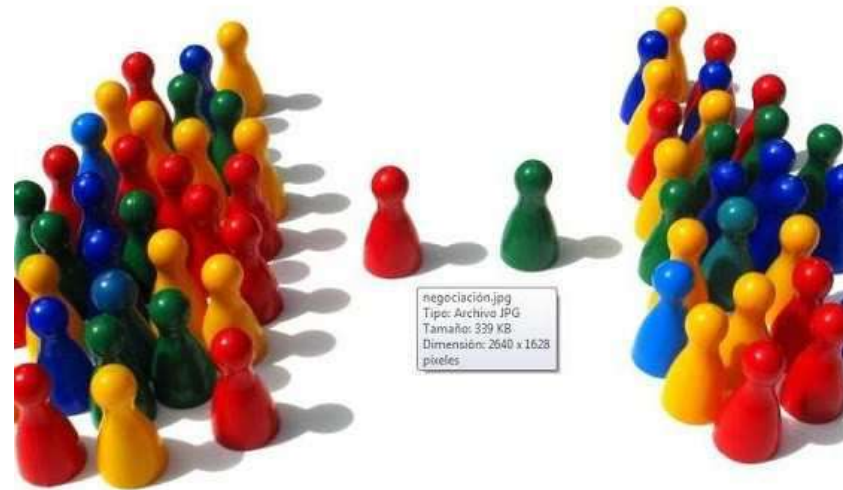
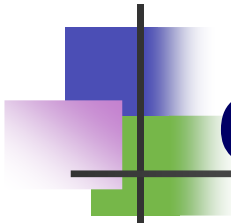




Resolución de conflictos

Imparte:
Josune Fernández Gómez Psicóloga



Contenidos

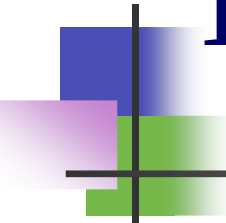
- Definición de conflicto
- Indicadores de desacuerdo
- Las causas
- Técnicas para la resolución de conflictos
- Habilidades asertivas
- Clientes difíciles



1. Definición de conflicto

Stephen Robbins define el conflicto como:

- Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra le ha afectado de manera negativa
- Todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan

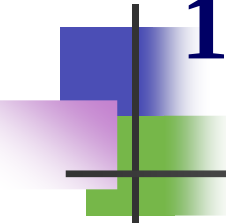


1.1. Cómo no se resuelven los problemas en un equipo

- Ignorándolos
- Buscando culpables
- Considerando soluciones que no están al alcance.
Se pierde mucho tiempo y energía
- Sintiéndose víctimas de la situación

1.2. Las consecuencias del conflicto

Los conflictos no son ni buenos ni malos en sí,
sino que son **sus efectos o consecuencias** los
que determinan que un conflicto sea bueno o
sea malo



1.2.1. Las consecuencias negativas del conflicto

- Estimula las emociones en vez de la razón.
- Interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Es ineficiente.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
- Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc.,



2. Indicadores de desacuerdos no expresados

Un indicador es un elemento que nos sirve para señalar una situación de conflicto

2.1. Comportamiento no verbal

- La comunicación no verbal muchas veces es el mejor indicador de desacuerdos no expresados
 - Espacio interpersonal
 - Las manos: el apretón de manos
 - Brazos cruzados
 - Las pupilas
 - La mirada

3. Las quejas triviales repetidas

- Escuchar con interés, perderá fuerza.
- Reconocer su parte de verdad
- Evitar la discusión, no decir: “Está usted equivocado”
- Emplear un tono de voz tranquilo y persuasivo
- Responder brevemente para quitar valor a la queja
- Encadenar rápidamente con el cierre
- No “perder” mucho el tiempo

3.1. Técnicas de respuesta a las quejas triviales

- **El silencio**
- **Involucrar:** hacer que la persona busque una solución
- **Retrasar:** dejar la objeción para más tarde
- **Entender y contrarrestar:** *"Entiendo lo que dices, sin embargo..."*
- **Comparar:** plantear otra situación en la que apareció una objeción similar pero que ya tenemos solucionada
- **Argumentar en positivo:** se transforma la objeción en un argumento positivo de la persona

4. Tratamiento de quejas reales (1/4)

Reconocer / Preguntar / Confirmar / Respuesta de calidad

Reconocer:

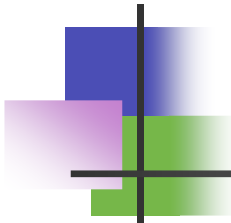
- Ponernos en el lugar de la otra persona
- Escuchar de forma completa antes de responder
- Actitud positiva y abierta
- Frases que facilitan esta fase:
 - "Comprendo tu situación..."
 - "Entiendo tu preocupación..."

4. Tratamiento de quejas reales (2/4)

Reconocer / Preguntar / Confirmar / Respuesta de calidad

Preguntar:

- Para obtener información sobre la queja
- Dejar hablar a la persona.
- Utilizar el parafraseo
- Frases que facilitan esta fase:
 - "Dices que estás preocupado por este tema..."



4.Tratamiento de quejas reales (2/4)

- **Informativas:** para obtener información.
 - Dos tipos: **Abiertas o Cerradas**
- **De control:** buscan información acerca del nivel de entendimiento de las explicaciones por parte de la persona.
- **Contra-preguntas:** responder con otra pregunta
- **Preguntas de influencia:** condicionan a la persona con una pregunta que ya lleva la respuesta

4.Tratamiento de quejas reales (3/4)

Reconocer / Preguntar / Confirmar / Respuesta de calidad

Confirmar:

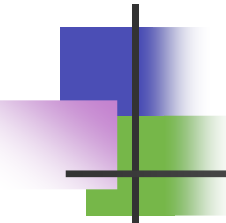
- Debemos verificar si se ha entendido el problema
- Frases que facilitan esta fase:
 - "Si te he comprendido bien la queja es sobre..."

4. Tratamiento de quejas reales (4/4)

Reconocer / Preguntar / Confirmar / Respuesta de calidad

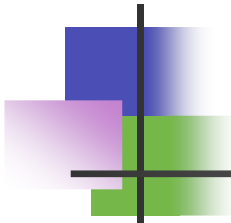
Respuesta de calidad

- Hablar en lenguaje positivo y en presente
- Hacer notar a la persona que queremos ayudarle
- Frases que facilitan esta fase:
 - "Ahora mismo buscamos una solución..."



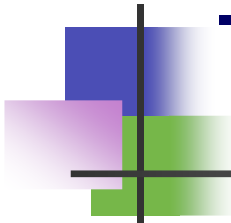
5. Las causas

- Es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto.
- Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores:
 - Los protagonistas
 - Las derivadas de las comunicaciones
 - Las del entorno de trabajo



- Los protagonistas

- Es importante comprender a los protagonistas, a fin de encontrar aspectos que puedan servir para solucionar el conflicto
- Las percepciones, las emociones, las frustraciones, celos, envidia,...
- La necesidad de reconocimiento, de ser respetado
- Deseos de progreso, de pertenencia a un grupo



- Causas derivadas de las comunicaciones

- Malentendidos, desinformación, lenguaje negativo
- Atención selectiva
- La unidireccionalidad
- Por mentiras o engaños
- Los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal
- Las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros,...

- Causas del entorno de trabajo

- El estilo de mando duro y exigente
- Falta de límites de/a la autoridad
- Trato directo con las personas
- Las funciones en el trabajo que no están claramente definidas
- Falta de formación/información
- Volumen de trabajo

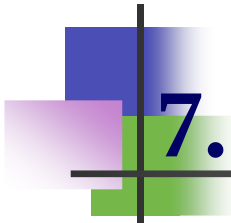
6. Estrategias de solución de un conflicto

Cuatro forma de actuar para resolver el conflicto:

- **La competencia:** GANAR-PERDER.
- **El evitamiento.** Una parte trata de evitar el conflicto: “Lo voy a estudiar, ya te aviso”
- **La adaptación.** Una persona deja de lado sus propios intereses: PERDER-GANAR
- **La negociación.** Se comparten las pérdidas y ganancias. GANAR-GANAR

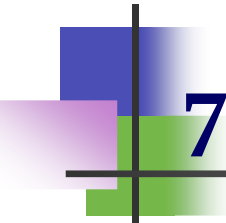
7. Técnicas y habilidades para la resolución de conflictos

- **La comprensión de la psique humana**, nuestra forma de pensar y relación con otras personas.
 - Análisis transaccional
 - Calibración y Sincronización
- **Habilidades en comunicación** como son saber escuchar, preguntar, persuadir y argumentar.



7.1. Análisis Transaccional (AT) (1/2)

- El Análisis Transaccional presenta un modelo para comprender la conducta y las relaciones interpersonales.
- Según esta teoría, nuestra personalidad consta de tres ESTADOS DEL YO: el PADRE-MADRE (M), el ADULTO/A (A) y el NIÑO/A (N)



7.1. Análisis Transaccional (AT) (2/2)

- **El Estado Madre-Padre de la Personalidad:** las personas tienden a manifestarse de forma protectora, controladora, dominante, con ética: “Hazlo así”
- **El Estado Niño/a** predominan las emocional, es espontáneo, inmaduro, impulsivo: “Lo quiero YA”
- **El Estado Adulto/a** se plantea interrogantes y busca información objetiva. Piensa de forma lógica y racional: “Lo que ahora conviene es”, “Me gustaría...”



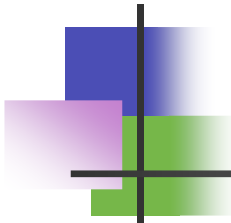
7.2. Comportamiento no verbal: calibración y sincronización

- **La calibración o estudio de la conducta no verbal y la sincronización** o armonización de ésta con la de nuestro interlocutor
- Adoptando posturas y gestos similares a los del interlocutor, al igual que la velocidad de la voz
- La sincronización tiene por objeto conseguir la empatía

7.3. La comunicación en la resolución de conflictos

Las técnicas de comunicación son:

- Saber escuchar
- Feed-Back
- Resumir
- Saber preguntas
- Empatía
- La percepción
- Efecto Pigmalión
- Reestructuración cognitiva

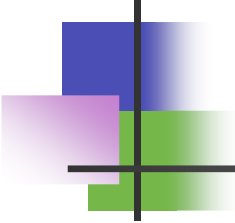


a. Saber escuchar (1/2)

Es esforzarse por entender lo que la otra persona quiere decir e interpretar correctamente sus intenciones

Ventajas:

- Tranquilizamos a las personas que están enfadadas
- Nos brinda la oportunidad de percibir las necesidades del interlocutor
- Al escuchar nosotros, el oponente se siente también más dispuesto a escucharnos



a. Saber escuchar (2/2)

Los "enemigos de la escucha":

- Los prejuicios
- Los ritmos
- La alteración emocional
- Las barreras físicas o intelectuales

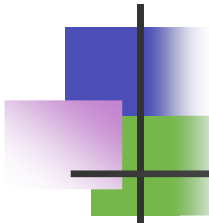
b. Feed-back (retroalimentación)

El feed-back es necesario para el emisor, si quiere saber, en qué medida ha comunicado.

Cómo:

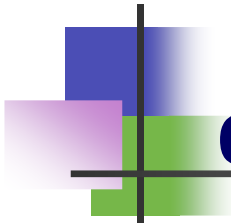
- Preguntando
- Observando
- Escuchando

**Lo verdadero no es lo que dice el emisor
sino lo que entiende el receptor**



c. Resumir

- Resumir significa expresar con nuestras propias palabras una síntesis de lo que hemos oído
- Cuando la otra persona expresa su conformidad, está psicológicamente preparada para escucharnos



d. Saber Preguntar

Sirve para obtener información, no para perseguir, culpabilizar o ironizar.

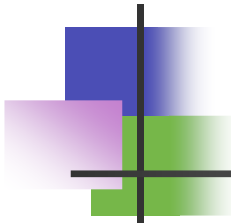
Ventajas:

- Aumenta el grado de información y el conocimiento de la otra persona
- Mediante las preguntas, hacemos reflexionar al que escucha
- Demostramos interés con lo que la relación mejora

Las preguntas que ayudan a pensar

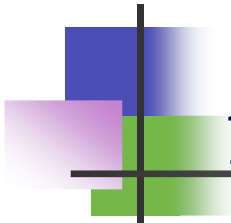
- Preguntas sobre la situación
- Preguntas sobre las consecuencias de la conducta
- Preguntas sobre sus objetivos
- Preguntas sobre las reglas





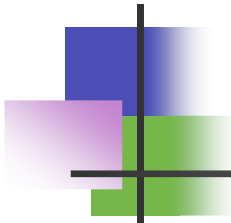
e. Empatía

- La habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros
- De tal forma que lo que genera son sentimientos de comprensión y simpatía
- Primero intenta entender al otro, después prueba a hacer que te entiendan



f. La percepción

- Requiere del uso de nuestros conocimientos, para interpretar los objetos y las personas que nos rodean para originar conductas.
- El conocimiento relevante para cada individuo en general es distinto, por lo que la percepción frente a un evento puede ser distinta.

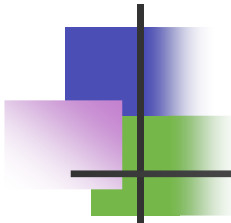


g. Efecto Pigmalión

- Son las expectativas que tenemos de los demás
- Experimento Rosenthal
- El poder de lo que esperamos de otra persona es tan grande por si mismo que puede condicionar su comportamiento

h. Reestructuración cognitiva (1/2)

Es una técnica psicológica cuyo objetivo es identificar, analizar y modificar las interpretaciones o pensamientos erróneos que los sujetos experimentan en determinadas situaciones o tienen acerca de otras personas



h. Reestructuración cognitiva (2/2)

Pensamientos irracionales negativos son:

- **Generalizaciones:** a partir de un pequeño detalle se saca una conclusión general: nunca, siempre, todo,...
- **Pensamientos filtrados:** se juzga una situación sólo en base a una pequeña parte de la misma
- **Pensamientos polarizados:** se interpreta cualquier situación en forma externa, sin término medio.
- **Pensamientos catastrofistas:** se exageran las consecuencias de algún acontecimiento.

8. Habilidades asertivas en los conflictos

- Podemos definir la asertividad como la habilidad para poder expresar a otras personas una opinión y de una forma no agresiva y socialmente aceptable.
- Si consideramos la asertividad dentro de un continuo de respuesta, sería el punto medio y óptimo entre la pasividad y la agresividad.

8.1. Principales Diferencias entre Conducta Asertiva, Agresiva y Pasiva

Estilo asertivo:

- Conducta verbal: directa, firme
- Conducta no verbal: contacto ocular directo, gestos firmes, postura relajada, voz sin vacilación
- Consecuencias: defiende sus derechos, está relajado y satisfecho, resuelve los problemas

8.1. Principales Diferencias entre Conducta Asertiva, Agresiva y Pasiva

Estilo agresivo:

- Conducta verbal: impositiva, interrumpe a los demás
- Conducta no verbal: contacto ocular mantenido, gestos amenazantes, postura rígida, tono alto
- Consecuencias: Violan derechos de otros, crea tensión, conflictos interpersonales

8.1. Principales Diferencias entre Conducta Asertiva, Agresiva y Pasiva

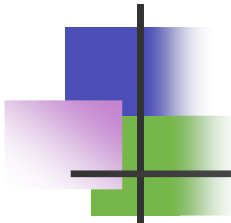
Estilo pasivo:

- Conducta verbal: vacilante, cortada
- Conducta no verbal: rehúye la mirada, movimientos nerviosos, postura recogida, volumen inaudible
- Consecuencias: no defiende sus derechos, pierde oportunidades



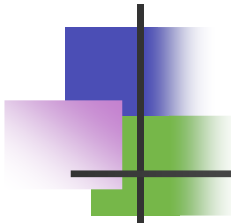
8.2. Recursos asertivos

- Autocontrol
- El disco rayado
- Mensajes yo
- Banco de niebla



8.2.1. Mensaje Yo

1. Descripción objetiva
2. Expresar sentimientos
3. Pedir cambios/hablar de las consecuencias
4. Compromiso



9. Clientes difíciles

- Enérgicos-hostiles.
- Protestones.
- Los “sabelotodos”.
- Desconfiados.
- Inestables.