos los manuales de esta serie están dirigidos a los directivos y que se preocupan por su propio desarrollo y el de los ejecutivos demás. En ellos ofrece asesoramiento específico sobre cómo realizar una tarea de desarrollo o solucionar un problema de liderazgo. AUTORAS PRINCIPALES Barbara Popejoy Brenda J. McManigle COLABORADORES Talula Cartwright Chris Ernst Elinor Johnson Daryl Anne Kline Davida Sharpe ASESORAS Victoria A. Guthrie Cynthia D. McCauley Ellen Van Velsor DIRECTOR DE PUBLICACIONES Martin Wilcox EDITOR Peter Scisco REDACTOR Robert Bixby DISEÑO Y MAQUETACIÓN Joanne ARTISTAS COLABORADORES Laura J. JFergscon Chris Wilson, 29 & TRADUCTORA Company Mamen Segura Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership . Zoplicagh originateane E en inglés como Center for Creative Managing Conflict with Direct Leadership. Reports , Todos los derechos reservados. almacenarse en un sistema de Ninguna - parte de esta publicación podrá reproducirse, otéodoalguno; ya s elattónecu pecaaión de ddotos ni transmitirse de forma 0 Otro tipo, sin la autorización mecánico; fotocopiado grabado 0 de cualquier Unidos de América. previa por escrito de la editorial. Impreso en los Estados NP de CCL: 418ES-IN ERINTISBN 978-1-64761-003-6 EPDF ISBN 978-1-64761-00636 EPUB ISBN 978-1-64761-004-8 Center for Creative Leadership WWW.ccl.org Copyright @ @2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados .

#### LA SERIE IDEAS EN ACCIÓN UN MANUAL DE

Gestion de conductos €on subordinados directos Barbara Popejoy y Brenda J McManigle Center for Creative Leadership"  
Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados

SERIE DE MANUALES IDEAS EN ACCIÓN Esta serie de manuales nvopila los conocimientos prácticos que el Center for Greatie Leadership (CCL9) ha acumulado durante más de treinta años de 'investigación y actividad educativa en colaboración con aentos de miles de dirextivos y ejecutivos. Gran parte de estos conocimientos s omparten de una forma distinta a como se haría tradicionalmente en un departamento universitario, una asociación profesional 0 unà asesoría: CCL es algo más que un conjunto de expertos independientes; aunque las credenciales personales de su equipo son impresionantes; se trata más bien de una comunidad cuyos miembros comparten una serie de principios y trabajan juntos para comprender y dar respuestas prácticas a los retos organizativos yde liderazgo actuales. Elobjetivo de esta serie de libros es proporcionar a los directivos asesoramiento específico sobre la forma de realizar una determinada tarea de desarrollo o soluconar un 'problema de liderazgo. De este modo; la serie contribuye a la misión de CCL de mejorar los conocimientos, la 'práctica y el desarrollo del liderazgo en beneficio de la sociedad mundial Estamos convencidos de que los manuales Ideas en acción supondrán una importante aportación a sus recursos sobre liderazgo.  
Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

#### Índice

El conflicto y su resolución

8 Conflicto con subordinados directos: un caso especial Gestionar la relación Gestionar el trabajo

10 Proceso de gestión de conflictos Identificar las dos partes del conflicto Preparar una sesión de resolución de conflictos Durante la sesión de resolución de conflictos Después de la sesión de resolución de conflictos

24 Gestión de conflictos con vistas al éxito y al progreso

27 Lecturas recomendadas

28 Antecedentes

29 Resumen de los puntos clave

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados .

PREÁMBULO Los conflictos son inevitables cuando las personas trabajan juntas, y constituyen en uno de los desafíos más difíciles a los que se enfrentan los jefes. Pero es un desafío que todo líder exitoso debe aprender a gestionar. Los líderes que son capaces de entender las diferencias sin juzgar y que están dispuestos a considerar más de una perspectiva o solución, están en la dirección correcta para gestionar este tipo de conflictos con sus subordinados directos. Los conflictos entre jefes y subordinados directos visibilizan una relación de poder y afectan al trabajo, es decir, a las tareas en las que ambas partes comparten responsabilidad. Los jefes que tienen en cuenta a las dos partes de un conflicto pueden resolverlo; pero primero deben evaluar las diferencias que existen entre ellos y sus subordinados directos para descubrir cómo estas afectan al conflicto. Una vez evaluadas las diferencias, los jefes pueden diseñar un plan para utilizarlo antes, durante y después de una sesión de resolución de conflictos. Así estarán mejor 'preparados para comprender las emociones que pueden desencadenar un conflicto, explicar las expectativas de desempeño de modo que sus subordinados directos sepan lo que se espera de ellos y brindar un feedback permanente que sirva de apoyo a los subordinados directos y los ayude a progresar.

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership; Todos los derechos reservados

Costos de conflictos con subordinados directos

Conflicto y su resolución Los conflictos se producen cuando las personas tienen diferentes valores, intereses, objetivos, orientaciones, principios o expresan sentimientos opuestos; En cualquier caso, esas diferencias pueden dificultar en gran medida la resolución de los conflictos. Sin embargo, hay algo en lo que existe bastante consenso: los jefes siempre mencionan la capacidad de gestionar eficazmente los conflictos entre las habilidades de liderazgo más importantes; El Center for Gestión de conflictos Creative Leadership La habilidad más demandada (CCL) lleva mucho tiempo investigando En el programa Foundations of qué fracasan las Leadership de CCL, los participantes por carreras profesionales mencionan sistemáticamente que la de los directivos en capacidad de gestionar conflictos es una de las habilidades más necesarias Europa y Estados Unidos, ha concluido y pertinentes para su puesto directivo. y En respuesta a una encuesta (realizada que la principal causa con la herramienta de multievaluación son los problemas SKILLSCOPE donde se preguntaba a los participantes por el área de

habilidad que interpersonales, lo que más necesitaban desarrollar , más de 1100 incluye la incapacidad directivos situaron enfrentar a los demás con de gestionar los habilidad y gestionar eficazmente los conflictos | conflictos. Los líderes en los puestos 2y 3, respectivamente de éxito saben que la (evitar abarcar demasiado se situó en gestión de conflictos el puesto 1). Los más de 6800 jefes, es una habilidad compañeros y subordinados directos que imprescindible también participaron situaron gestionar para mantener eficazmente los conflictos y enfrentar a buenas relaciones los demás con habilidad en los puestos interpersonales , 1y2, respectivamente. Evitar abarcar pero eso no demasiado se situó en el puesto 3. significa que sea  
Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

#### Manuales Idcas en acción

fácil. Los cambios demográficos, la interculturalidad en el entorno de trabajo, la inestabilidad política y económica global, las nuevas relaciones entre las organizaciones y sus empleados, así como otros factores pueden determinar los conflictos que surgen en las organizaciones y afectan a las estrategias para gestionarlos . La gestión y el liderazgo en momentos tan convulsos nos exigen comprender diferentes perspectivas , estar dispuestos a ajustar nuestro punto de vista y abordar necesidades incompatibles en tres niveles: el personal, el interpersonal y el organizativo. Una estrategia de gestión de conflictos eficaz debe incluir la comprensión de las diferencias y la voluntad de ver las dos partes del conflicto: Un enfoque de este tipo le puede ayudar a afrontar uno de los aspectos más complejos del liderazgo.

Conflicto con subordinados directos; un tipo especial de conflicto Los conflictos en el trabajo pueden surgir por muchas razones y a diferentes niveles; por ejemplo, entre un jefe y un subordinado directo o entre compañeros; en definitiva; entre dos o más personas que pueden no 'compartir la misma visión; personalidad, tácticas o cultura. Sin embargo, el conflicto entre un jefe y un subordinado directo representa un tipo especial en el que destacan dos áreas concretas. Por un lado, la relación laboral entre el jefe y el subordinado directo (cómo se establece, se mantiene y se gestiona esa relación para lograr buenos resultados). Y, por otro; el trabajo en sí (la gestión de las tareas y las estrategias para lograr resultados en las que el jefe y el subordinado directo comparten responsabilidad) En ambos casos, es importante tener en cuenta a las dos partes del conflicto.

8

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

#### Gestión de conflictos con subordinados directos

Gestionar la relación En los medios de comunicación corporativos se habla mucho de trabajadores empoderados, organizaciones horizontales y nuevas de trabajar en red; sin embargo, la principal relación organizativa sigue siendo la del jefe con el subordinado directo. los nuevos jefes , acostumbrados a la satisfacción de haber logrado buenos resultados por méritos propios, les suele resultar difícil pasar de ser trabajadores de alto desempeño a dirigir a otras personas para lograr los resultados. Encontrar un equilibrio entre las habilidades técnicas que permiten ascender a un puesto directivo y las

habilidades interpersonales que requiere dicho puesto no es algo que se consiga de la noche a la mañana. La relación entre el jefe y el subordinado directo es uno de los pocos casos en los que sigue habiendo un poder jerárquico claro en las organizaciones, por lo que siempre debe tener en cuenta la dinámica de esa relación en cualquier situación de conflicto. Cuando trate de ver las dos partes de un conflicto, pregúntese si quiere o necesita que sus subordinados directos demuestren cierto grado de conformidad (que cumplan los requisitos básicos de la tarea) o si lo que necesita es que se comprometan (estén dispuestos a ir más allá de los requisitos básicos) a lograr los resultados que espera la organización. En las organizaciones de tipo jerárquico, lo que normalmente espera y necesita un jefe es que sus subordinados directos cumplan: En las organizaciones en red más modernas, se suele requerir un compromiso que vaya más allá del cumplimiento, ya que de otro modo sería casi imposible conseguir que se hicieran tareas más allá de las más básicas y urgentes.

Gestionar el trabajo Un conflicto se puede producir cuando un subordinado directo demuestra un desempeño inferior a las expectativas o tiene dificultades para adaptarse a nuevas tareas. Muchos jefes caen en la trampa de pensar que un subordinado directo que es capaz de llevar a cabo muchas tareas puede hacerlas todas. Esos mismos jefes

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

#### Manuales Idlcas cu accion

también suelen pensar que un subordinado directo que no hace bien algunas tareas es incapaz de llevar a cabo cualquier tarea. Los jefes que tienen esa perspectiva son propensos a la microgestión y se muestran reacios a delegar responsabilidades. Por lo general, si delegan una tarea pero el resultado no cumple sus expectativas, la rehacen ellos mismos. Al final, estos jefes asumen más trabajo y dejan de confiar en las capacidades de sus subordinados directos. A su vez, los subordinados directos se desaniman, pierden la confianza en sí mismos y demuestran un desempeño inferior a las expectativas. Para evitar que surjan conflictos en este tipo de situaciones, es importante que exprese con total claridad cuáles son sus expectativas y qué resultados quiere obtener. Además, debe ser suficientemente flexible y dejar margen a sus subordinados directos para lograr los resultados. Trate de ver la tarea desde su punto de vista y valore su forma de trabajar. Tal vez usted lo haría de otra manera, pero si los resultados cumplen sus expectativas, dé un paso atrás y reconozca su labor en lugar de hacer el trabajo por ellos y arriesgarse a que surja un conflicto.

#### Proceso de gestión de conflictos

A veces los conflictos son inevitables, incluso cuando hace todo lo posible por gestionar su relación con sus subordinados directos y delegar responsabilidades laborales con vistas a promover el desarrollo y la confianza. Sin una estrategia clara para gestionar estos conflictos, su relación laboral con sus subordinados directos se deteriorará y será más difícil que su área rinda como debería.

10

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados

Gestion de conflictos con subordinados directos

## Traspaso de tareas

Puede seguir unos sencillos pasos para lograr que su liderazgo sea más eficaz y reducir las probabilidades de que surjan conflictos a la hora de delegar responsabilidades a los subordinados directos. En primer lugar, defina qué hay que hacer, cómo se tiene que hacer, cuándo se debe hacer y con quién hay que trabajar para lograr el resultado. Mientras sus subordinados directos aprenden a realizar la tarea, proporcióneles feedback frecuente sobre su desempeño. Siempre resulta útil aportar algo de contexto: por qué es importante la tarea y cómo se integra en el trabajo de la organización. Cuando sus subordinados directos sepan bien en qué consiste el trabajo, será el momento del traspaso íntegro de la tarea. Consúlteles primero; tal vez aún no se atrevan a ejecutar la tarea solos únicamente por precaución. Tenga cuidado de no confundir la precaución con la falta de conocimiento o motivación. Deje que sus subordinados directos decidan cómo se debe realizar la tarea. Trate de entender su punto de vista sobre el trabajo y cómo planean desarrollarlo. Cuando sus subordinados directos se sientan plenamente competentes para realizar el trabajo, dé un paso atrás. En ese punto, tal vez no 'quieran recibir mucho feedback, salvo que sea para reconocer y valorar su trabajo. Al realizar las tareas asignadas de una manera que les resulta lógica y eficaz, sus subordinados directos se sentirán motivados y gratificados.

El proceso de gestión de conflictos entre jefes y subordinados directos que recomienda CCL, tiene un historial comprobado de buenos resultados y refuerza las relaciones laborales y el desempeño. Este proceso consta de cuatro pasos: identificar las dos partes del conflicto, preparar la resolución del conflicto, gestionar una sesión de resolución de conflictos y reflexionar sobre la situación y su solución para extraer lecciones que se puedan aplicar a situaciones de conflicto futuras.

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

## Manuales Iolcas (accion

Identificar las dos partes del conflicto) El conflicto es una consecuencia natural e inevitable que cada persona tiene una visión, unos del trabajo; )a valores que no tienen por qué coincidir con y métodos propios, unos los de gestionar los demás. A la hora de la relación que mantiene con sus subordinados directos y el trabajo que la organización su Inquifna Ja identificación de esas diferencias pueden ser precisa de ser de gran ayuda para resolver conflictos con los subordinados directos o incluso evitarlos por completo. Puede empezar con una evaluación sincera de su desempeño como jefe /a. Cuando se produzca un conflicto; asuma su parte de responsabilidad en él. No presuponga que la causa del conflicto es el subordinado directo en cuestión, la situación actual de la empresa o la cultura organizativa. Para poder hacerse una idea clara de cuál puede ser su parte en el conflicto; deberá reflexionar detenidamente sobre su papel como jefe /a y sobre cómo sus subordinados directos responden ante usted. Existen multitud de herramientas que puede utilizar para ello. Por ejemplo, con una evaluación formal de 360 grados podrá obtener feedback de su superior, sus compañeros y sus subordinados directos acerca de su comportamiento y su desempeño: Al comparar las respuestas de los participantes en la evaluación con las suyas propias, podrá ver hasta qué punto la idea que tiene acerca de usted coincide con la que otras personas tienen sobre su comportamiento y sus

perspectivas. Otra opción sería grabarse en vídeo durante las reuniones para ver sus reacciones y las de los demás. Si le resulta incómodo grabarse = 0 si las circunstancias no lo permiten; pida a un compañero que le observe y le proporcione feedback de manera regular. Aunque; siendo realistas, solo podrá responsabilizarse personalmente de su parte en una situación de conflicto, también resulta útil evaluar el rol que desempeña el subordinado directo en la situación. Al observar el comportamiento de su subordinado directo en relación con el conflicto, y proporcionarle el feedback correspondiente, podrá identificar y delimitar mejor las fronteras entre ambos.

12

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados;

Resumen de los puntos clave | Los puntos clave de los capítulos

14 encontrará una evaluación sencilla que le ayudará a identificar los conflictos que pueden surgir entre usted y ayudarlos a resolverlos como consecuencia de sus diferencias. Para los subordinados su visión lo más completa posible, todos deben completar obtener una formulario; Tenga en cuenta que no se trata de una copia del de evaluación, sino de un simple método para entablar herramienta sobre las diferencias que pueden generar conflictos. El debate algo de tiempo para compartir las respuestas con cada uno Programe directos y con todo el equipo (tal vez descubran de sus subordinados = ayuden a mitigar los conflictos que pueda aspectos de los entre ellos). Cuando hable con ellos, compare sus respuestas haber utilice las diferencias para discutir y aclarar las funciones y las expectativas. La hora de identificar las dos partes de un conflicto, resulta recordar situaciones de conflicto previas con un subordinado útil directo. Cuando analice las circunstancias de esas situaciones; utilice los enunciados que encontrará a continuación para identificar patrones en su comportamiento (o en el comportamiento de su subordinado directo) que pudieran influir positiva o negativamente en el conflicto: Tenga en cuenta que estos enunciados se pueden aplicar a las dos partes de un conflicto. Preste atención a las habilidades específicas que quiere desarrollar para mejorar su eficacia a la hora de resolver conflictos con las personas que tiene a su cargo. Discuta las medidas que adoptará para ello con un compañero que pueda darle feedback sobre su intento y sus progresos. Mantenga los conflictos a raya con unos objetivos claros y una comunicación eficaz. Es importante que haya explicado con claridad sus objetivos a sus subordinados directos y que no pase directamente a la acción o a la asignación de tareas sin antes haber decidido y comunicado el objetivo. Asegúrese de que todos comprenden exactamente cuáles son sus tareas, cuáles son los objetivos finales y cómo se va a evaluar su desempeño. Pídales que describan lo que han entendido. Muchos de los problemas de desempeño que generan conflictos entre jefes y subordinados directos son fruto de malentendidos sobre las expectativas de desempeño, por lo que es importante que ambas partes comprendan lo que tienen que hacer.

13 Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados

Manuales de acción

Gestión de las diferencias: exploración Rellene el círculo que indique el punto del intervalo

entre las dos respuestas en el que cree que se encuentra.

En el trabajo, me considero un miembro del quipa  
un /a trabajador /a individual.

Cuando se trata de lograr objetivos; tiendo a usar tácticas distintas y enérgicas la persuasión y la influencia.

En esta organización; los supervisores y el personal son iguales en el trabajo. tienen diferente autoridad sobre el trabajo.

Al afrontar un cambio de objetivos, estrategias y desafíos me siento incómodo/a lo espero con ganas y me adapto

Cuando tengo que aprender una habilidad nueva me gusta afrontar experiencias desconocidas y prefiero aprender los fundamentos de la aprender mediante la práctica: nueva habilidad de la mano de un experto.

En el trabajo y en mi vida personal tengo la sensación de que me falta tiempo para lograr no me preocupo demasiado por todos mis objetivos o disfrutar de todos mis intereses. el reloj porque el tiempo está fuera de mi control

En las situaciones sociales, me gusta formar parte del grupo más activo.  
conversar poco y observar a los demás

14

Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Gestión de conflictos con subordinados directos

Plantéese soluciones diferentes de las suyas para lograr resultados. Hay muchas maneras de corregir un problema la tarea, pero nadie puede conocer todos los ejecutar una o posibles. Sea flexible y piense desde otras perspectivas. enfoques mundo a través de los ojos de sus subordinados directos e vea el comprender sus puntos de vista. No pida opinión si ya ha intentado una decisión, porque sus subordinados directos pueden tomarlo interpretarlo como un acto hipócrita y la confianza en su relación ellos puede verse afectada. Si ya tiene pensada una solución, con la revele hasta que hayan discutido el asunto o compártala como no de un proceso de toma de decisiones en grupo. parte Adopte más de un estilo de liderazgo para optimizar el desempeño. La tarea que tiene entre manos, la respuesta de sus subordinados directos y el ambiente de la organización son factores que pueden influir en cómo ejerce el liderazgo en cada ocasión Algunas personas no responden bien a un estilo de liderazgo agresivo, y los niveles de ansiedad que este provoca pueden afectar negativamente a su desempeño. Otras personas interpretan un enfoque blando como una falta de seriedad por parte del líder, como si no considerara importante para la organización la tarea asignada. Busque discrepancias entre su estilo de liderazgo y el estilo de trabajo de sus subordinados directos. Céntrese en los resultados deseados en lugar de en la forma de ejecutar las tareas. Identifique los detonantes emocionales que pueden causar comportamientos conflictivos. Casi todos tenemos puntos sensibles en nuestra mente que generan respuestas automáticas e improductivas (los típicos exabruptos) . Trate de identificar las cosas que le sacan de quicio. Preste atención a las señales físicas, como el aumento de la temperatura corporal, la respiración entrecortada o la elevación del ritmo cardíaco. Existen muchas técnicas, como la respiración profunda, que pueden contrarrestar

esas reacciones y ayudarle a controlar sus emociones.

15

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Manual de gestión de conflictos

Una vista al conflicto

Toni es el jefe directo de sus subordinados directos. En su autoevaluación de desempeño, ha asignado las puntuaciones más altas. Usualmente, las puntuaciones son tan altas que se ha asignado en la ejecución de las tareas básicas de su puesto. Las impresiones de Toni no ajustan a sus percepciones. De hecho; usted cree que sus subordinados cumplen lo que espera de él. Toni no cumple los plazos y en su trabajo suele haber errores que tienen que corregir otras personas. ¿Le ha comunicado claramente sus expectativas y objetivos? ¿Tiene Toni las habilidades necesarias para lograr los resultados que usted desea? ¿Le ha proporcionado a Toni feedback oportuno y frecuente sobre su comportamiento y desempeño?

Sepa distinguir entre resolución de conflictos y negociación La creencia de que las dos partes de un conflicto deben hacer concesiones para llegar a un acuerdo puede llevarle a pensar que ha perdido. Esa percepción puede hacerle sentir débil y provocar que reaccione a un detonante emocional de una manera que solo servirá para intensificar el conflicto. También puede impulsarle a ganar a toda costa, en cuyo caso la dinámica de poder será la que rija su relación con sus subordinados directos. Tenga en cuenta cómo se sienten las dos partes de un conflicto con respecto a la situación Los sentimientos, junto con las creencias y actitudes, influyen en el comportamiento. Trate de considerar la situación de forma objetiva. Imagine por un momento que es otra persona ~alguien completamente ajeno al conflicto\_ e intente responder a la situación en vez de al subordinado directo con el que tiene el problema. De igual modo, puede tener en cuenta los sentimientos de sus subordinados directos para influir en su comportamiento y aliviar la tensión en una situación de conflicto 16 Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados,

Gestión de conflictos con subordinados directos

las diferencias para reforzar la organización e Aproveche su creatividad. Las personas que son diferentes a usted impulsan perspectivas y talentos muy valiosos. No deje que las aportan en cuestión de género, religión, raza, edad, cultura diferencias étnicas influyan en su visión del comportamiento, el origen o la actitud de sus subordinados directos. Tómese el tiempo para conocerlos en el plano personal para fomentar el la crear un ambiente agradable. Tal vez descubra entendimiento y experiencias, expectativas y perspectivas en común. Los conflictos entre subordinados directos merman la energía y la creatividad: trate de evitarlos. Sus subordinados no siempre podrán solucionar los conflictos entre ellos. directos Por eso debe definir los límites, las expectativas y las pautas de su de trabajo de manera oportuna. Sea ágil a la hora de resolver situaciones de conflicto para evitar que afecten negativamente al desempeño del grupo. Si alguno de sus subordinados directos muestra una actitud negativa o reticente con respecto al trabajo del grupo y su respuesta ante el feedback que recibe no es satisfactoria, es posible que la raíz

del conflicto sean problemas personales. Estas situaciones pueden requerir la intervención de un profesional cualificado: Si sospecha que está ante un caso de este tipo, hable con el personal de recursos humanos de su organización. Tenga en cuenta que toda decisión genera conflictos de intereses y repercusiones. En todas las decisiones hay concesiones o consecuencias. Aprenda a evaluar y priorizar lo que es importante tanto a corto como a largo plazo. Comunique claramente esas prioridades a sus subordinados directos y asegúrese de que las han comprendido: Tenga en cuenta también que los grupos suelen tomar las mejores decisiones, porque el proceso grupal refuerza el compromiso con la decisión adoptada. Involucre a sus subordinados directos en la toma de decisiones para ayudarlos a desarrollar habilidades analíticas Si está guiando o evaluando a un subordinado directo para una posible promoción; asígnele la tarea de tomar algunas decisiones. Empiece por cuestiones menores y vaya aumentando la importancia de los desafíos. 17 Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Manuales Iolcas (anuncio)

Ayude a sus subordinados directos en las épocas de miedo y la pérdida influyen mucho en la resistencia al cambio, la resistencia en los momentos de cambio. Para gestionar la transición, proporcione ayuda; Escuche y tenga en cuenta los sentimientos de los demás. Bríndeles toda la información que pueda y tranquilícelos sin excederse en sus promesas. Evalúe los problemas específicos del entorno y la organización, por ejemplo, la falta de recursos u oportunidades de promoción, la amenaza de despidos y la percepción de un trato injusto; que puedan estar afectando a sus subordinados directos. A menudo estos problemas son fruto de una falta de información Si el problema está relacionado con los sistemas organizativos, por ejemplo, un sistema de incentivos que no es coherente con los objetivos de la organización, discútalos con su jefe Si el problema está relacionado con el entorno; por ejemplo; hay nuevos competidores cambios en el panorama político, discútalos con sus subordinados directos y busquen maneras de adaptarse a la nueva situación juntos. Ayude a sus subordinados directos a mejorar y resistir No hable ni se comporte de manera que sus subordinados directos puedan sentirse incapaces o infravalorados: Reconozca públicamente los buenos resultados pero comuníquese en privado cuando las expectativas no se cumplan. Enseñe y anime a sus subordinados directos a pensar por sí mismos. No es justo que espere que cumplan tareas que no son capaces de hacer. Si existe una brecha entre sus habilidades y las exigencias de la tarea, organice el trabajo de manera que pueda incorporar las experiencias de desarrollo necesarias. Proporcione formación, mentoría y coaching. Si ninguno de sus subordinados directos está preparado para abordar una tarea determinada; encárguese personalmente de ella y pídale que le ayuden hasta que estén lo suficientemente familiarizados, cómodos y capacitados para asumirla. Desarrolle sus fortalezas. El uso excesivo de las fortalezas propias puede convertirse en una debilidad. Muchos jefes terminan

18

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Gestión de conflictos con subordinados directos

casi siempre aplican los comportamientos y fracasando porque predominan con facilidad y naturalidad, y no desarrollan talentos que habilidades y capacidades; Parte de su tarea como líder es nuevas el trabajo de sus subordinados directos, no hacerlo por ellos. gestionar flexible y utilice los enfoques que sus subordinados directos sea solucionar problemas - o lograr resultados y, si proponen para incorpórelas - a su propio arsenal. funcionan, Preparar una sesión de resolución de conflictos Puto Un segundo elemento importante para la resolución de conflictos con los subordinados directos es preparar una estrategia la que gestionar la situación. Antes de comenzar la sesión con propiamente dicha, plantéese usar las siguientes recomendaciones a modo de plantilla. Planifique la interacción Identifique y describa el conflicto. Anote los puntos destacados, las posibles soluciones y las consecuencias potenciales. Céntrese en los comportamientos. Cíñase a lo que ha observado, evite las percepciones, las insinuaciones y los chismes, y no juzgue los motivos ni analice las intenciones. Describa la situación de conflicto y reflexione sobre su posible desarrollo. Pregúntese lo siguiente: {Cuáles son las posibles consecuencias? [Cuáles son los posibles resultados? ¿Esta interacción será un parche a corto plazo o contribuirá al desarrollo de este subordinado directo? Es posible que a su subordinado directo no siempre le entusiasme participar en una sesión de resolución de conflictos. Anticípese y prepárese para una respuesta negativa. Para facilitar el proceso; céntrese en sus observaciones del comportamiento de su subordinado directo y el impacto que ha tenido en el desempeño del grupo. No se desvíe con juicios ni trate de deducir los motivos del comportamiento de su subordinado directo.

19

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

#### Manuales Idlcas en accioun

Elija un formato Una sesión de resolución de conflictos puede 'ser de tipo formal (por ejemplo, puede programar una cita para mantener una conversación) de tipo informal (por ejemplo, puede acercarse a la mesa de su subordinado directo puede interactuar con su subordinado para charlar) . También directo en un contenido social (por ejemplo, pueden salir a almorzar; así evitarán las distracciones de la oficina y podrán concentrarse - en la conversación) . Incluso puede pedir <tiempo muerto> durante una discusión acalorada Lo importante es tener la intención de resolver el problema y centrarse en la relación con el subordinado directo y en la responsabilidad de gestionar la tarea. Elija el lugar más adecuado según la naturaleza del conflicto. Mantener una conversación seria sobre el desempeño durante el almuerzo puede interpretarse como que el problema no es tan grave Cuando se reúna con su subordinado directo; puede seguir unas cuantas directrices muy sencillas que resultan útiles para mantener la conversación centrada en la resolución del conflicto y evitar caer en la trampa de los reproches y las justificaciones. Revíselas antes de reunirse con su subordinado directo para tenerlas presentes. Imagine la sesión de resolución de conflictos. Puede tomar algunas notas, hacer una lista de puntos o incluso escribir un guion de lo que quiere decir y de las respuestas que espera recibir de su subordinado directo. Obviamente, no va a leer el guion durante la conversación; pero el simple hecho de escribirlo le permite imaginar maneras posibles de lograr un resultado

satisfactorio. Puede ensayar mentalmente cómo va a comunicar los puntos clave que quiere mencionar. Así podrá controlar el tiempo y organizar sus ideas, además de aprovechar esta conversación tan valiosa en vez de perderse en detalles que no aportan nada para solucionar el conflicto Cree un ambiente propicio para encontrar una solución. El primer paso es transmitir la sensación de confianza necesaria para que la conversación sea sincera y eficaz Evalúe las fuentes de conflicto que pueden surgir de las diferencias (valores , cuestiones

20

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership , Todos los derechos reservados.

Gesllóu tle conlllctos cou suhordlinados ddirectos

Una vista al conflicto

le ascendieron a un puesto directivo en otra división de su Hacemocco Lecasostó nceptarlo porque le gustaba su trabajo anterior , pero compañía. pareció \_ esta 'podría ser la oportunidad de desempeñar el trabajo de le )9uSaesta,pa emplenda veterana de la compañía y Jefa de Diseño sus sueños. del equipo que va a dirigir , se acerca a usted y le dice que el director anterior le había prometido el puesto que ahora ocupa usted. Está muy disgustada porque, según dice, dejó escapar otra oportunidad directiva porque le habían asegurado que esta la tenía asegurada. {Qué razones tiene para resolver este conflicto? {Qué solución puede plantear que le ofrezca a Sara la oportunidad de prepararse para un puesto directivo? {Qué solución plantea Sara para resolver este conflicto? {Qué les dirá a los miembros del grupo que 'esperaban trabajar para ella?

culturales , estilos, perspectivas , preferencias de aprendizaje, etc:.) Trate de entender cómo se ven las cosas desde la perspectiva de la otra persona. Demuestre empatía. Transmita respeto siendo respetuoso. Tome conciencia de su propio comportamiento y estilo de liderazgo. Piense en cómo se pueden ver las cosas desde el otro lado; con usted como jefe /a. Piense también en qué impresión quiere dejar una vez que se resuelva el conflicto; porque eso influirá en la confianza, que es parte de sus relaciones de trabajo. Busque datos objetivos y evite juzgar a la otra parte. Considere el punto de vista de la otra persona. Dé la posibilidad de evaluar todas las perspectivas de manera justa y sin dejarse llevar por las emociones. Haga preguntas para conocer todas las circunstancias. Asegúrese de que tiene toda la información que necesita para abordar la resolución del conflicto. 21 Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados

Malllalcs Idlcas cn nt ion

sesión de resolución de conflictos Durante la Po Ito Cuando haya revisado las directrices anteriores , - estará scsión de resolución de conflictos Cn abordar la coI condiciones adcoahiooto: Las siguientes indicaciones pueden 'subordinado serle su plantear una sesión en la que ambas partes tengan útiles para la de avanzar hacia una resolución. oportunidad 'Gree un ambiente propicio para encontrar una solución que a ambas partes. Indique su deseo de lograr un beneficio resultado bensactorio para ambas partes y para la organización; Defina el problema desde su punto de vista. A la hora de problema, asegúrese de incluir todos los detalles definir el relativos a la situación (quién, qué, dónde y cuándo)

los comportamientos adoptados ) el impacto de esos comportamientos en otras personas, en las decisiones; en los procesos y en los resultados. Pida a su subordinado directo que defina el problema desde Su punto de vista. Busque aspectos comunes. Identifique puntos de acuerdo y desacuerdo: Use analogías, metáforas o imágenes si eso le ayuda a identificar el problema. Esta estrategia reduce la posibilidad de que el planteamiento se interprete como una acusación 'personal y ofrece algunas posibilidades creativas.

Una vista al conflicto

Su trabajo es supervisar a un grupo de representantes de ventas sobre el terreno, Los resultados del trimestre anterior fueron ' espectaculares y muchos de los representantes han recibido bonificaciones , entre ellas, un viaje a un destino de playa . Los miembros del equipo celebran el anuncio y los ánimos están por las nubes . Pero como responsable del grupo, tiene que ocuparse de los detalles . Al revisar los números, observa una ' discrepancia en la información presentada por uno de sus subordinados directos, Puede tratarse de una ' equivocación real o una confusión; incluso de un simple error de cálculo, Antes de abordar una situación que puede desembocar en un conflicto sabe que tiene explosivo, que evitar cualquier juicio hasta contar con todos los datos.

22

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados,

(sillon tlv < onllo 103 (uI suhoolinados diroclon

2Choque cultural?

El género, la raza, la religión, la edad, la cultura y el origen étnico son las principales diferencias entre individuos. Los directivos de hoy en día se encuentran con estas diferencias cada día. Por eso, es importante que las identifique y asuma cualquier incomodidad que surja a la hora de liderar a personas que son diferentes a usted Algunas de las diferencias culturales que debe tener en cuenta son: Fuentes y expresiones de identidad Fuentes y expresiones de autoridad Metas de logro y medios para alcanzarlas Respuesta a la incertidumbre y al cambio Formas de aprender Relación con el tiempo Respuesta al entorno natural y social

Identifique posibles soluciones y evalúelas. No tenga miedo de aplicar soluciones inusuales o creativas; independientemente de la parte que las proponga. Recuerde que las soluciones que encuentren juntos pueden ser mejores que las que se les hayan ocurrido por separado. Pida información a su subordinado directo, escuche, desarrolle ideas y sintetice. Elijan juntos una solución que ambos puedan aceptar y que los acerque a la resolución del conflicto. Desarrolle un plan de acción para implementar la solución Defina los comportamientos y los resultados que espera de su subordinado directo, y asegúrese de que comprende exactamente sus expectativas; Averigüe cómo ve el trabajo a partir de ese momento. Planifique reuniones de seguimiento para comprobar el progreso. Organice sesiones de feedback formales y conversaciones generales para ayudar a su subordinado directo a mantener el rumbo y gestionar el conflicto de manera que la situación avance hacia una resolución positiva. 23 Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados

## Manuales Ideas en acción

Después de la sesión de resolución de conflictos P {io Tómese tiempo para reflexionar sobre la información obtenida durante la discusión Como reacciona a cualquier situación de liderazgo; mejorará sus habilidades de resolución de conflictos a medida que adquiere experiencia; y personal de los conflictos. Llévelas preguntas de la página siguiente como autoevaluación de resolución de conflictos más consciente y para cada vez Que sea parte de una situación similar. Dedique unos minutos a repasarlas cuidadosamente Repase estas notas antes de su siguiente sesión para recordar experiencias anteriores y aprender de ellas.

Gestión de conflictos enfocada al éxito y el progreso Los líderes actuales de todos los niveles organizativos afrontan muchas fuentes de conflicto. Por ejemplo, la creciente tendencia de las organizaciones a trabajar con grupos geográficamente dispersos (años miembros están separados por el horario y la distancia) plantea a los jefes desafíos espaciales a la hora de relacionarse; especialmente a sus subordinados directos Estos desafíos globales abarcan multitud de aspectos; desde los más simples, como las diferencias horarias, hasta los más complejos, como las diferencias culturales (que a su vez influyen en todos los procesos, desde los hábitos de trabajo hasta la comunicación) y pueden generar tensiones. Otra posible área de conflicto la encontramos en el contexto del contrato organizativo contemporáneo, que se creó en un clima de ceses de actividad, cambios tecnológicos rápidos y aumento de la movilidad de los trabajadores. Los conflictos también pueden surgir cuando existen prioridades enfrentadas entre lo familiar y lo laboral, tanto en su caso como en el de sus subordinados directos:

24

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Gestión de conflictos con subordinados directos

Autoevaluación de resolución de conflictos {Qué volvería a hacer?

¿Qué haría de otra manera?

{Qué percepción tendrán los demás de usted después de esta sesión de gestión de conflictos?

¿Querrán que usted los lidere e influya en ellos a raíz de esta experiencia?

{Puede aprovechar este encuentro para ayudar a sus subordinados directos a seguir desarrollándose?

{Ha servido su estrategia de gestión de conflictos para mejorar su relación con sus subordinados directos?

25

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

## Manuales Ideas en acción

La disminución de la triple M limitación de recursos El desarrollo de la habilidad de gestionar que obliga a los jefes y satisfactoriamente los conflictos con subordinados directos los subordinados directos requiere hacer más con menos experiencia y reflexión También exige varios tomar cierta conciencia de los temas gestionar que se ya también suelen

plantear antes, durante y después proyectos de gestionar un conflicto. A la hora de puede contribuir a desarrollar su propia estrategia para que se 'produzcan resolver satisfactoriamente esos conflictos; desavenencias. También puede resultarle útil contar con un podemos mencionar esquema de esos temas. Para recordarlos las relaciones laborales fácilmente, piense en la triple M y personales; ya que el Motivación. Asuma la tarea de tratar de aumento de la movilidad resolver los conflictos que obstaculicen las delos trabajadores relaciones efectivas, boicoteen la eficacia; de todos los niveles creen desavenencias, desvíen la atención de los objetivos de la organización y organizativos hace que pongan en riesgo los resultados. sea más difícil crear un ambiente de solidaridad Mente consciente. Tome conciencia de su papel en las situaciones de conflicto. entre los grupos. Otra Tenga en cuenta que, para bien 0 para fuente de conflicto mal, todo lo que haga y diga tendrá un importante son los impacto en los demás. Trate de entender desencuentros que la percepción que tienen de usted. pueda haber entre los Madurez. Preste atención al panorama subordinados directos. general y piense de forma estratégica. Almediar en esas Aprenda a diferenciar entre lo que disputas, su propio puede cambiar y lo que debe aceptar. La comportamiento puede madurez requiere saber lo que no puede ser fuente de conflicto permitir que suceda y lo que debe aceptar y si es la manera de solucionar un conflicto afectar negativamente a la productividad de sus subordinados directos: En su empeño por mejorar sus resultados como jefe /a y liderar de manera más eficaz, pocas habilidades serán tan importantes como la resolución de conflictos con los subordinados directos. La gestión

26 Copyright @ 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados .

#### Gestión de conflictos con subordinados directos

satisfactoria de tales conflictos requiere aplicar estrategias, comprender diferentes puntos de vista, definir objetivos claros, lograr resultados y desarrollar el potencial. Todas estas tareas contribuyen a desarrollar relaciones efectivas; que es uno de los cometidos más importantes de un líder. Reserve tiempo para esto en su agenda diaria. Añádalo a su calendario y asígnele una prioridad alta. Alabordar esta tarea, tendrá éxito como líder, sus subordinados directos conseguirán desarrollarse satisfactoriamente y su organización logrará cumplir sus objetivos.

#### Lecturas recomendadas

Carlson, R. (1998). Don' t sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize stress and 'conflict while bringing out the best in yourself and others . Nueva York: Hyperion. Dalton, M , Ernst, C. , Deal, J. y Leslie; J. (2002). Success for the new global manager: How to work across distances , countries , and cultures: San Francisco: Jossey-Bass. Dauten, D. A. (1999). The gifted boss: How to find , create, and keep great employees . Nueva York: Morrow. Fisher , R , Ury, W.y Patton, B. (1992) Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2. a 'ed) Nueva York: Penguin. Fletcher, J. L. (1993). Patterns of high performance: Discovering the ways people work best. San Francisco: Berrett-Koehler. Katherine; A. (1993). Boundaries: Where you end and Ibegin. Nueva York: Simon & Schuster. Kottler, J. (1994) Beyond blame: A new way Of resolving conflicts in relationships . San Francisco: Jossey-Bass. Mayer, B.S. (2000). The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide; San Francisco: Jossey-Bass. Sharpe, D.y Johnson E. (2002). Managing conflict with your boss.

Greensboro; NC: Center for Creative Leadership. Stone, D., Patton; B. y Heen, S. (2000).  
Difficult conversations: How to discuss what matters most. Nueva York: Viking;  
27

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados .

Manuales Iolcas €naalon

Contexto

El Center for Creative Leadership lleva más de treinta años dando programas de formación basados en sus investigaciones . En 1983, empezó a investigar la dinámica del fracaso profesional entre directivos norteamericanos y europeos. Los resultados de esta investigación se han aplicado en programas de formación, instrumentos de evaluación y numerosas iniciativas de recursos humanos en varias organizaciones. Esos resultados se complementaron con el refuerzo de habilidades en el marco de Foundations of Leadership (FOL), un programa de actividades ~ de tres días de duración en el que se aprenden los aspectos básicos del liderazgo eficaz. Los participantes del programa FOL han aportado muchas lecciones valiosas sobre los conflictos que afrontan cada día en el trabajo. Son las experiencias de una amplia variedad de líderes que trabajan en un contexto marcado por la incertidumbre, afrontando un panorama en constante cambio. Se les ofrece la oportunidad de reflexionar sobre sus roles en las situaciones de conflicto; sobre todo en lo que respecta a su relación con los subordinados directos. Muchos de los que acaban de asumir puestos directivos (y muchos de los que ya llevan tiempo en ellos) descuidan el desarrollo de las relaciones, un elemento imprescindible para ejercer un liderazgo eficaz. En lugar de eso, se centran en las aptitudes que les han permitido ascender a su puesto actual: la capacidad de lograr resultados y hacerse cargo de las tareas. Sin embargo, si quieren ejercer eficazmente un puesto directivo, tienen que aprender a lograr los resultados a través de otras personas . Parte de esa labor consiste en gestionar los conflictos que se producen al traspasar las tareas a los subordinados directos . El enfoque de CCL enseña a los directivos a examinar y aprender de sus ' experiencias = para que identifiquen y aborden las fuentes de comportamiento emocionales y ' racionales, y así gestionen satisfactoriamente los conflictos.  
28 Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Contexto de los conflictos con subordinados directos

Resumen de los puntos clave son inevitables cuando las personas trabajan juntas, Los conflictos cada una aporta puntos de vista, valores y formas de trabajo que diferentes . Esas diferencias pueden dificultar en gran medida la resolución de los conflictos. Se trata de un desafío que un líder de éxito debe aprender a abordar . todo Los cambios demográficos, la interculturalidad en el entorno de trabajo, la inestabilidad económica global, las nuevas relaciones entre las ' organizaciones y sus empleados, así como otros factores determinan los conflictos que surgen en las organizaciones pueden afectar a las estrategias para gestionarlos. El liderazgo en y momentos tan convulsos exige a los directivos comprender diferentes perspectivas y estar dispuestos a adaptar su punto de vista: Esa habilidad \_la de considerar más de una postura ~es fundamental para desarrollar una estrategia que los ayude a gestionar el conflicto con sus subordinados directos. En el

conflicto entre un jefe y un subordinado directo destacan dos áreas concretas. Por un lado, la relación de poder que sigue existiendo aunque cada vez se hable más de organizaciones horizontales y empleados empoderados. Y, por otro, el trabajo en sí, las tareas en las que jefes y subordinados directos comparten responsabilidad. En cada una de estas áreas, los jefes pueden evaluar las diferencias que hay entre ellos y sus subordinados directos para identificar cuáles de ellas afectan al conflicto. Una vez evaluadas las diferencias, los jefes pueden diseñar un plan para utilizarlo antes, durante y después de una sesión de resolución de conflictos. El plan puede incluir, entre otras cosas, la identificación de detonantes emocionales, la comunicación clara de las expectativas de desempeño y la gestión de las diferencias. Poner el foco en el comportamiento y abrirse a nuevas soluciones son dos estrategias muy útiles para resolver los conflictos entre jefes y subordinados directos.

29

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados:

Manuales lolcas en acción

Publicaciones relacionadas **GESTIÓN DE CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS** Por lo general, los conflictos que surgen entre compañeros o diferentes puntos de que tienen objetivos incompatibles vista pueden resolver: sobre cómo se debe realizar una tarea se Sin embargo, los conflictos entre 'compañeros en los que intervienen valores personales, políticas y relaciones de poder en el trabajo y reacciones emocionales son mucho más difíciles de gestionar. Estos conflictos aparentemente irreconciliables requieren mucha atención de los directivos para poder forjar relaciones efectivas que apuntalen su capacidad de cumplir los objetivos organizativos: **GESTIÓN DE CONFLICTOS CON EL JEFE** Los directivos de éxito buscan, construyen y mantienen relaciones efectivas con otras personas. Los directivos que fracasan profesionalmente o que quedan apartados de algún otro modo durante sus carreras suelen gestionar de manera inadecuada las relaciones interpersonales. Un problema muy común en lo que respecta a las relaciones son los conflictos sin resolver con un jefe o la adopción de comportamientos poco profesionales a la hora de mostrar discrepancias con los altos directivos.

Al adquirir nuestro **PAQUETE DE MANUALES DE GESTIÓN DE CONFLICTOS**, recibirá los tres títulos **Gestión de conflictos entre compañeros**, **Gestión de conflictos con subordinados directos** y **Gestión de conflictos con el jefe**, con un magnífico descuento.

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Manuales Ideas en acción

Información sobre pedidos **OBTENER MÁS INFORMACIÓN, SOLICITAR PARA MANUALES DE IDEAS EN ACCIÓN OTROS O CONOCER MÁS DETALLES SOBRE LOS DESCUENTOS APLICADOS A GRANDES PEDIDOS, PÓNGASE EN CONTACTO CON NOSOTROS POR TELÉFONO EN EL NÚMERO + 1 (336) 545-2810 VISITE NUESTRA LIBRERÍA EN LÍNEA O EN WWW.CCL.ORG/GUIDEBOOKS.**

Copyright © 2021 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.