

▼ Diferentes Suposiciones Y Percepciones

Las personas ven la misma situación de manera distinta debido a sus experiencias pasadas, creencias personales y valores.

▼ Necesidades Individuales Y Metas

Las necesidades individuales y metas pueden estar en conflicto con necesidades y metas de otra persona, o con las necesidades y metas de la organización.

▼ Emociones

Emociones poderosas tales como el miedo, furia, ansiedad y frustración pueden bloquear la comunicación y distorsionar las percepciones de los puntos del conflicto.

▼ Competencia

La competencia por los recursos financieros, tiempo, reconocimiento, etc., pueden causar celos y conflictos.

▼ Falta de información o claridad

Los conflictos casi siempre surgen cuando las personas perciben que la información es retenida y/o cuando la gente no comprende la información que le ha sido otorgada. El rompimiento de comunicación es la causa mas común de que surjan conflictos.

Cuando se ignoran los conflictos y los asuntos o problemas se dejan sin resolver, la moral de la organización puede sufrir terriblemente. La polarización de opinión desvía la energía de los miembros de la visión y misión de la organización hacia asuntos dañinos que hieren a la organización y su gente. Pero en muchas organizaciones, los conflictos solamente son señalados cuando alcanzan un grado de debilitamiento de la organización. Los comportamientos descritos mas adelante son las respuestas mas comunes de las organizaciones a los conflictos.

▼ Evasión

Los individuos tienden a suprimir sus reacciones y ponerse fuera de combate. Ignorar el conflicto es una solución de tiempo-limitado. Los problemas y los asuntos deben tratarse si la organización quiere salir adelante.

▼ Retraso

Una organización retrasa tratar un asunto hasta que haya "un mejor tiempo", en algunos casos la organización trata con los síntomas en vez de enfrentarse con la razón oculta del problema.

▼ Poder de confrontación

Las organizaciones siempre "resuelven" haciendo que los líderes dicten una solución. La planeación estratégica aplicada ha discutido la importancia de la participación en la toma de decisiones para la creación de un compromiso; este involucramiento es igualmente importante en la resolución de conflictos. Un "decreto de los de arriba" escasamente provee de una solución de largo tiempo para el conflicto.

▼ Negociación

Referida comúnmente como una estrategia de ganar-ganar en un conflicto, la negociación esta basada en la preocupación por los otros, respeto mutuo y un enfoque a las metas y objetivos. este método de ganar-ganar da como resultado decisiones de alta calidad y de respuesta rápida. Con mejores relaciones interpersonales y un compromiso fuerte para llevar a cabo las decisiones tomadas. Cada grupo ha definido su posición muy claramente, basada en sus valores y experiencia, y los grupos trabajan juntos hacia la mejor solución. Combinado con los cuatro pasos para la resolución de los problemas, la negociación es un método de las organizaciones para resolver varios asuntos y confrontar los conflictos de un manera constructiva y de una manera pensada hacia el futuro.

Análisis De Diferencias

Hasta este punto, en el proceso de la planeación estratégica, los valores, visión y misión nos dan un claro enfoque de la imagen donde la organización desea ir. El ejercicio de inventario ha descrito el estado actual de la organización, i.e., donde esta en este momento. Es tiempo de determinar las diferencias que existen entre el futuro deseado por la organización y su estado presente. La comparación pone en ceros donde se encuentran mayores diferencias y en las áreas donde se requiere de mayor planeación para unir el estado actual con el futuro deseado.

Estado actual

Diferencia

Futuro deseado

El análisis de las diferencias tiene dos propósitos primarios:

- 1) Determinar si la diferencia entre el futuro deseado y el presente es manejable en términos de desarrollo e implementación de plan.
- 2) Identificar cosas comunes entre las diferencias que pueden agruparse en categorías mayores para la planeación.

Si la diferencia entre el futuro deseado y el estado actual es muy extensa para que la organización pueda manejarla con sus recursos actuales, la organización debe revisar el futuro que desea. El presente no se puede modificar, pero el futuro que se desea se puede transformarse en pequeños pasos transitorios, o puede ser distribuido en un periodo largo de tiempo, para desengaños o distorsión de las metas en algo mas amplio o declaraciones ambiciosas, una organización deseara llevar a cabo un análisis de esa diferencia antes de proceder en establecer metas y planes de acción.

El segundo propósito del análisis de diferencias es de identificar un conjunto de necesidades que pueden ser agrupadas dentro de una categoría mayor para la planeación (áreas de énfasis).

Cada área de énfasis es un grupo de necesidades que ayudaran a construir un puente entre las diferencias del futuro y del presente. Ejemplos comunes de área de énfasis incluyen tópicos como comunicación, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, efectividad organizacional o administración técnica e investigación y desarrollo.

Hay necesidades que siempre requerirán de acción. En muchas organizaciones hay demasiadas necesidades para ser capaces de hacer todo; por lo tanto, se lleva a cabo la planeación para establecer las prioridades de que es lo importante. Las áreas de énfasis son las categorías o áreas generales de planeación en donde están contenidas estas necesidades.

Muchos planes contienen de cinco a siete áreas de énfasis. El numero ayuda a mantener un plan realista y manejable. Un máximo de siete áreas de énfasis ayudarán a la gente a recordar la magnitud del plan. Todas las diferencias deben ser cubiertas dentro de estas áreas de planeación. Las áreas de énfasis ofrecen un marco de trabajo mas manejable con el plan. La gente puede recordar las áreas mas que tratar de recordar todas las metas individuales y actividades del plan. El comité de planeación debe intentar hacer un bosquejo de las áreas después de haber hecho el ejercicio de inventario. Sin embargo, el análisis de estas diferencias deben determinar las áreas finales de énfasis.

En algunas organizaciones, hay áreas de énfasis lógicas, basadas en sus unidades, departamentos o sub-grupos dentro de la organización. Por ejemplo, en una organización nacional de deportes las áreas pueden incluir desarrollo de equipos nacionales, desarrollo local, coaches y oficiales. En un negocio pequeño, los diferentes departamentos pueden ser un método lógico para seleccionar las áreas mayores de planeación. p.ej., compras, mercadotecnia, servicio a clientes. En el sector publico, diferentes servicios pueden maquillar las áreas mayores de planeación. p.ej., promoción, administración, finanzas. Sin importar de como es traducido el análisis de diferencias dentro de las áreas de planeación, las áreas de énfasis deben ser establecidas antes de continuar con el siguiente capítulo que tiene que ver con las metas, y planes de acción.