



**GESTIÓN DE  
CONFLICTOS**

---

HABILIDADES DIRECTIVAS



# DISCREPAR

- Es una disparidad de pareceres que se manifiesta.
- Surge necesariamente a lo largo de la vida de cualquier grupo humano: es algo natural y normal.
- No es necesariamente malo.
- Puede ser enriquecedor y constructivo si se gestiona adecuadamente.



Según la Wikipedia:

- “El conflicto es una **situación** en que dos o más individuos con **intereses contrapuestos** entran en **confrontación**, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, **con el objetivo** de **neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival**, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación”

# ¿POR QUÉ DISCREPA LA GENTE?

---

- ✓ Porque ven las cosas de modo diferente.
  - ✓ Porque quieren cosas distintas.
  - ✓ Porque su ( nuestro ) estilo de pensamiento.
  - ✓ Les ( nos ) estimula a discrepar.
  - ✓ Porque se supone que se debe discrepar.
- 



# SÍNTOMAS GENERALES DE CONFLICTO

---

- Ataque a las ideas antes de que estén expuestas totalmente.
- Los argumentos se exponen con violencia.
- Existe en el grupo un clima de impaciencia que encierra agresividad.
- Los miembros comienzan a desconfiar del grupo y hablan mal de él.
- Aparecen acusaciones recíprocas.
- La tensión suele polarizarse en 2 bandos que se niegan a ceder.



# ¿POR QUÉ CREEMOS SIEMPRE TENER LA RAZÓN?

---

- No terminamos de entender por qué la otra parte actúa o siente del modo en como lo hace.
- No nos damos cuenta de cómo nos percibe o interpreta la otra parte.
- Por la amenaza implícita de perder ante la otra parte.
- Por la necesidad psicológica de vernos nosotros de forma positiva y juzgar de forma negativa, al contrario.





# CONFLICTOS LABORALES

- ✓ **Intrapersonal:** Yo con mi conciencia.
- ✓ **Interpersonal:** Yo contigo.
- ✓ **Intragrupal:** En nuestro departamento.
- ✓ **Intergrupal:** Mi departamento con el tuyo.
- ✓ **Interorganizacional:** Mi empresa con otra.

---

[wordwall.net/es/resource/74156051](https://wordwall.net/es/resource/74156051)



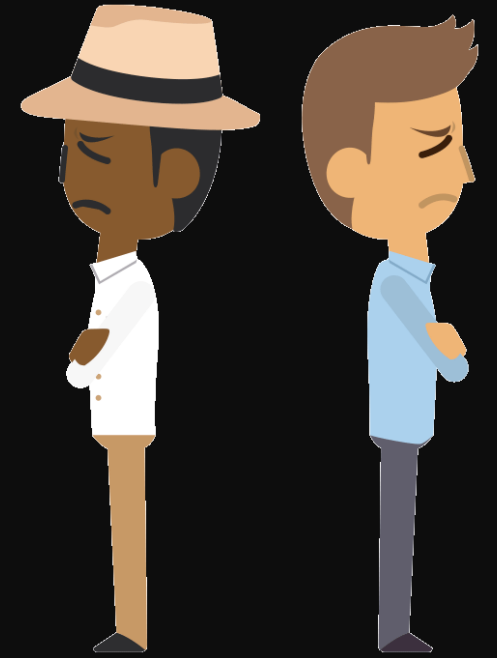


---

# CAUSAS DE CONFLICTOS LABORALES

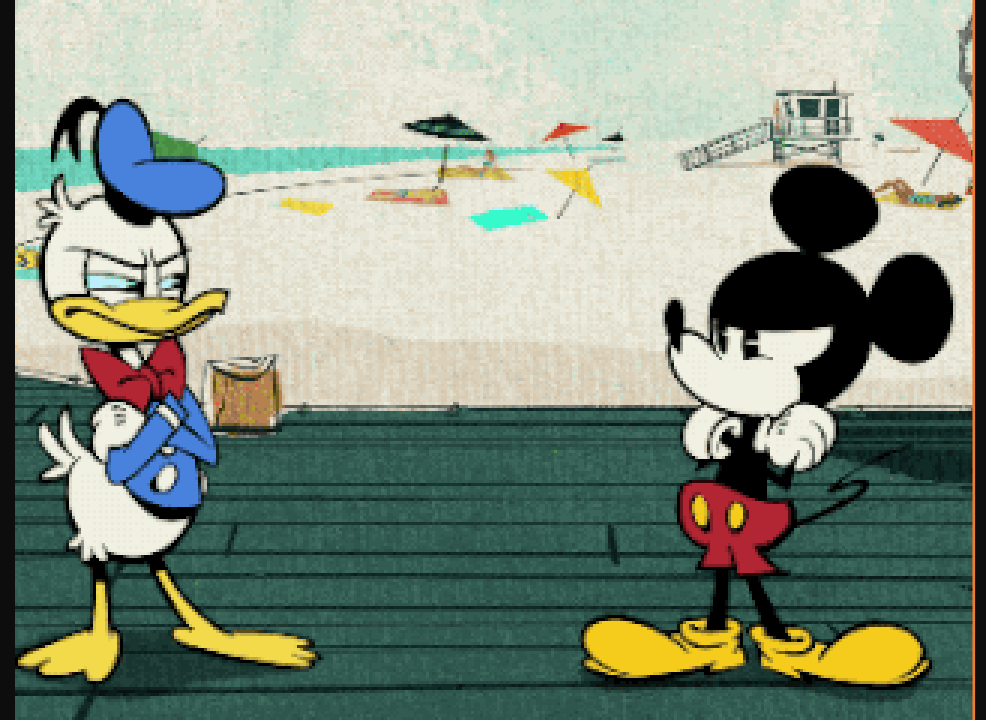
---

- Recursos
- Estilos
- Percepciones
- Metas
- Presión
- Roles
- Valores
- Políticas de la empresa



# ¿QUÉ PASA CUANDO 2 ADVERSARIOS CREEN TENER LA RAZÓN?

- Cada parte se vuelve más rígida.
- Ninguna de las dos partes hace el menor esfuerzo por desarrollar una idea diferente a las que se discuten.
- Se invierte una cantidad indefinida de tiempo, energía y dinero en la discusión.
- La creatividad de cada parte no se dirige a mejorar su idea, sino a hacer fracasar la idea del contrario.
- Al final, gana la idea más fuerte, que no es necesariamente la mejor..



## Lee tus signos antes de quedar emocionalmente atrapado en un conflicto

---

- ❖ Te sientes retado o juzgado por la otra persona.
  - ❖ Te sientes enfadado o dolido.
  - ❖ Estás hablando durante mucho tiempo o explicando tu punto de vista una y otra vez.
  - ❖ Te sientes cada vez más frustrado o irritado.
  - ❖ Tu voz se va alzando poco a poco.
- 



# 6 consejos para resolver conflictos laborales

- Mantener la **calma**.
- Marcar un **objetivo** claro de lo que **esperamos obtener**.
- Las partes deben estar **dispuestas a solucionar el conflicto** y conocer que puede ser **necesario ceder** en algunos aspectos.
- **Evitar los ataques personales y cuidar la comunicación y el comportamiento interpersonal.**
- Entender que **hay más de 1 manera** de ver o hacer las cosas.
- **Actuar a tiempo.**

TEST SOBRE  
CONFLICTOS



<https://psicoestilos.com/test-thomas-kilmann-estilos-de-gestion-de-conflictos/>

# 3 pasos para evitar conflictos laborales

---

## 1. Establecer una buena **comunicación interna**

- Desmentir los rumores
  - Comunicar decisiones empresariales sólo cuando sean firmes y meditadas.
  - Un trabajador no puede enterarse de asuntos que no le incumben por terceras personas.
  - Los asuntos individuales deben ser comunicados en privado.
- 





## 2. Definir las reglas del juego.

---

Liderazgo, objetivos, responsabilidades, organigrama y vías de comunicación. Por otro lado, es importante cuidar la selección del personal.

KNOW THE  
RULES

3. Identificar (y empoderar)  
a los responsables de  
evitarlos.

---





# 20 EJEMPLOS DE CONFLICTOS LABORALES Y COMO RESOLVERLOS

---

- <https://www.pluxee.co/blog/conflictos-laborales-frecuentes-como-resolverlos/>



# ACTIVIDAD. SUGIERE 2 CONSEJOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

---

- <https://padlet.com/emmamendozacervera/8ade-gnx-conflictos-uiv253hds9ovjv8v>






CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Escuchar mejor





***“La naturaleza ha dotado al hombre  
de una boca y dos orejas,  
para que escuche el doble de lo que habla”  
(Zenón)***



**Escuchar (oír) es un fenómeno automático.  
En principio, la razón no estaría de por medio.**

**Pero cada uno escucha de acuerdo a su contexto histórico y personal.  
Cada receptor es un ser personal, que tiene ciertos intereses, emociones y preocupaciones. Cada uno escucha a partir de ellos.**

# Defectos frecuentes del que escucha:

---

- **Distraernos o interrumpir.**
- **Pensar en la respuesta que voy a dar** mientras aún están hablando.
- **Fijarse demasiado en los detalles**, en lugar de recoger todo el sentido y la información principal.
- **Ofrecer soluciones prematuras o contraargumentar.**
- **Intentar encajar en tus esquemas mentales.**
- **Juzgar lo que el otro dice o siente.**



# Defectos frecuentes del que escucha:

- Consolar.
- Dirigir (“síndrome del experto”).
- Evaluar.
- Interrogar.
- Hablar sobre nosotros.
- Preguntar ¿Por qué?



Incorrecto

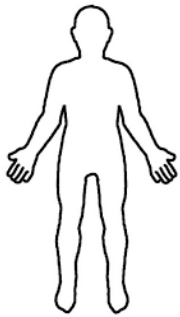


# Cosas que **SÍ DEBE HACER** el que escucha:

- **ACTITUD** de escuchar.
- **PERMITIR** los **SILENCIOS**.
- **PREGUNTAR** para verificar que estamos entendiendo.
- **REFLEJAR**: devolver lo que percibimos que siente el otro.



# Escucha efectiva



## Con el CUERPO

- Mirar a los ojos
- Cercanía.
- Cara de atención.
- Postura receptiva.
- Afirmando con la cabeza.



## Con la PALABRA

- Asintiendo.
- Parafraseando.
- Tono adecuado.
- Preguntas adecuadas.
- Resumen final.



## Con la ACTITUD

- No interrumpir.
- Consejos solo si los piden.
- Comprensión.
- Sin juzgar.
- No dar órdenes.



## Con la ATENCIÓN

- Lo que nos dice.
- Lo que nos quiere decir.
- Lo que siente.
- Comunicación no verbal.

# ¿Qué hay detrás del hecho de escuchar?

**SENTIR:** percibir sensorialmente.

**INTERPRETAR:** comprender lo captado.

**EVALUAR:** importancia en sí y en el contexto.

**RESPONDER:** hacer saber que hemos comprendido.

DINAMICA  
TELEFONO  
DESCOMPUESTO

---



REALICEMOS  
UNA  
ACTIVIDAD

SOBRE ASERTIVIDAD

ASERTIVIDAD =

Me respeto

+

Te respeto



ASERTIVIDAD





• La **ASERTIVIDAD** es la conducta humana más deseada y se necesita para tener relaciones honestas y sanas.

## ¿Pero qué es la asertividad?

- Es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás
- **Implica** ser capaz de tomar decisiones en tu vida, hablar clara y honestamente, pedir lo que quieres y decir “no” a lo que no quieres, aprender a sentirse con valor, capaz y poderoso.
- Con otras palabras, significa interesarse por uno mismo. Pero la persona asertiva también ayuda a los demás a que se sientan bien, tratándoles con cariño, amabilidad y consideración.
- **CONDUCTA ASERTIVA = Ser directo, honesto y respetuoso, mientras se interactúa con los demás.**

# ANALIZANDO TU ASERTIVIDAD

¿Te cuesta decir que no?

¿Sabes lo que necesitas en tus relaciones humanas?

¿Saber pedir lo que necesitas o quieres?

¿Te das permiso para no estar de acuerdo?

¿Tienes alguien con quien compartir tus problemas?



# ANALIZANDO TU ASERTIVIDAD

¿Sabes cómo expresar tus demandas sin herir a los demás?

¿Te asusta que se enfaden contigo, que surja un conflicto?

¿Te cuesta empatizar con los demás?

¿Pides ayuda a familiares, amigos o compañeros?

¿Sueles expresar tus sentimientos, estados de ánimo en el lugar y momento adecuados?

# Algunas situaciones que requieren asertividad.

1. Alguien te pide que le prestes algo y no deseas hacerlo.
2. Alguien te pide un favor que no quieres hacer.
3. Alguien te regala algo demasiado caro que no estás dispuesto a aceptar.
4. Un superior te llama la atención de forma injusta y agresiva.
5. Personas allegadas insisten en darte consejos sobre lo que debes o no debes hacer y tú consideras que debes tomar tus propias decisiones.
6. En una situación de trabajo tu inmediato superior opina de forma diferente a la tuya.
7. En tu turno de hablar en una reunión, un colega te interrumpe constantemente.
8. Alguien con quien estás hablando te da una opinión que tú consideras inadecuada.
9. Observas que tu pareja da muestras (gestos, posturas, caras...) de estar enfadada o preocupada, pero no te dice nada.
10. En un comercio, el dependiente está distraído charlando con otro cliente y no te atiende.



# UTILIZAR LA ASERTIVIDAD PARA EXPRESAR

---

- Lo que sientes.
  - Tu opinión, ideas, pensamientos.
  - Tu posición u oposición respecto a...
  - Peticiones.
  - Reconocimientos.
  - Sin herir ni humillar.
  - Con firmeza y paciencia.
  - Siendo específico y sin prejuicios.
- 



# ALGUNAS TÉCNICAS ASERTIVAS



“MENSAJES YO”.



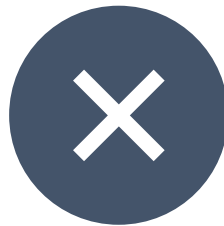
“DISCO RAYADO”.



“BANCO DE NIEBLA”.



APLAZAMIENTO ASERTIVO.



IGNORAR.



PREGUNTA ASERTIVA.

## **1 La técnica asertiva de los “MENSAJES YO”**

**Se describe, sin condenarlo, el comportamiento de la otra persona.**

**Se describe el propio sentimiento.**

**Se describe objetivamente las consecuencias de dicho comportamiento.**

**Se expresa lo que se quiere de la otra persona.**

**Se confirma que la otra parte lo ha entendido**

- **“Cuando tú...”**      *(establezca el comportamiento)*
- **“Yo me siento...”**      *(establezca su sentimiento u opinión sin juzgar al otro)*
- **“Esto es porque...”**      *(establezca la consecuencia)*
- **“Por eso, por favor, te pido que...”**      *(establezca la petición)*
- **“¿Estás de acuerdo?”**      *(establezca la posibilidad de acuerdo)*



2

## La técnica asertiva del “DISCO RAYADO”

- **Repetir con tranquilidad una y otra vez el propio punto de vista, sin entrar en discusiones ni en las provocaciones que pueda hacer la otra persona.**
  - **Se deja claro que no va a cambiar de postura, explicando la razón.**
  - **Ante la posible insistencia se mantiene una posición uniforme.**



### **3 La técnica asertiva “BANCO DE NIEBLA”**

**Dar la razón a la otra persona en lo que considere que puede haber de cierto en sus críticas o peticiones, pero negándose, a la vez, a entrar en mayores discusiones.**



## 4 La técnica del “APLAZAMIENTO ASERTIVO”


Es más que el conocido remedio de “contar hasta diez” frente al que presiona. Consiste en **posponer la respuesta** que vayamos a dar a la persona que nos ha provocado, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente.

- Condiciones:**
1. Fijar (¡y cumplir!) el plazo del aplazamiento.
  2. Ofrecer a la otra parte algo “a ganar”

## 5 La técnica de la “PREGUNTA ASERTIVA”

**“Pensar bien”** de la otra persona que nos provoca y dar por hecho que su actuación está basada en buenas intenciones (independientemente de que realmente lo esté).

**Entonces, con tranquilidad, le pedimos aclaración:** Que nos dé información acerca de los argumentos que haya esgrimido, solicitando que sea específico.



## 6 La técnica asertiva de “IGNORAR”

No prestar atención cuando la otra persona está enojada y tememos que sus críticas vayan a terminar en insultos. Cuidarse y alejarse.

Obviamente, es la “menos asertiva” de las técnicas propuestas y solo sería aplicable cuando se espera un nivel de respuesta extremadamente agresivo.

# Conducta NO verbal adecuada

- **Tono y volumen de la voz:** Lenguaje expresivo y sincero. Pausado, firme, sereno y reflexivo, de acuerdo a lo que quiere comunicar, porque si tus palabras suenan duras o a burla, el otro puede sentirse agredido.
- **Expresión facial:** De acuerdo a lo que siente y expresa, - seriedad, alegría, etc, - pero en un tono moderado
- **Postura:** Cabeza y cuerpo derecho. Firme, sin parecer rígido.
- **Uso del espacio y la distancia:** Tratar de no acercarse excesivamente a la otra persona, pues invade su terreno personal. Distancia prudente.
- **Contacto visual:** Mirar de frente a la otra persona. (No demasiado fijamente, pues se interpreta como agresivo).
- **Gestos del cuerpo:** Relajados y moderados.

# Otras recomendaciones

---

- Identifica, reconoce, acepta y evalúa lo que crees, piensas y sientes. ( Diferenciando qué quieres y qué necesitas)
- Espera el momento adecuado: control, relajación y prudencia.
- Escucha y expresa comprensión.
- Habla de forma específica y sin prejuicios sobre las intenciones de la otra persona.

# CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO EN AMBIENTES DE COMUNICACIÓN OPUESTOS

## DEFENSIVO

- Evaluación.
- Control.
- Estrategia.
- Neutralidad.
- Superioridad.

## FAVORABLE

- Descripción.
- Orientación del problema.
- Espontaneidad.
- Empatía.
- Igualdad.





# 1. Buena presentación oral: Discurso descriptivo.

Una presentación **descriptiva** es aquella que:

- ✓ Es neutral (no se emiten juicios).
- ✓ Se percibe con claridad.
- ✓ Suscita el mínimo de incertidumbre.
- ✓ Permite el intercambio de información.

## Características de una presentación descriptiva:



Admite las propias afirmaciones (no echa la culpa a terceros).



Define clara y específicamente los problemas.



Selección semántica: elegir palabras (cuidando que tengas significado denotativo y no connotativo).





Suprimir obstáculos de carácter semántico:

Uso de jerga o términos provocativos o insultos.

Uso de estereotipos.

Utilización de expresiones automáticas (muletillas, pausas).



Selección sintáctica:  
evitando:

Frases amenazadoras o preguntas hostiles.

Bromas hirientes o sarcasmo.



## 2. Orientación del problema: Supone.

- ✓ Reconocer que el problema existe.
- ✓ Identificar y ofrecer soluciones.
- ✓ Evaluar las soluciones, evitando tácticas defensivas como:
  - ✓ Acusaciones.
  - ✓ Juicios negativos.
  - ✓ Amenazas.



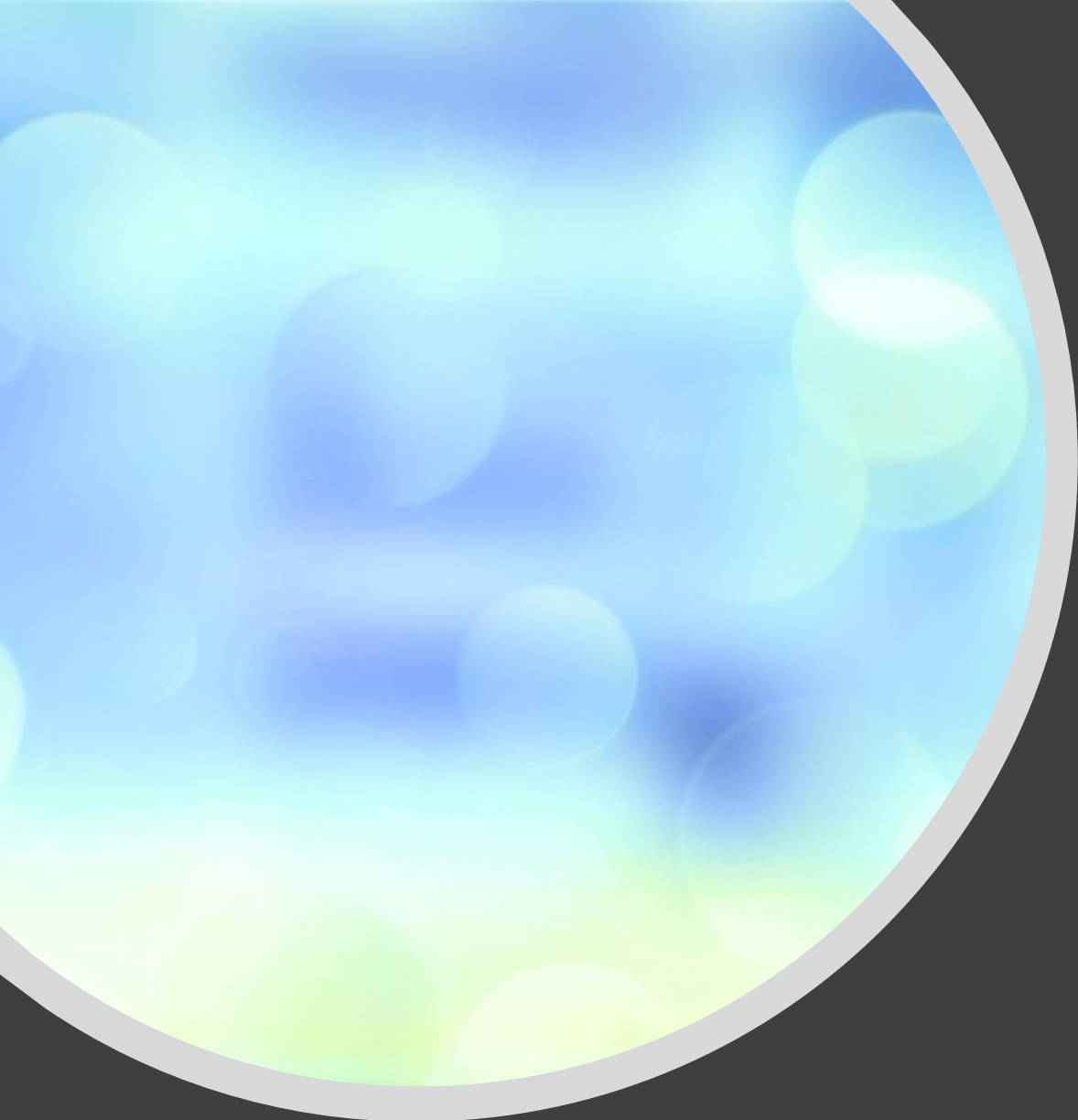
## 3. Espontaneidad

- Evitar críticas negativas: (no estar en contra)
- Combinar e integrar las propuestas.
- Evaluar las propuestas.
- Crear soluciones viables.



## 4. Empatía

- Comprensión del punto de vista ajeno.
- Evitar evaluar a la otra parte.
- Estrategias verbales para obtener información (saber preguntar indirectamente)
  - Preguntas abiertas o cerradas.
  - Primarias o secundarias.
  - Neutras o intencionadas.
  - Parafrasear
  - Intercambiar papeles.



# Formas de mejorar la empatía

Demuestre que usted está entendiendo mediante preguntas de parafraseo.

Refleje cuáles son los sentimientos que usted capta.

Refleje las posibles implicaciones de lo que otra persona está diciendo.

Si es oportuno, haga preguntas, solicitando más información.

**IMPORTANT**

# Importancia de la empatía. Conclusiones

- **Es una habilidad esencial en muchas ocupaciones**, especialmente con aquellas que tienen que ver con el trato público (ventas, relaciones públicas, recursos humanos, administración, etc...)
- **Ver a través de los cristales del otro.** “Ver” más allá de nuestra propia perspectiva y lo aparentemente “evidente”, poder ver a través de su perspectiva (su postura, tono de voz, intensidad, mirada, gestos y silencios).
- **Ponerse en zapatos del otro.** Proceder con empatía, no significa estar de acuerdo. Se puede estar en completo desacuerdo sin dejar de ser empáticos y respetar su posición aceptando sus motivaciones.
- **Radar social:** Para navegar con acierto en el mar de nuestras relaciones.



## 5. Igualdad

- Estimular la participación.
- Respetar las ideas y experiencias de la otra parte.
- Confirmar las afirmaciones de la otra parte.
- Comunicación limpia evitando:
  - Echar culpas.
  - Negar responsabilidades.
  - Juzgar a otros.
  - Ataques personales.
  - Represalias o castigos.



## SIGUIENTE CLASE

- Feedback (tipos, normas y cómo debe ser)
- Métodos de resolución de conflictos **laborales** (pasos, métodos y características)