

# GESTIÓN DEL CONFLICTO Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

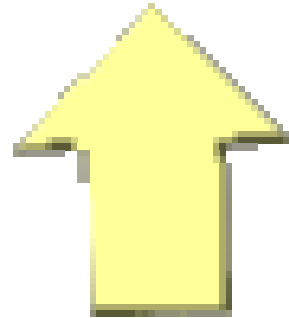
Ana María Carrasco González  
Universidad de Huelva

Huelva, Marzo 2010

# CONTENIDO

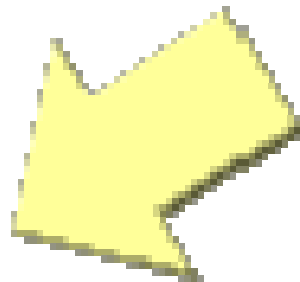
**MÓDULO I**

**CONFLICTO**



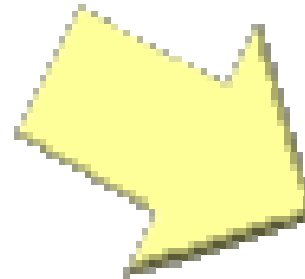
**MÓDULO III**

**MEDIACIÓN**



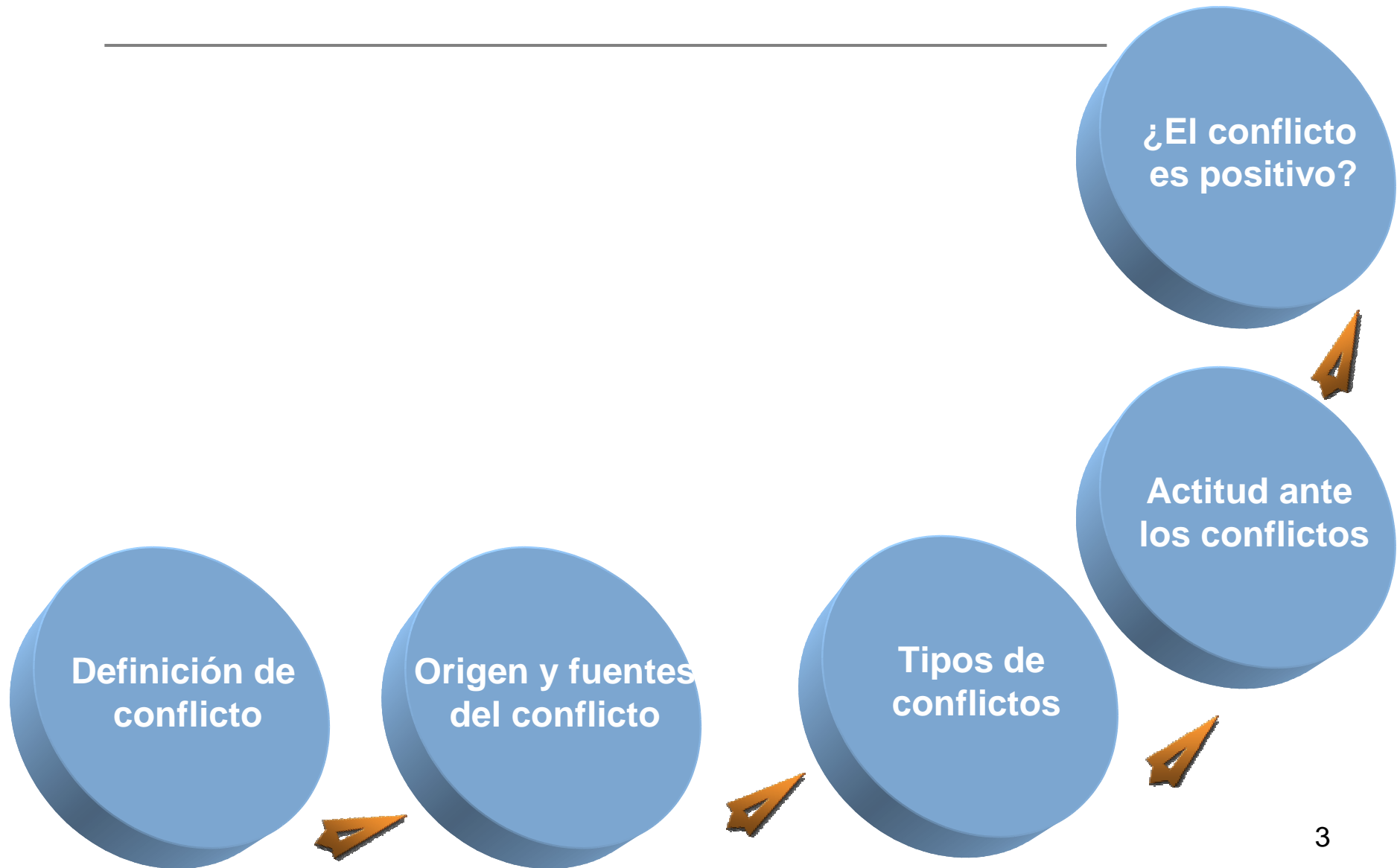
**MÓDULO II**

**NEGOCIACION**



# MÓDULO I. CONFLICTO

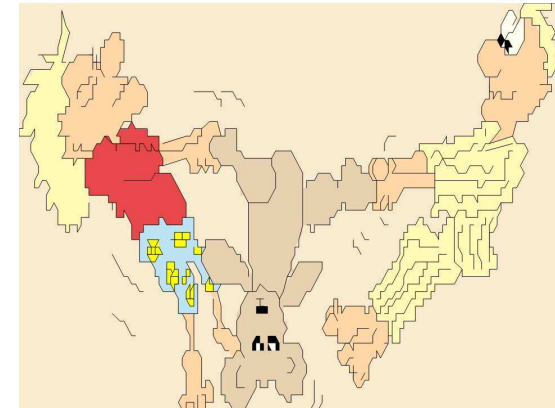
---



# CONFLICTO: DEFINICIÓN

El termino conflicto no posee una definición única y clara

**El Conflicto “es la reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de manera simultánea” (Putnam y Poole, 1987).**



El Conflicto es el “proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra parte afecta o está próxima a afectar de manera negativa a algo que le concierne” (Thomas (1992).

Dos individuos o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruida o irritada por la otra parte” (Van de Vliert, 1998).

# INDICADORES DEL CONFLICTO

## PRESENTES EN CUALQUIER CONFLICTO

Tensión

Desacuerdos

Rivalidad

Abusos

**G  
E  
N  
E  
R  
A  
L  
E  
S**

Frustración

Incompatibilidad

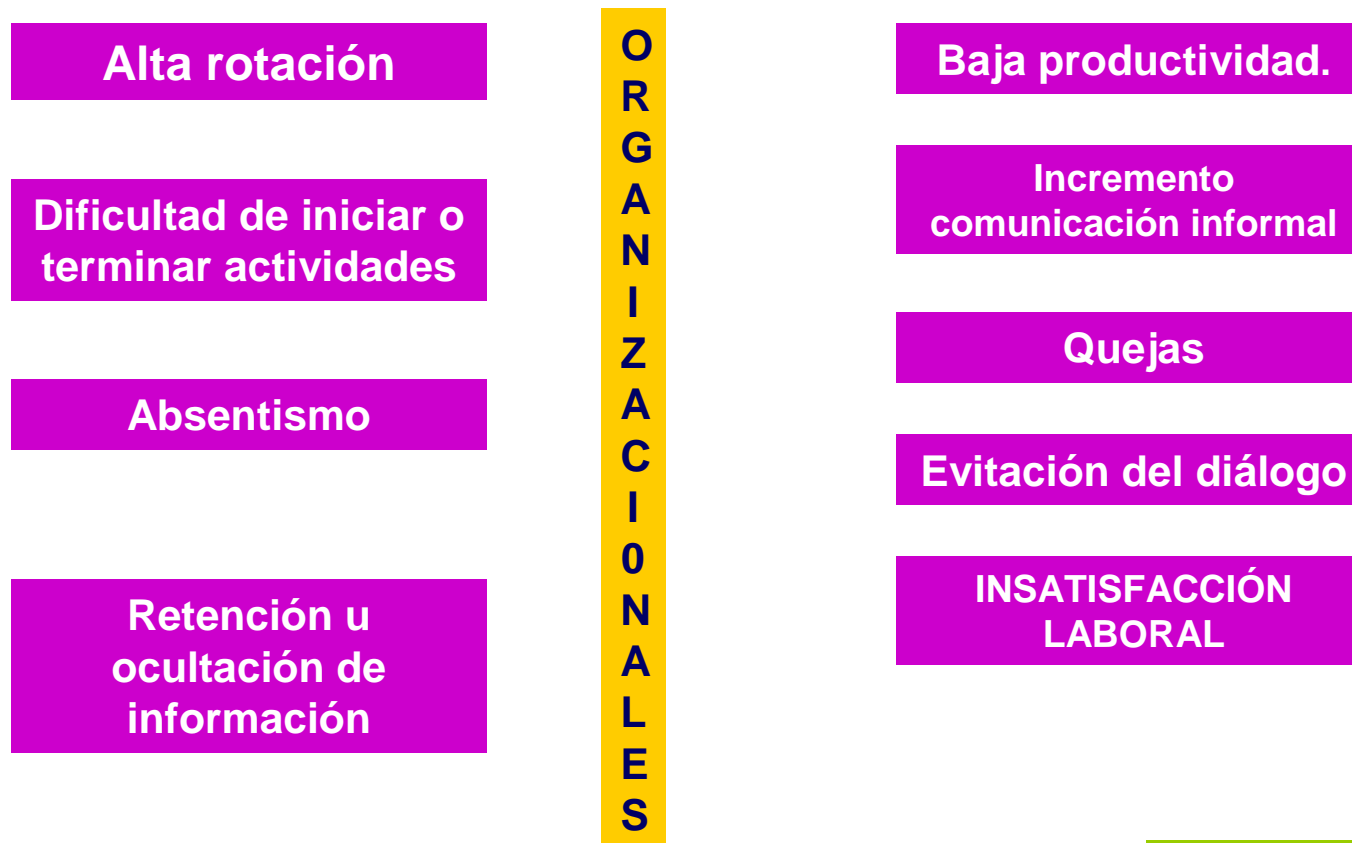
Enfado

Baja moral

Lenguaje corporal

# INDICADORES DEL CONFLICTO

## PRESENTES EN EL ÁMBITO LABORAL



# CONFLICTO: ORIGEN Y FUENTES

¿Por qué surgen los conflictos?

Necesidades insatisfechas

Percepciones erróneas del comportamiento de los demás

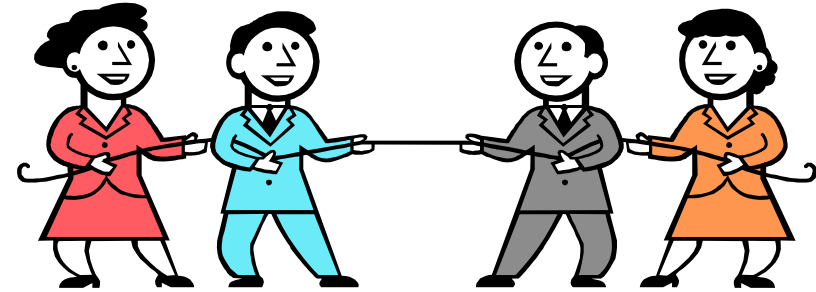
Prejuicios

Escasa comunicación o malentendidos

Carencia o información defectuosa

Recursos o intereses incompatibles

Interdependencia laboral



Liderazgo débil o autoritario

Fronteras no claras entre los puestos de trabajo

Competencia para alcanzar metas y /o búsqueda de poder.

Traslado de tensión de situaciones no resueltas en otros ámbitos

Políticas rígidas y confusas

# CONFLICTO: ORIGEN Y FUENTES

❑ Conflictos basados en relación entre las personas

## Causas:

- Percepciones falsas de las expresiones y/o acciones de otras personas (amigos, pareja, compañero de trabajo, etc.) al ser interpretadas como nocivas o perjudiciales para nosotros.
- Estereotipos y prejuicios.
- Escasa comunicación o malentendidos. Enfriamiento y deterioro de la relación. Incluso sentimientos de agresión hacia la otra parte.
- Estos problemas suelen dar lugar a discusiones y conducen a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.





# CONFLICTO: ORIGEN Y FUENTES

## ❑ Conflictos basados en la información

### Causas:

- Carencia de información para tomar decisiones correctas y realizar el trabajo adecuadamente.
- Se transmite sólo parte de la información o somos mal informados (Información defectuosa).
- Opiniones diferentes acerca de lo que se considera relevante.
- Interpretación distinta de la información.
- Interdependencia laboral.

# CONFLICTO: ORIGEN Y FUENTES

## ☐ Conflictos de intereses y recursos

### Causas:

- Competencia entre intereses y recursos incompatibles.
- Cuando una o más partes creen que para satisfacer sus intereses o necesidades, deben ser sacrificados los del oponente.
- Cambios en la estructura organizativa que perjudiquen los intereses laborales (seguridad en el trabajo...)

# TIPOS DE CONFLICTOS

## Según el nivel de análisis:

### Conflicto intrapersonal:

- Ocurre dentro de los individuos.
- Se debe elegir entre dos o más opciones personales.
- Origen del conflicto: pensamientos, ideas, objetivos, emociones, cuestiones morales, valores, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Ej. Dejar de fumar; gimnasio-TV.
- Ejs. ámbito laboral:
  - No sabe qué trabajo debe realizar,
  - Persigue objetivos divergentes con los de la organización,
  - Cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar.



# TIPOS DE CONFLICTOS

## Según el nivel de análisis:

### Conflicto interpersonal



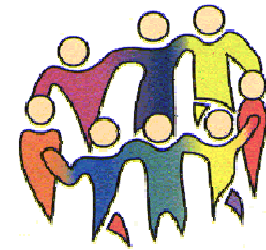
- Conflicto entre dos o más personas: jefe y subordinado, compañeros de trabajo, pareja, etc.
- Estos enfrentamientos en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras ocasiones implican un elevado grado de actividad.
- Ej. Familiar: uso del coche (conflicto sobre recursos).
- *Ámbito laboral:* El conflicto entre personas de la misma organización se debe normalmente a las presiones referentes a los roles.

# TIPOS DE CONFLICTOS

## Según el nivel de análisis:

### Conflicto intragrupal

- Este tipo de conflicto ocurre dentro de un mismo grupo: dentro de una familia, un Departamento universitario, una unidad de gestión, etc.
- Ej. este tipo de conflicto se puede producir en un Departamento Universitario en el que se disputa la selección del Director, o en una familia, cuando se programan vacaciones.



# TIPOS DE CONFLICTOS

## Según el nivel de análisis:

### Conflicto intergrupual



- Conflicto entre grupos.
- El conflicto entre departamentos es uno de los más frecuentes en el ámbito laboral.
- Origen de conflictos entre departamentos:
  - ✓ Objetivos difíciles de compaginar.
  - ✓ Escasez y asignación de recursos (enfrentamiento para conseguir una distribución ventajosa).
  - ✓ Perspectivas temporales diferentes.
  - ✓ División de tareas y responsabilidades diferenciadas.

# TIPOS DE CONFLICTOS

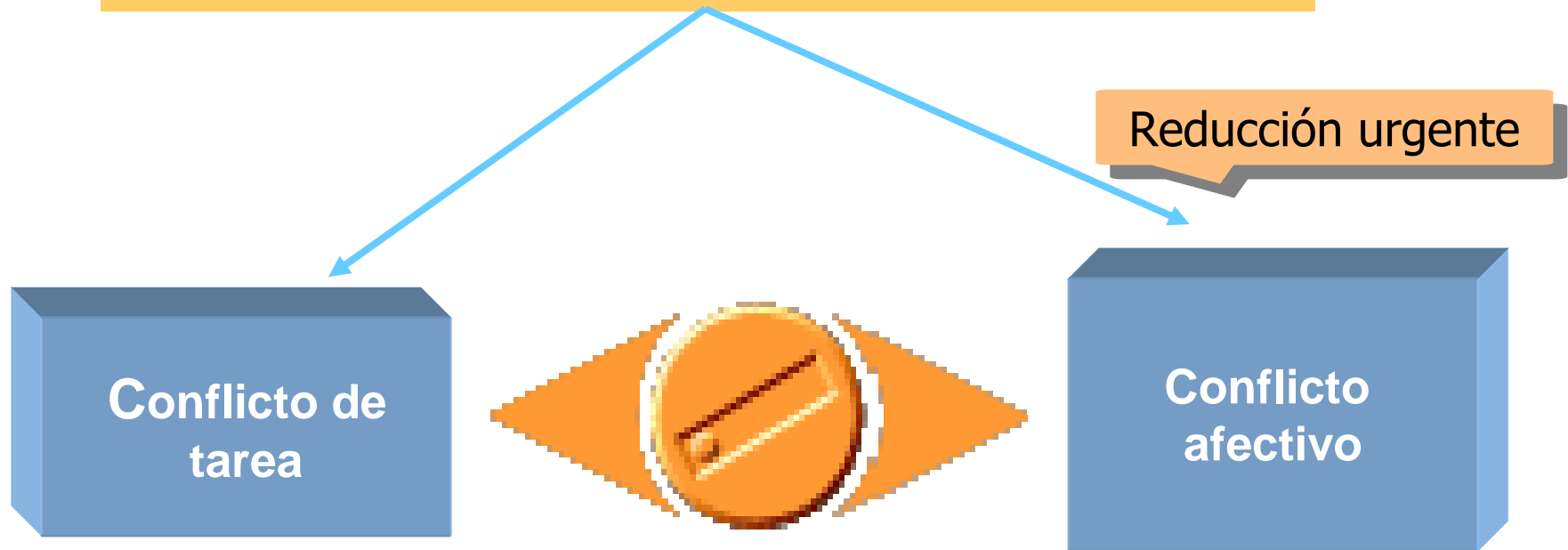
## Según el nivel de análisis:

### Conflicto interorganizacional

- **Conflicto interorganizacional.** Ocorre cuando diversas organizaciones presentan una lucha de intereses y compiten por el mercado y los recursos materiales y humanos.
- Ej: la “lucha” entre universidades andaluzas para implantar la licenciatura de Medicina.



# TIPOS DE CONFLICTO



Desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse las tareas.

Acoso laboral



Desacuerdos entre los miembros del grupo debido a problemas NO relacionados con el trabajo.



# TIPOS DE CONFLICTO

## CONFLICTO DE TAREA

Consecuencias beneficiosas:

- Aumento de la calidad e innovación de las decisiones.
- Incrementa el debate constructivo
- Facilita una utilización más efectiva de los recursos y la prestación de un mejor servicio.
- Las personas se encuentran más comprometidas con las decisiones que se adoptan.

## CONFLICTO AFECTIVO

Consecuencias perjudiciales:

- Rechazo de las decisiones adoptadas y menos compromiso con la organización o institución.
- Descenso de la obediencia laboral.
- Menor comunicación entre sus miembros.
- Insatisfacción laboral.
- Incremento de la tensión dentro del grupo.

# DINÁMICA DEL CONFLICTO



---

## NO TODOS LOS CONFLICTOS SIGUEN EL CICLO COMPLETO:

- El conflicto se soluciona antes de que escale.
- No pasa del estancamiento (inactividad, evitación, abandono...).

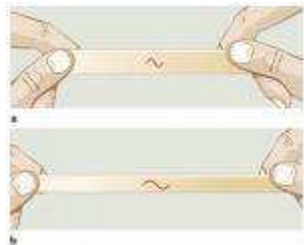
# 1. Intensificación o escalada



- Si un conflicto **no** es convenientemente tratado en sus primeras fases, tiende a escalar, produciéndose una serie de **transformaciones** que hacen que el conflicto se intensifique hasta tal punto que es más difícil o imposible volver atrás.

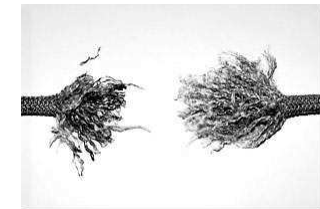
El conflicto puede ser similar a una goma de caucho:

El conflicto es como una goma de caucho que podemos estirar, volviendo ésta posteriormente a su posición inicial.



Si esta flexibilidad es forzada mas allá de un punto crítico:

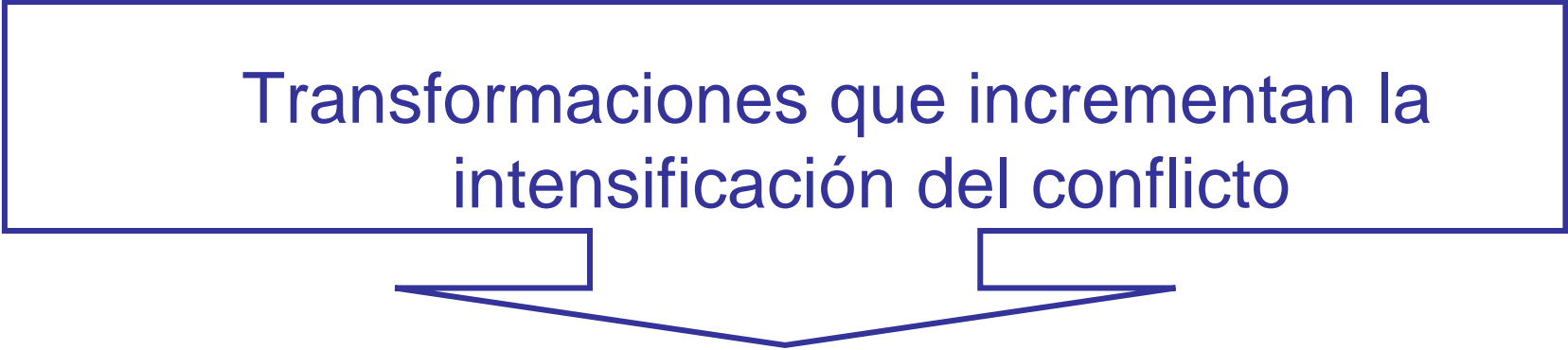
- La goma se rompe,



- Se distorsiona no volviendo a su estado inicial, creando una nueva morfología.

# 1. Intensificación o escalada

Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto



```
graph TD; A[Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto] --> B[1. Cambio de tácticas suaves a tácticas duras]; A --> C[2. Modificación de los problemas]; A --> D[3. Problemas específicos tienden a dar paso a problemas genéricos]; A --> E[4. Transformación motivacional: orientación cooperativa, individualista y competitiva.]; A --> F[5. Incremento en el número de las personas implicadas];
```

1. Cambio de tácticas suaves a tácticas duras

2. Modificación de los problemas

3. Problemas específicos tienden a dar paso a problemas genéricos

4. Transformación motivacional: orientación *cooperativa*, *individualista* y *competitiva*.

5. Incremento en el número de las personas implicadas

# 1. Intensificación o escalada

Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto

## 1. Cambio de tácticas suaves a tácticas duras

- **Promesas:** *“Si haces esto, yo haré esto otro en tu beneficio”.*
- **Amenazas:** *“A menos que hagas esto, tomaré represalias”.*
- **Persuadir:** *“hay un buen número de razones para que modifiques tu comportamiento o punto de vista”.*
- **Coacciones:** *“ Voy a tomar medidas”.*

# 1. Intensificación o escalada

**Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto**



The diagram consists of a white rectangular box with a blue border containing the text 'Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto'. Below the box, a blue line descends from the center, then splits into two horizontal lines that extend to the left and right, and finally converge back to a single point at the bottom, forming a downward-pointing arrow shape.

## 2. Modificación de los problemas

- Inicialmente un conflicto se desencadena alrededor de un solo problema.
- A medida que el tiempo transcurre, se van añadiendo nuevos problemas al problema principal y los problemas proliferan.
- Ej. En una sencilla discusión de pareja sobre quién tiene que llevar los niños al colegio, se termina mezclando multitud de problemas relativos a la distribución del trabajo doméstico.

# 1. Intensificación o escalada

**Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto**



```
graph TD; A[Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto] --> B[2. Problemas específicos tienden a dar paso a problemas genéricos]
```

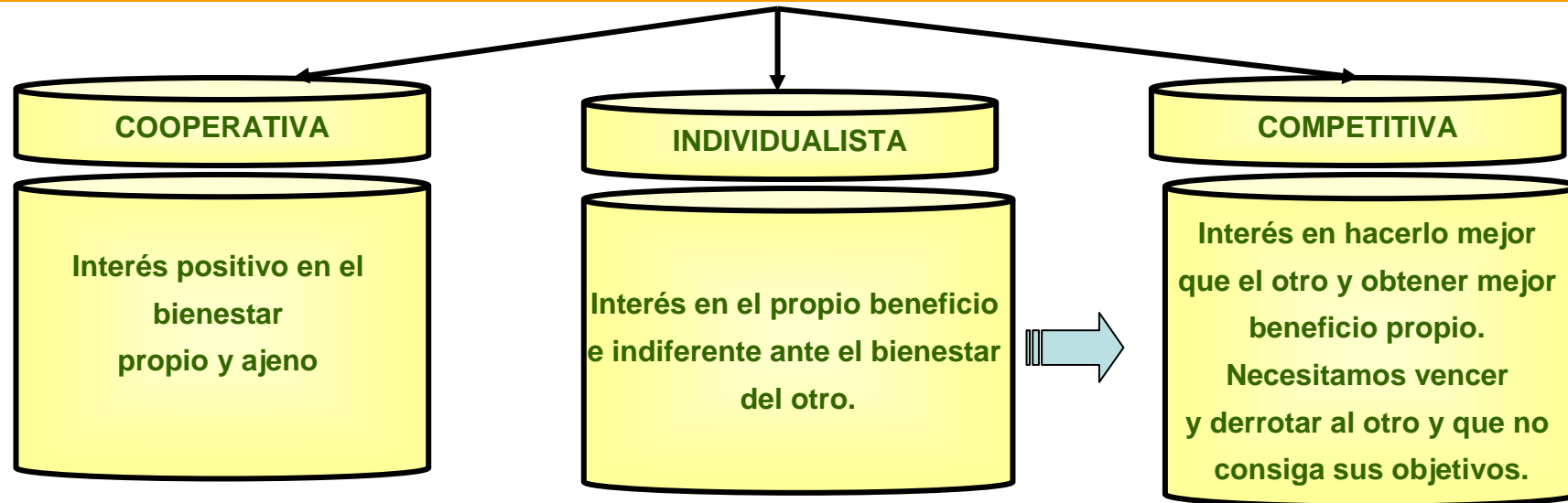
## 2. Problemas específicos tienden a dar paso a problemas genéricos

- Se pasa del desacuerdo a un antagonismo personal. Pasamos de criticar un comportamiento concreto, a centrarnos en la persona y realizar acusaciones contra ella. Ej. *“Este problema con Maria me agobia”* pasa a: *“No soporto a Maria”*.
- En vez de centrarnos en el problema que compartimos, vemos a la otra persona como el problema. Intolerancia general hacia el otro.
- La relación global entre las partes se deteriora.
- Una vez que el conflicto ha escalado hasta este punto, es muy difícil una marcha atrás.

# 1. Intensificación o escalada

Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto

## 4. Transformación motivacional: Tipos de orientación motivacional



- En las primeras fases del conflicto: orientación individualista.
- A medida que el conflicto se intensifica pasamos a orientación competitiva.
- Si el conflicto continúa su escalada, desearíamos cada vez más de hacer daño al otro, aunque ello implique que nosotros salgamos también perjudicados.



# 1. Intensificación o escalada

Transformaciones que incrementan la intensificación del conflicto

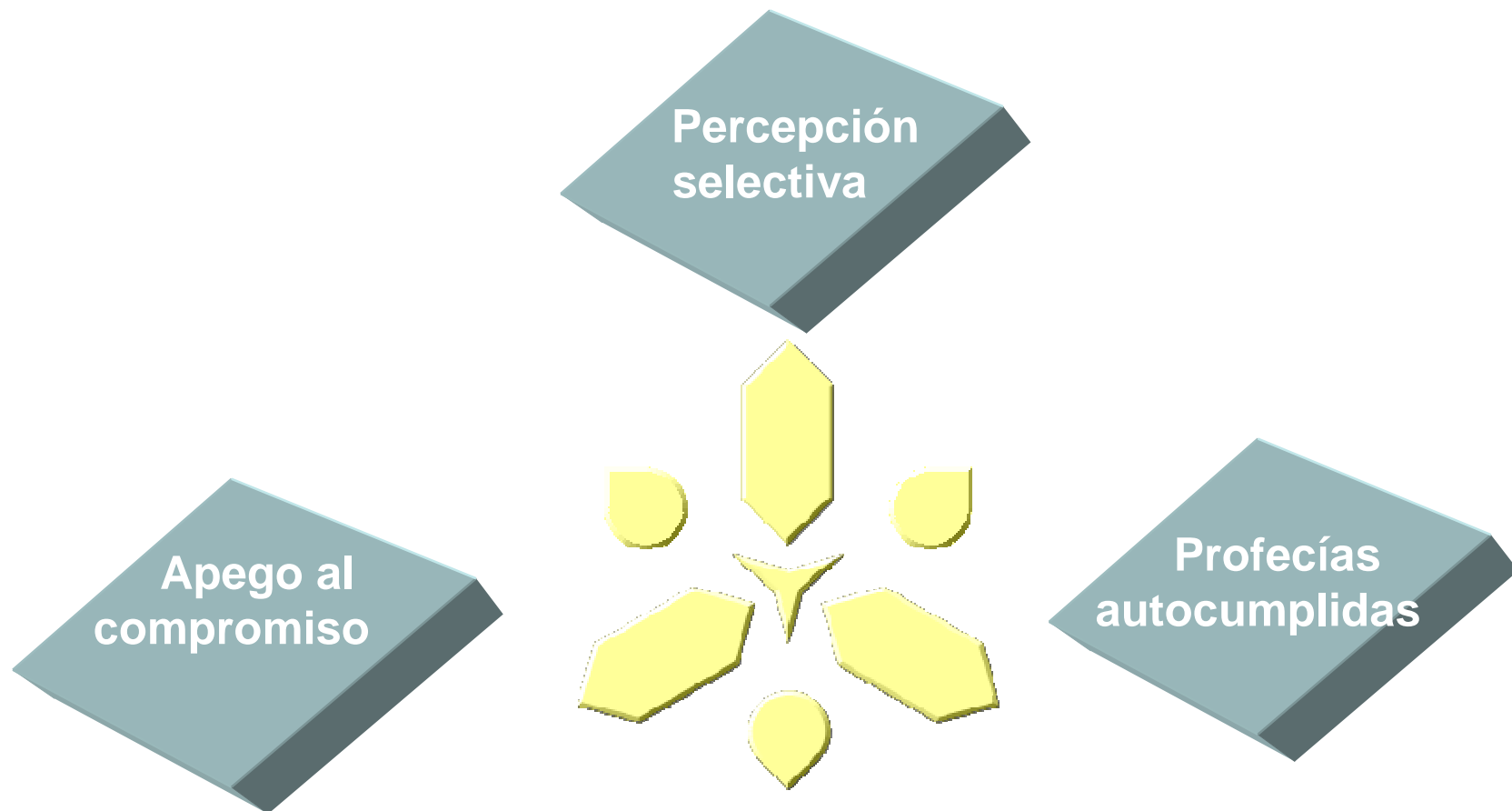


## 5. Incremento en el número de las personas implicadas

- Un conflicto que comienza entre dos personas, rápidamente crecerá implicando a amigos o familiares, compañeros de trabajo...
- Cuando las partes perciben su impotencia para conseguir sus objetivos empiezan a buscar aliados.
- A medida que los problemas se intensifican, se va produciendo una polarización que impulsa a las personas a posicionarse «*con unos o con otros*». Es difícil mantenerse en un terreno neutral. Ej. Grupos de amigos en situaciones de divorcio.

# 1. Intensificación o escalada

Procesos psicológicos implicados:



# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

Percepción selectiva

Las personas tienden a seleccionar lo que quiere ver en el adversario e ignorar el resto de la información.



Experimento de Sheriff

## Tipos de percepción selectiva:

- Evaluación selectiva del comportamiento,
- Búsqueda de la información confirmatoria
- Distorsión atribucional.

# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

### Tipos de percepción selectiva:

- **Evaluación selectiva del comportamiento:**

Un mismo suceso puede ser juzgado de manera muy diferente dependiendo si la fuente del suceso es vista como «buena» o «mala».

*“Fenómeno de la devaluación reactiva:*

Tendencia que muestran los negociadores de valorar de forma diferente las concesiones, bien provengan de su propia parte, bien provengan de la otra parte.

# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

### Tipos de percepción selectiva:

- **Búsqueda de la evidencia confirmatoria:**

Tendencia de los implicados en el conflicto a atender selectivamente los aspectos del comportamiento del otro que confirman nuestras opiniones previas.

# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

### Tipos de percepción selectiva:

- **Distorsión atribucional:**

En un conflicto en plena escalada, la información sobre el otro, que apoya nuestra hipótesis previa, tiende a ser atribuida a causas disposicionales o de personalidad del otro, mientras que la información que es discrepante con nuestras hipótesis, tiende a ser atribuida a causas situacionales.

*“ Error fundamental de la atribución”. Tabla conflicto*

# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

Apego al  
compromiso

Tendencia de la gente a encerrarse en un punto de vista particular sobre el otro, y sobre el asunto en disputa, aferrándose a él de manera extrema, y a menudo irracional.

Apego excesivo a los compromisos previos

ENTRAMPAMIENTO

Juego de la subasta



# 1. Intensificación o escalada

## Procesos psicológicos implicados:

### ENTRAMPAMIENTO

“Es un proceso en el cual las partes, al perseguir sus objetivos a lo largo del tiempo, emplean más tiempo, energía, dinero, o cualquier otro recurso, de lo que parece justificable desde un punto de vista objetivo”.

#### CARACTERÍSTICAS:

1) Las partes consideran la utilización de los recursos (dinero, tiempo...) tanto como una inversión como un gasto.

Ej. En el juego de la subasta los pujadores consideran su oferta tanto como una inversión que les va acercando a conseguir su objetivo de conseguir el billete, como un gasto que no puede recuperar si no gana.



# 1. Intensificación o escalada

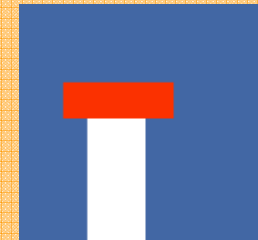
Procesos psicológicos implicados:

## ENTRAMPAMIENTO

CARACTERÍSTICAS:

2) Percepción de sentirse atrapado entre dos fuerzas opuestas:

- El deseo de proteger la inversión
- El impulso de evitar las pérdidas.



Entre el compromiso y el abandono, las circunstancias favorecen el compromiso.

Las presiones que nos llevan a persistir (salvar la cara, sobreconfianza en nuestras fuerzas, deseo de alcanzar el premio, etc.) son superiores a las fuerzas que nos llevan a abandonar.

## 2. Estancamiento



- El conflicto alcanza un punto máximo de intensidad (cima) a partir del cual es difícil que las cosas vayan a peor.
- Las partes sólo pueden permanecer en donde están o, posiblemente, mejorar.

Las partes se encuentran en un punto de transición entre:

- La determinación de derrotar al otro (pero sin los recursos suficientes) y
- El reconocimiento, a regañadientes, de que puede ser posible, e incluso deseable, intentar conseguir nuestros objetivos a través de una posible colaboración.

## 2. Estancamiento

Razones que pueden producir el estancamiento del conflicto:

- a) El fracaso de las tácticas competitivas.
- b) El agotamiento de los recursos necesarios.
- c) La pérdida de apoyo social.
- d) La inaceptabilidad de los costes.

## 2. Estancamiento

Razones que pueden producir el estancamiento del conflicto:

a) El fracaso de las tácticas competitivas.

- Las tácticas competitivas dejan de ser efectivas.
- Puede ocurrir porque:
  - Hemos abusado tanto de las amenazas y chantajes que finalmente dejan de ser creíbles.
  - La otra parte ha aprendido a anticipar nuestras tácticas y neutralizarlas antes de que consigamos obtener el objetivo propuesto.

## 2. Estancamiento

Razones que pueden producir el estancamiento del conflicto:

b) El agotamiento de los recursos necesarios.

□ Las partes pueden seguir deseando derrotar al otro e incluso tener planeado lo que habría que hacer, pero no pueden seguir:

- ✓ Se han quedado sin energía física y psicológica para continuar en la lucha.
- ✓ Sin recursos. Ej. sin dinero suficiente para sostener los costes financieros,
- ✓ Sin tiempo.

## 2. Estancamiento

Razones que pueden producir el estancamiento del conflicto:

### c) La pérdida de apoyo social

❑ Muchas veces, las partes en conflicto dependen del apoyo de la gente a la que representan, o de las personas que les apoyan a la hora de mantener una disputa.

❑ Por tanto, falta de apoyo:

- ✓ personal
- ✓ del grupo al que representa.

## 2. Estancamiento

Razones que pueden producir el estancamiento del conflicto:

d) La inaceptabilidad de los costes.

❑ Las partes sospechan que el **coste será tan alto que debe ser evitado por todos los medios.**

❑ Mecanismo psicológico: *salvar la cara:*

❑ Aunque una persona comprenda que es necesario hacer concesiones, no está dispuesta a ser la primera en realizarlas

❑ Estancamiento que durará hasta que una de las partes, o un tercero, logre desactivar este mecanismo y comience la desescalada.

### 3. Desescalada



Las partes se hacen conscientes de:

- El conflicto ha alcanzado un límite intolerable.
- Con sus propias fuerzas no son capaces de conseguir sus objetivos.
- Existe una interdependencia y se necesita de la otra parte para avanzar en la solución del problema.
- Temen que si se mueven en la dirección del acuerdo, pueden parecer débiles.
- Dilema: ¿ceder y perder todo?, o ¿abandonar, que es como capitular?

Técnicas de desbloqueo.



# 3. Desescalada

## Técnicas de desbloqueo:

### Bilaterales:

- Incremento de la comunicación
- Construcción de momentos
- Metas supraordenadas

### Unilaterales



# 3. Desescalada

## Técnicas de desbloqueo:

□ Bilaterales:

- Incremento de la comunicación:

- Permite a las partes explicar mejor sus acciones y propuestas.
- Comprender las distintas sensibilidades y motivaciones de cada parte



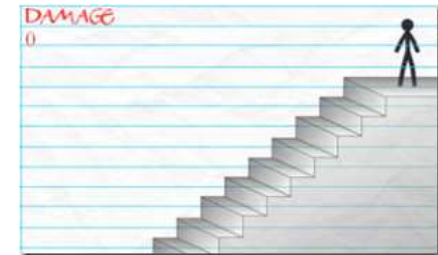
# 3. Desescalada

## Técnicas de desbloqueo:

### ☐ Bilaterales:

- Construcción de momentos:

- ✓ Comenzar con problemas de difícil solución.
- ✓ Utilizar positivamente el proceso de entrapamiento. Buscar el compromiso entre las partes.
- ✓ Al tratar los problemas sencillos, las partes hacen pequeñas concesiones (cuanto más pequeñas mejor).
- ✓ Estas concesiones tienen como objetivo poner en marcha un proceso con el que las dos partes se sientan comprometidas.
- ✓ Continuando con este lento proceso de concesiones, se llega a un momento (construcción de momento), en el que las partes sienten que han invertido demasiado en el proceso de desescalada como para abandonarlo.



# 3. Desescalada

## Técnicas de desbloqueo:

□ Bilaterales:

- Metas supraordenadas:

Introducir objetivos comunes a ambas partes, pero que están mas allá de la capacidad individual para alcanzarlos.

Experimento de Sheriff



# 3. Desescalada

## Técnicas de desbloqueo:

### □ Unilaterales:

Concesiones que no requieren la aprobación del otro, con el objetivo de mostrarle que ha llegado el momento de cooperar y comunicarse.

### INICIATIVAS CONCILIADORAS:

- Se debe invitar al otro a ser recíproco en cada iniciativa.
- Las iniciativas debe continuar durante algún tiempo, incluso aunque no sean contestadas recíprocamente por el otro.
- Las iniciativas deben ser claras y de fácil verificación.
- Premiar al otro si coopera.



# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

- Los conflictos son parte de la vida diaria de las organizaciones y de los grupos de trabajo en general.
- Puede haber conflictos que avanzan y llegan a convertirse en luchas personales, en las que se pierde la perspectiva del otro como ser humano y se busca sólo su destrucción.
- Cuando estos conflictos no se gestionan y se frenan a tiempo y con éxito pueden desembocar en situaciones de acoso laboral.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

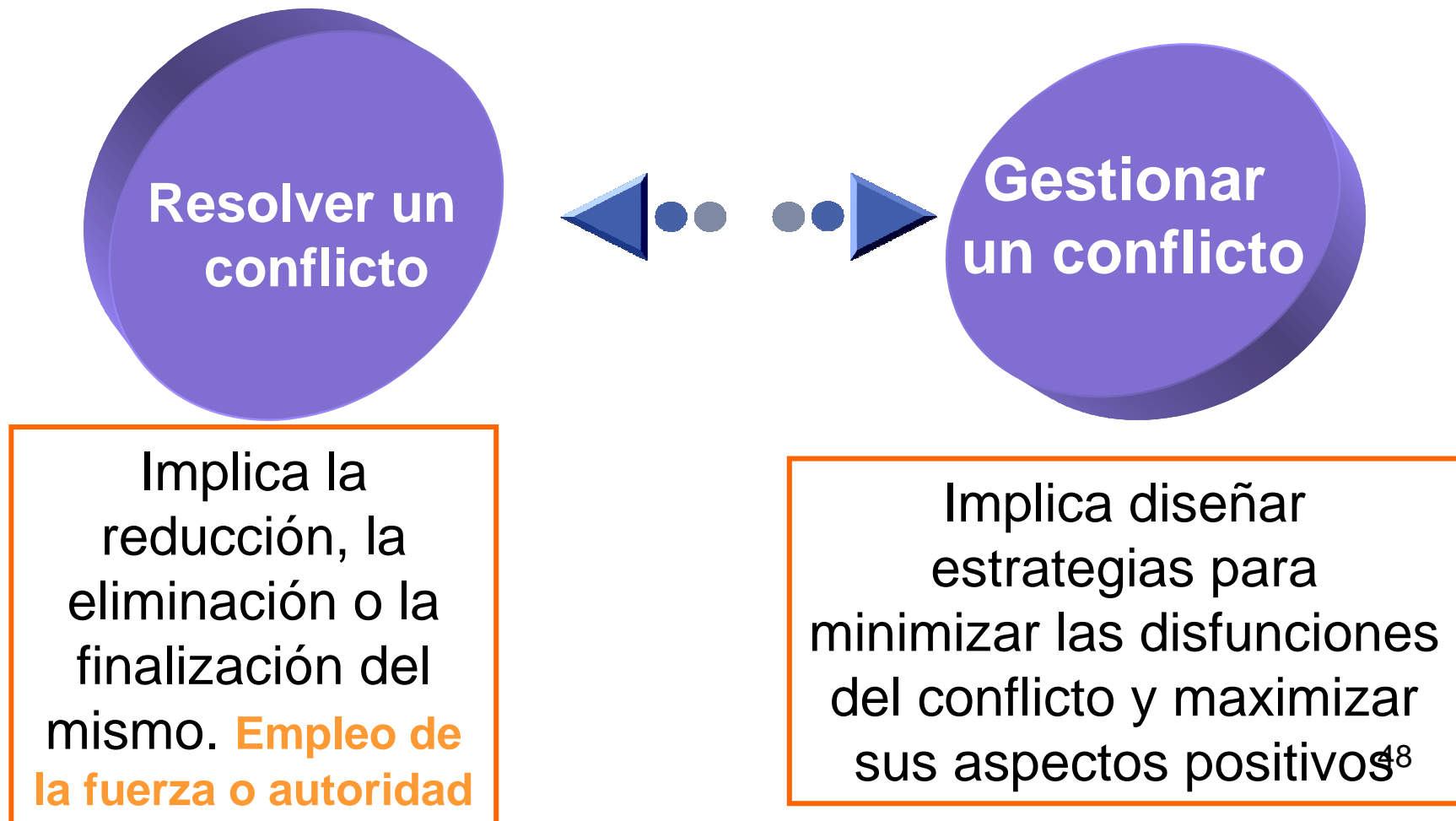
- A pesar de que los conflictos pueden ser manejados de diversas maneras, cada uno de nosotros tiene un estilo característico de afrontarlo.
- “No te excites, sé ecuánime”
- “Ojo por ojo”

Se han distinguido dos formas afrontar el conflicto organizativo:

- a) Forma tradicional: que recurre a la autoridad para resolver el problema
- b) Forma más actual: busca medios para gestionar las diferencias.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

La cuestión no reside tanto en la existencia o ausencia del conflicto; sino en la forma en es asimilado y gestionado





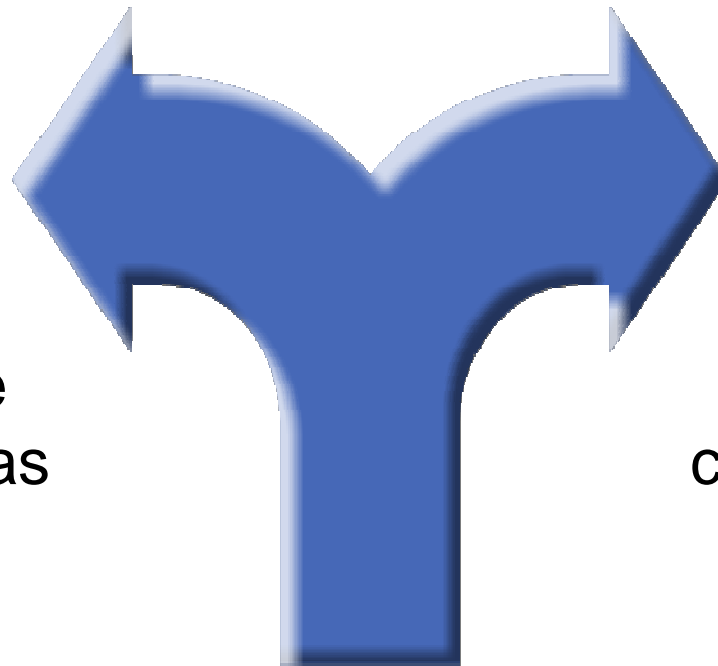
# Gestión del conflicto

---

## TIPOS DE INTERVENCIÓN

### Estructural

Modificación de las características del contexto laboral



### Conductual

Actitud ante el conflicto: Análisis del modo en que las personas abordan una determinada situación de conflicto.

# Actitud ante el conflicto

---



# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## EVITACIÓN

- A menudo nos encontramos perdidos cuando nos vemos implicados en un conflicto.
- Significa eludir o aplazar el conflicto. No se dirige al conflicto. No asertivo.
- Manifestaciones conductuales: aplazar el conflicto hasta un momento más oportuno, poner excusas, trivializar o esquivar el problema, guardar silencio o retirarse de una situación que resulta amenazante.
- Se utiliza cuando no desea rendirse abiertamente.
- Distinción entre inacción (temporal para aclarar conceptos o recapitular) y la retirada (movimiento permanente de abandono).

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## EVITACIÓN

## ACTITUD APROPIADA CUANDO:

- El tema o relación no es importante.
- No hay posibilidad de resultado positivo.
- La otra parte tiene un poder mayor significativo.
- Una o todas las partes necesitan tiempo para pensar, reflexionar o calmarse antes de llegar al acuerdo.
- La confrontación con el oponente pesa más que los beneficios derivados de la resolución del conflicto.
- El no acuerdo inmediato es menos costoso que el acuerdo.
- Es adecuado dejar que otros resuelvan el conflicto.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## EVITACIÓN

### ACTITUD INAPROPIADA CUANDO:

- El tema es importante o urgente y se tiene la responsabilidad de afrontarlo y solucionarlo.

### Desventaja:

- La evitación puede posponer temporalmente el conflicto.
- Sin embargo, los sentimientos no expresados a menudo se “infectan” y crecen convirtiéndose en problemas más serios.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## ACOMODACIÓN/ SERVILISMO

- Sucede cuando una persona se amolda al punto de vista del oponente o cede ante sus demandas. No es asertivo, pero sí es cooperativo.
- Se opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## ACOMODACIÓN/SERVILISMO

## ACTITUD APROPIADA CUANDO:

- La persona considere que puede estar equivocada.
- La relación es más importante que los temas del conflicto y se desea preservar la relación con el contrario. Deseo de armonía en la relación.
- Por justicia, la persona se ve obligado a ceder.
- En situaciones de escalamiento del conflicto, puede reducir la intensidad del mismo, propiciar que los resultados sean más constructivos y mejorar las relaciones con el oponente.
- Es posible ceder ante determinados planteamientos del oponente, ser empático ante sus ideas y necesidades y hacerle saber que se comprenden sus intereses.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## ACOMODACIÓN/ SERVILISMO

### ACTITUD INAPROPIADA CUANDO:

- La persona tiene razón en sus planteamientos.

### Desventajas:

- Requiere que una parte renuncie a algo sin obtener nada a cambio.
- Puede causar frustración o resentimiento.
- Produce pérdida de influencia o poder en la relación.



# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## DOMINACIÓN-CONFRONTACIÓN-ENFRENTAMIENTO

- Estilo propio de personas que procurarán por todos los medios lograr su objetivo y satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane.
- Los sujetos enfrentados se hallan determinados a ganar probando quién tiene la razón.
- Estilo ganador-perdedor. Es asertivo y no cooperativo. Está orientado hacia el poder.
- Pueden permanecer inamovibles en su opinión personal manteniendo su desacuerdo o pueden hacerse más agresivos gritando insultos e incluso amenazando.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## DOMINACIÓN-CONFRONTACIÓN-ENFRENTAMIENTO

### TIPOS DE CONDUCTAS DE DOMINACIÓN

- a) Conductas de lucha directa.
- b) Conductas de lucha indirecta.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## TIPOS DE CONDUCTAS DE DOMINACIÓN

### a) Conductas de lucha directa

Son acciones que pretenden, de forma abierta, la reducción del nivel de aspiraciones o el incremento en las concesiones del oponente.

Doble vía:

1) Utilización de conductas que busquen la discusión.

Ej. reproches acerca de las actitudes del oponente durante el episodio del conflicto.

2) Realización de acciones orientadas, de manera clara, hacia la consecución de los objetivos, procurando, por todos los medios, lograr los intereses propios e ignorar las necesidades y expectativas del oponente.

Ej. amenazas, la violencia verbal y/o física.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## TIPOS DE CONDUCTAS DE DOMINACIÓN

### b) Conductas de lucha indirecta

Pretenden la búsqueda de los intereses propios sin considerar los del oponente utilizando respuestas diferentes al mero enfrentamiento directo: resistencia activa, sabotaje, negación de evidencias, o la utilización de conductas de control de procesos.

Doble vía:

- 1) Resistencia
- 2) Control del proceso

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## TIPOS DE CONDUCTAS DE DOMINACIÓN

### b) Conductas de lucha indirecta

Doble vía:

#### 1) Resistencia:

El sujeto busca obstruir los planes del oponente, hacer observaciones a la espalda del mismo, o formar alianzas y coaliciones con una parte externa al conflicto.

#### Tipos de resistencia:

- *Negativismo*: de manera verbal y no verbal se manifiesta desacuerdo o insatisfacción de manera continuada;
- *No-complacencia*: no se coopera con el oponente para llegar a un acuerdo o se ponen trabas para llegar al mismo;
- *Prolongación deliberada de la discusión* mediante argucias, evasivas o negaciones.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## TIPOS DE CONDUCTAS DE DOMINACIÓN

### b) Conductas de lucha indirecta

Doble vía:

#### 2) Control del proceso:

El sujeto puede optar por utilizar el proceso en su propio beneficio, desviando conscientemente el asunto en conflicto, apelando a cuestiones y estrategias procedimentales.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## DOMINACIÓN-CONFRONTACIÓN-ENFRENTAMIENTO

### ACTITUD APROPIADA CUANDO:

- Se necesita una decisión rápida.
- Los oponentes tienen dificultades en tomar decisiones o llegar a acuerdos.
- Los asuntos o temas del conflicto son más importantes que la relación.
- Una parte quiere probar su influencia o poder.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## DOMINACIÓN-CONFRONTACIÓN-ENFRENTAMIENTO

### ACTITUD INAPROPIADA CUANDO:

- Hay posibilidades de obtener acuerdos integrativos.
- Las relaciones entre las partes son importantes en el acuerdo.

### Desventajas:

- El conflicto puede escalar. Un pequeño incidente puede escalar rápidamente transformándose en una pelea seria y larga.
- Puede dañar las relaciones.
- Puede llevar bloqueo.
- Crea resentimiento y deseo de venganza.



# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## USO DEL PODER

- Derivante de la dominación.
- Cuando el conflicto implica a una persona que se encuentra en una posición de autoridad sobre la otra, la primera puede optar por la confrontación utilizando su poder.
- «porque lo digo yo»

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## COMPROMISO

- Las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas.
- El objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## COMPROMISO

### ACTITUD APROPIADA CUANDO:

- Las partes tienen igual poder.
- Los fines perseguidos son mutuamente excluyentes (interdependencia negativa).
- Negociaciones sin poder integrativo

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## COMPROMISO

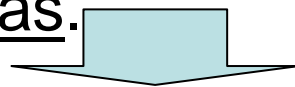
### ACTITUD INAPROPIADA CUANDO:

- Una parte es más poderosa que las restantes,
- La situación tiene posibilidades de ser integrativa.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS -ESTILO INTEGRATIVO-COLABORACIÓN

- Estilo que implica la búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes.
- Estilo asertivo y cooperativo.
- Implica un intercambio abierto de información acerca de prioridades o preferencias, la puesta en común de ideas, la indagación de coincidencias subyacentes a las dos partes, etc., para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para las partes implicadas.



¿CÓMO CONSEGUIRLO?

TRES VÍAS:

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS -ESTILO INTEGRATIVO-COLABORACIÓN

### TRES VÍAS:

- a) Expandir el pastel, es decir, incorporar elementos nuevos al conflicto, añadir recursos económicos, sociales, temporales.
- b) Reducir los costes, es decir, eliminar aquellos elementos que interfieran en un acuerdo satisfactorio.
- c) Desarrollar nuevas opciones que, aunque no coincidan con los intereses iniciales de las partes, satisfagan las necesidades subyacentes a las mismas.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS -ESTILO INTEGRATIVO-COLABORACIÓN

### ACTITUD APROPIADA CUANDO:

- El tema es complejo e importante para las partes.
- Existe tiempo disponible para llegar a un acuerdo.
- Es necesaria la participación de las dos partes para resolver el conflicto y llegar a un acuerdo final.
- Negociaciones con poder integrativo.

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS -ESTILO INTEGRATIVO-COLABORACIÓN

## ACTITUD INAPROPIADA CUANDO:

- Existe presión temporal.
- El tema es muy simple.
- Si el oponente no tiene habilidades de solución de problemas.



# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS: ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

*Tabla 1*  
Conductas de Gestión del Conflicto. Modelo de Van de Vliert y Euwema (1994)

Evitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trivializar.</li> <li>- Hacer preguntas irrelevantes y fuera de lugar con el fin de terminar el diálogo.</li> <li>- Intentar posponer el problema para reflexionar.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'¿por qué no aplazamos este problema hasta hablar con el cliente?'</i></p>
Acomodación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acatar las sugerencias de su oponente.</li> <li>- Actuar como desea el oponente.</li> <li>- Realizar concesiones a la otra parte.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'creo que tienes razón y sería conveniente hacer lo que dices'</i>.</p>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución del conflicto.</li> <li>- Proponer soluciones que satisfagan a ambas partes.</li> <li>- Ceder en algunos puntos a cambio de otros.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'si te disculpas ante el cliente, yo podría hablar con la dirección sobre lo que tú planteas'</i></p>
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar información que permita un acercamiento profundo al problema.</li> <li>- Analizar conjuntamente la situación con el oponente.</li> <li>- Integrar las ideas propias y las del oponente para alcanzar una decisión conjunta.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'¿y a ti qué te parecería si yo hablara con el cliente e intentara arreglar este problema?'</i></p>
Lucha directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir abiertamente sobre los temas en conflicto, sus causas y las actitudes adoptadas durante el mismo.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'estoy perplejo e indignado por tu actitud. No comprendo cómo hiciste esa acción tan extraña'</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar directamente orientando su actuación hacia la consecución de los objetivos, ignorando las necesidades y expectativas del adversario.</li> </ul> <p>Ejemplos: <i>amenazar, acusar, presionar, utilizar un lenguaje abusivo, agredir verbalmente al otro, hacer comentarios presuntuosos o hirientes.</i></p>
Lucha indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner trabas a los planes de la otra parte.</li> <li>- Desviar conscientemente el asunto en conflicto.</li> <li>- Enfascarse en asuntos procedimentales.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'debemos hablar de las reglas, de los procedimientos de asignación de clientes, no acerca de temas tan concretos como los que tú propones'</i>.</p>

# ACTITUD ANTE LOS CONFLICTOS: ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

- Si detecto que alguna situación me está causando tensión intenta tomarte 30 minutos para reflexionar sobre el asunto mirando lo ocurrido desde el punto de vista de un tercero.
- Habla sobre el asunto con un compañero/a de trabajo, amigo, familiar, u otra persona que te conozca bien para que te dé su punto de vista.
- Si tienes algo que aclarar con la otra parte involucrada en el conflicto, habla con ella directamente.
- Intenta llegar a un compromiso con la otra parte, en el cual ambos salgais beneficiados.

# ¿El conflicto es positivo? Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

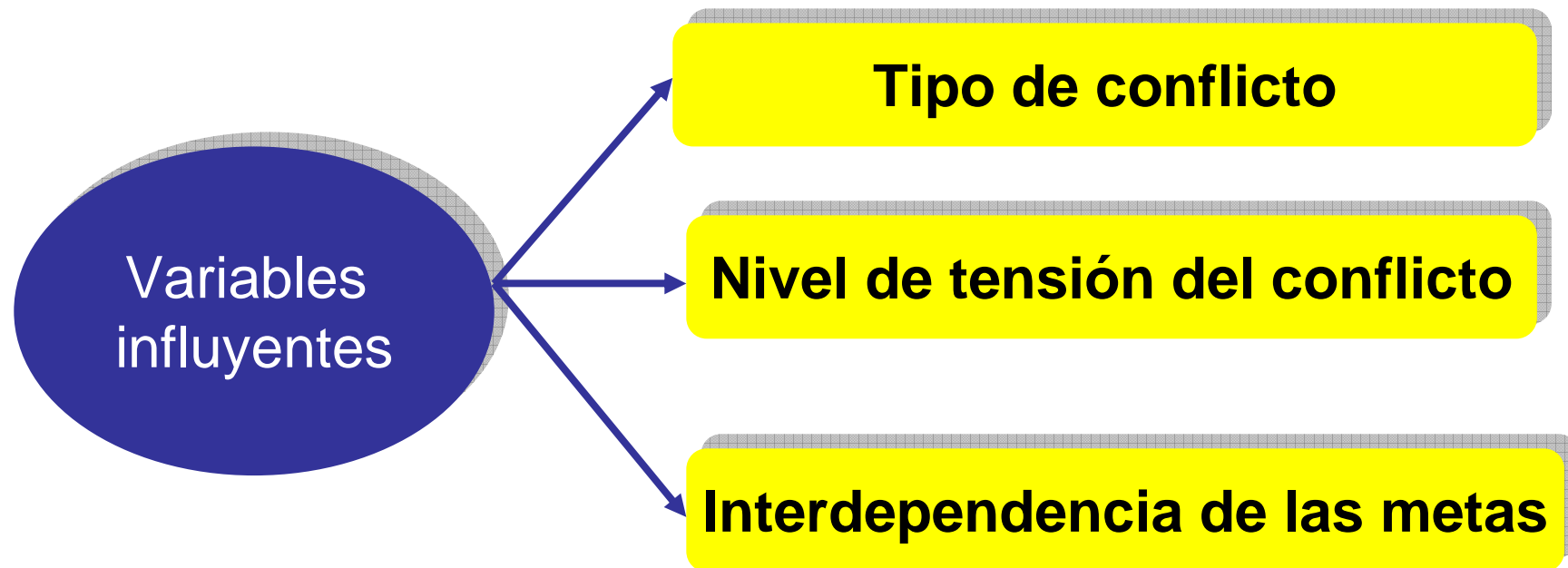
### Introducción

La estimulación del conflicto se refiere tanto a la inducción deliberada como a la intensificación controlada de los asuntos del conflicto.

El impacto de la estimulación del conflicto en el rendimiento puede ser positivo o negativo en función de las circunstancias específicas del mismo.

# Optimización y estimulación del conflicto

CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO  
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO



# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Tipo de conflicto:

Conflictos orientados a la tarea / conflictos relacionales

Se recomienda:

- Estimular e intensificar los conflictos orientados a la tarea.
- Prevenir y mitigar los conflictos relacionales.

# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Tipo de conflicto:

Conflictos orientados a la tarea / conflictos relacionales

- ❑ La intensificación del conflicto puede convertir los conflictos de tarea en conflictos de identidad: personalización del conflicto.
- ❑ Ej. colegas que aspiran a la misma función directiva se pueden implicar tanto personalmente en un conflicto que comiencen a obstruirse también entre ellos en otros aspectos.

# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Nivel de tensión del conflicto:

Bajo nivel de tensión/ Medio / Alto nivel de tensión

#### Bajo nivel de tensión

- Inactividad y evitación
- Descuidar la información
- Baja productividad**
- No perciben sensación de urgencia ni necesidad de actuar con determinación.
- Se requerirá una **limitada estimulación del conflicto** para mejorar el rendimiento.

# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Nivel de tensión del conflicto:

Bajo nivel de tensión/ Medio / Alto nivel de tensión

**Moderado nivel de tensión**

- Las partes buscan e integran mayor información.
- Consideran mayor nº de alternativas
- Impulso más fuerte por mejorar la situación.
- Nivel óptimo de productividad
- Permite iniciar la negociación



# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Nivel de tensión del conflicto:

Bajo nivel de tensión/ Medio / Alto nivel de tensión

**Alto nivel de tensión**

- Reducen la capacidad para percibir, procesar y evaluar la información.
- Interacciones agresivas y defensivas que llevan a relaciones totalmente destructivas.
- Baja productividad**
- No actuar temporalmente** o realizar alguna <sup>81</sup> concesión para mitigar la intensidad del conflicto.

# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Interdependencia de las metas:

Interdependencia positiva / Interdependencia negativa

**INTERDEPENDENCIA POSITIVA:** Concordancia de las metas perseguidas por las personas y la discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguirlas.

- Los conflictos tienden a seguir un curso constructivo.
- La estimulación del conflicto incrementará el rendimiento.

# Optimización y estimulación del conflicto

## CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

### Interdependencia de las metas:

Interdependencia positiva / Interdependencia negativa

**INTERDEPENDENCIA NEGATIVA:** Las personas perciben que tanto los fines perseguidos por ambas como las actividades necesarias para conseguirlos son incompatibles.

- La estimulación del conflicto no es aconsejable.
- La estimulación del conflicto disminuirá el rendimiento.