



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

## Módulo 2:

# Técnicas de Resolución de Conflicto y Negociación Estratégica

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

## Modelo de Competencias orientado a la resolución de conflictos



David McClelland

(Mt. Vernon, Estado de Nueva York, 20 de mayo de 1917 – 27 de marzo de 1998), psicólogo estadounidense. Se destacó por su labor en la teoría de la necesidad.

McClelland señala como competencia: "Característica subyacente de la personalidad de un individuo, causalmente relacionada, con el desempeño exitoso en un contexto determinado". (David McClelland)



### Constitución de las Competencias

Cuando hablamos de competencias, estamos hablando de un constructo que tiene que ver con:

- Conocimientos (saber)
- Habilidades y destrezas (saber hacer)
- Motivaciones, intereses y ganas (querer hacer)

Según McClelland, si una persona tiene desarrollado algunos de estos elementos pero en desequilibrio con los demás, entonces no es tan competente como podría ser.

Sin embargo, el modelo por competencias no nos sitúa en una posición rígida respecto a rasgos de personalidad, sino que nos da la oportunidad de suponer que estas habilidades son perfectamente trabajables, son perfectamente desarrollables.

## Constitución de las Competencias

Tenemos entonces que una competencia según McClelland es una característica subyacente a la personalidad del individuo que está causalmente relacionada con el desempeño exitoso en un lugar determinado y que se constituye por conocimiento, habilidades y motivación; también dice que las competencias para ser operacionalizadas tienen que ser **observables** (evidenciable).

Luego, esta evidencia de la conducta tiene que ser **medible**, según McClelland hay personas que van a tener competencias más o menos desarrolladas en comparación a otras personas y por lo tanto se podrá medir el nivel de desarrollo de cierta competencia.

Por último, tenemos que las competencias siempre son **desarrollables**.

Finalmente, los teóricos del mundo de las competencias (en el marco conductista), terminan declarando que los rasgos de personalidad potencian o limitan la expresión de una competencia.

## Modelo de Competencias orientado a la resolución de conflictos

McClelland propone una teoría en la cual indica que las personas en el contexto del trabajo en términos generales se movilizan por 3 grandes dimensiones, por lo general una tiende a ser más poderosa que la otra.

- Hay personas que se movilizan por el **logro**, esto guarda relación con la idea de que trabajan por resultados, por objetivos, y su manera de gestionar a estas personas tiene que ver con darles tareas, orientarlos con tareas muy claramente definidas.
- Hay otras personas dice McClelland que se orientan por la **filiación**, es decir, buscan espacios de relaciones interpersonales en el contexto de trabajo.

- Luego tenemos otras personas que se movilizan por el **poder**, estas personas quieren tomar decisiones, quieren incidir en los grupos de trabajo dentro de las organizaciones y desde ahí la posibilidad de incidir también es altamente movilizante para ellos.

Si quisieras indagar más sobre este tema, puedes consultar el libro “Estudio de la Motivación Humana” escrito por David C. McClelland que podrás descargar en la sección de Lectura Complementaria.

- Resolver conflictos con éxito depende, básicamente, de la capacidad de regular el estrés y de la capacidad para controlar las emociones. Aprender a resolver los conflictos de manera saludable aumentará la comprensión del otro, generará confianza y fortalecerá la relación, sea del tipo que sea.
- Pero para poder llegar a la resolución saludable y exitosa del conflicto, es fundamental controlar el estrés y conocerse. Cuando las personas no reconocen sus propios sentimientos y se dejan llevar por el estrés sólo se puede prestar atención a un número muy limitado de emociones. Además, en estas condiciones, las personas no son capaces de entender ni siquiera sus propias necesidades, lo que hará mucho más difícil comunicarse con los demás.
- Por esto, para resolver con éxito un conflicto, es necesario aprender y practicar dos competencias básicas indispensables: la capacidad de reducir rápidamente el estrés en el momento necesario y la capacidad de seguir estando lo suficientemente cómodo con las propias emociones como para reaccionar de manera constructiva, incluso en medio de una discusión.

### **Reducir rápidamente el estrés: Primer pilar básico para la resolución de conflicto**

- Ser capaz de gestionar y aliviar el estrés en el momento es la clave para mantenerse equilibrado y centrado, y para mantener control. Las personas que no son capaces de mantener en control

sobre sí mismos se sienten abrumadas en situaciones de conflicto e son incapaces de responder de manera saludable.

➤ El estrés interfiere en la capacidad de resolver los conflictos mediante la limitación de la capacidad para leer con precisión la comunicación no verbal del otro, la capacidad para oír lo que el otro está diciendo en realidad, la capacidad de ser consciente de los propios sentimientos, la capacidad para conocer las propias necesidades y la capacidad para comunicar con claridad lo que uno necesita.

### **Conciencia emocional: Segunda habilidad fundamental para resolver un conflicto**

- Aunque el conocimiento de los propios sentimientos puede sonar simple, muchas personas ignoran ciertas emociones, como la ira, la tristeza y el miedo. Sin embargo, la capacidad para manejar el conflicto depende de estar conectado con estos sentimientos.
- La conciencia emocional es un factor clave en la resolución de conflictos porque ayuda a gestionar los sentimientos propios de manera apropiada, sustentando la base del proceso de comunicación necesarios para solucionar desacuerdos.
- La conciencia emocional le ayuda a entender lo que realmente está molestando a otras personas, a entenderse a uno mismo (incluyendo lo que realmente le preocupa), a mantenerse motivado hasta que se resuelva el conflicto, a comunicar de forma clara y eficaz y a atraer e influenciar a los otros.

### **Personalidad versus Conducta**

- Los rasgos de personalidad hacen referencia a las principales tendencias de los individuos, sus predisposiciones estructurales, las pautas más profundas que los caracterizan, tales orientaciones suelen evidenciarse en la conducta. Pero no siempre es así por diferentes razones,

en ocasiones como contra respuesta al rasgo, en otras porque se han aprendido habilidades que desafían la estructura inicial y en otras porque la exigencia de adaptación a obligado a la persona a mostrar otro comportamiento diferente del basal.

- El modelo de competencias ofrece esta virtuosa mirada que posibilita el desarrollo de comportamientos por sobre de la tendencia original.
- El rasgo de personalidad potencia o limita la expresión de la competencia, pero no imposibilita su desarrollo.

## Conocimientos, habilidades y conductas asociadas a la competencia planificación

- Ejemplo de planificación como competencia:

Capacidad para anticipar y asignar, de una forma lógica y ordenada, las acciones a seguir distribuyendo recursos para lograr unos resultados.

Capacidad Requerida	Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Baja	Mostrar interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando la secuencia de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.	Llevar a cabo planificaciones a corto plazo. Funcionar por objetivos, organizando los medios y recursos necesarios. Poner en práctica herramientas de planificación y programación. Mostrar preocupación por la claridad en funciones, tareas y datos prefiriendo tenerlos por escrito.
Media-Baja	Prever una secuencia de trabajo y distribuir las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas, estimando los esfuerzos necesarios para su ejecución.	Conocer y dominar herramientas de planificación necesarias para la correcta elaboración de planes objetivos definidos por la Organización. Establecer tiempos para las subtareas. Fijar reuniones/momentos de evaluación de los progresos.
Media-Alta	Adelantar las distintas fases de un plan, contemplando distintas alternativas en su ejecución y asignando a cada fase los recursos necesarios para conseguir los resultados finales.	Elaborar planes definiendo etapas, plazos y recursos a emplear y acuerdos con los objetivos fijados. Participar desde su función en la planificación de acciones, teniendo en cuenta los factores personales y materiales. Desarrollar y utilizar sistemas para organizar y controlar la información. Prever de manera eficaz el tiempo de cada una de las tareas, siendo capaz de compaginar la urgencia con la importancia de las mismas, aún en situaciones de presión.
Alta	Anticipar y evaluar los momentos clave y las barreras potenciales en las distintas etapas de un plan de acción, para centrarse en los resultados globales de la organización.	Llevar a cabo la planificación estratégica, definiendo los objetivos generales, diseñando las estrategias adecuadas a cada escenario para su implementación. Planificar a largo plazo teniendo en cuenta el entorno (sector y mercado), su evolución (tendencias de competidores, clientes, tecnología...), así como las capacidades y recursos disponibles. Desarrollar nuevos sistemas complejos para mejorar el orden y la calidad de la información.

- La organización y planificación es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos a utilizar.
- Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.
- El objetivo fundamental de la planificación en tanto procedimiento es detallar los pasos a seguir para dar curso a un evento con unos fines predeterminados (transmitir un mensaje, tratar asuntos de interés, debatir cuestiones prefijadas, anunciar avances, acordar conclusiones, abordar conflictos, diseñar negociaciones, etc.) de forma satisfactoria.
- Significa prevenir, anticipadamente, lo que debe hacerse, de forma a conciliar los recursos disponibles con los objetivos prefijados y las oportunidades disponibles. Pretende ser una anticipación limitada pero efectiva del futuro.

Es la base de un adecuado abordaje para resolver un conflicto. Consiste en preparar de forma detallada una serie de aspectos, que van a tener una influencia decisiva en el desarrollo del proceso de resolución. para una efectiva preparación táctica, se recomienda el uso del siguiente modelo, basado en la formulación sistemática de ocho preguntas:

- ¿Qué quiero?
- ¿Qué quieren ellos?
- ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?
- ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
- ¿Qué prioridad les asigno?
- ¿Cuál es mi gama en cada asunto?

- ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?
- ¿Qué criterio/os objetivo/os, pueden ayudar a resolver conflictos?

Abordar la resolución de un conflicto desde la perspectiva de la planificación debiera considerar los siguientes elementos:

- Enmarcar los límites del proceso de resolución, de qué manera se abordará.
- Definir con mucha claridad los objetivos propios.
- Planear las instancias para intentar dar resolución al conflicto: lugares, días y horas.
- Planear el desarrollo del proceso de resolución.
- Investigar los objetivos de la contraparte

## **Personalidad y planificación**

Para esta actividad te invitamos a que hagas click al enlace y puedas aplicar el test de Capacidad Organizativa. Con la realización de este test podrás conocer tu capacidad de planificación y organización a la hora de enfrentarte a diferentes situaciones, desafíos y problemas de tu trabajo o tu vida personal.

Te recordamos que esta actividad no es evaluativa, es para tu propio autoconocimiento.

<https://www.hacertest.com/personalidad/capacidad-organizativa/>

## **Actividad Práctica**

Ahora intenta buscar la mejor solución al siguiente caso, continúa leyendo las instrucciones en la siguiente página.



"Pilar, Supervisora de Enfermería del Servicio de Traumatología, Pilar, manifiesta que Rafael, traumatólogo, pasa visita en planta cuando le parece, sin seguir un horario definido. Ello supone un importante problema para el trabajo de las enfermeras que han de pasar visita con él. Tienen dificultades para organizar los cuidados de enfermería de sus pacientes de una forma sistemática y productiva. En ocasiones, Rafael ha levantado una cura recién realizada para revisar la herida. En otros casos, si la enfermera está ocupada en una cura con otro paciente, Rafael pasa visita sólo, con la consiguiente necesidad de intercambiar después la información relativa a la evolución y tratamiento. Por su parte, Rafael argumenta que tiene mucho trabajo y que no siempre puede programar su duración, además de los imprevistos que le surgen. Entiende que las enfermeras quieren trabajar sin sobresaltos e interrupciones ("más cómodamente", según dice), pero cree que deben asumir que el trabajo de cirugía es así, y que han de amoldarse a las circunstancias. Tras algunas conversaciones y tímidos intentos de solución, las enfermeras están realmente enfadadas, y piensan que el médico es un desconsiderado que "va de cirujano por la vida". Rafael también está enojado por lo que interpreta como una postura poco comprensiva con la situación, poco colaboradora con él, y más interesada por su propia comodidad que por la asistencia global del paciente."

## Conocimientos, habilidades y conductas asociadas a la competencia comunicación

### ➤ Ejemplo de comunicación como competencia

Capacidad para comunicar eficazmente ideas, conocimientos y sentimientos a través de la palabra oral o escrita, mediante la expresión clara, si se trata de la persona que comunica el mensaje, y la escucha activa o la lectura atenta, si se trata de la persona que recibe el mensaje.

Inhibidores	Potenciadores
<p><b>Pasividad:</b> Comportamiento que evita expresar opiniones e ideas por temor a ser rechazados, incomprendidos u ofender a otras personas; la persona se mantiene callada en situaciones que requieren su participación activa. Suele tener su origen en limitaciones psicológicas como timidez o falta de confianza en uno mismo.</p>	<p><b>Asertividad:</b> Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.</p>
<p><b>Ansiedad:</b> Estado de agitación, inquietud, o alerta permanente que impide expresarse con claridad.</p>	<p><b>Empatía:</b> Habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros.</p>
<p><b>Falta de concentración:</b> Incapacidad de concentrarse en un sola cosa durante un tiempo determinado, la atención se desvía con facilidad. La persona no es capaz de mantenerse concentrada.</p>	<p><b>Escucha activa:</b> Capacidad de escuchar atentamente, lo que implica entender, interpretar y evaluar lo que se escucha. Puede mejorar las relaciones interpersonales reduciendo conflictos, fortaleciendo la cooperación y fomentando</p>

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.

¿De qué depende este concepto? Que exista este tipo de comunicación va a depender de diferentes claves y variables, ¡veamos cuáles!

Elementos que forman parte dentro de la comunicación efectiva

- **Emisor.** Se trata de la persona que produce y envía el mensaje.
  
- **Receptor.** Se trata de la persona que recibe e interpreta el mensaje.
  
- **Código.** Es el conjunto de reglas y signos de los que el emisor se vale para producir su mensaje y que también debe ser conocido por el receptor para poder interpretarlo.
  
- **Canal.** Es el medio físico a través del que se transmite el mensaje.
  
- **Mensaje.** Lo que se comunica. Es formulado y enviado por el emisor y recibido e interpretado por el receptor.
  
- **Referente.** Elemento, situación y/o suceso al que haga alusión o al que se refiere el mensaje.
  
- **Situación.** Es el contexto en el que el emisor transmite su mensaje y en el que el receptor lo recibe.
  
- **Ruido.** Cualquier tipo de interferencia que afecte a alguno de los elementos que intervienen en la comunicación.

Claves para lograr y mejorar una comunicación efectiva

No todo el mundo es capaz de comunicar de manera efectiva y eficaz, claves para potenciar esta capacidad:

- **Mira a los ojos de tu receptor**

Mantener el contacto visual es fundamental a la hora de comunicar, pero hay que saber cómo hacerlo. Lo más recomendable es sostener la mirada de manera natural, mostrando cierto interés, pero nunca hacerlo de forma forzada y por obligación. Ojo aquí porque si evitas el contacto visual, la interpretación será de falta de seguridad o incluso falta de sinceridad y la sensación en el otro será todo menos positiva. Mirar hacia otro lado mientras nos hablan expresa falta de interés; hacerlo hacia abajo sugiere que podemos estar mintiendo.

- **Utiliza tu lenguaje corporal**

Es fundamental que tus gestos y los movimientos de tu cuerpo acompañen y se correspondan con lo que dices, para que todo tenga coherencia.

- **Emplea un mensaje claro y conciso**

Para que algo se entienda bien es básico que el mensaje sea claro y conciso. Utiliza un vocabulario fácil de entender, que no sea muy técnico, enrevesado no ambiguo.

- **No te olvides del contexto**

Es muy importante que tengamos muy presente este elemento ya que nos dará muchas pistas hacia cómo encaminarlo: el número de personas a los que me dirijo, el lugar en el que me encuentro, posibles interferencias que puedan darse, etc. Y es que no es lo mismo hablar en una conferencia en tu trabajo, que hacerlo en una boda con amigos y familiares, o ante un tribunal en la exposición del trabajo final de tu doctorado, por ejemplo.

- **Se empático**

Utiliza la empatía para ponerte en el lugar del otro cuando comunicas un mensaje. ¿Eres poco empático? Tranquilo, no todos somos igual de empáticos, pero sí se puede entrenar y cuando lo hagas y la utilices te darás cuenta de que mejorará de forma considerable la fluidez. Y es que gracias a la empatía se crea un clima más positivo de entendimiento y de confianza y hace parecer al emisor más cercano y atento.

- **Escucha de manera activa**

La escucha activa también se puede entrenar. Es fundamental no sólo hablar y oír, si no ESCUCHAR. Un error súper habitual es hacer monólogos en vez de dialogar a la hora de tratar de conversar. Y es que tendemos a hablar sin escuchar lo que el otro nos dice, mostrando cero intereses. Intenta no hacer esto y emplea a partir de ahora la escucha activa para mejorar la comunicación efectiva.

- **Parfrasear y preguntar**

Hacer y devolver preguntas y parafrasear con tu público muestra interés en la audiencia y el interés es beneficioso para que la comunicación sea efectiva. Se genera empatía (de la que ya hemos hablado en un punto anterior) y facilita la escucha activa, demostrando de verdad que estamos escuchando y que queremos entender el mensaje.

- **Desarrollar el asertividad**

El asertividad es una habilidad social que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.