



VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA

Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Conflicte i tècniques de negociació

Tema 1: EL CONFLICTE EN EL MARC DE LES RELACIONS LABORALS

- 1- Conflicte: conceptualització i tipus
- 2- El procés de conflicte
- 3- Avaluació, identificació i gestió del conflicte*

Professor: Baltasar González-Anta

Material de suport per a les classes teoricopràctiques i d'estudi. ATENCIÓ: Totes les preguntes de l'examen apareixen en els apunts, diapositives i temari escrit (referències donades pel professor). S'ha d'aprendre i saber aplicar tot el coneixement dels materials d'estudi, NO estudiar sols les diapositives.

Introducció

Les organitzacions actuals són sistemes complexos que necessiten respondre a les demandes de flexibilitat i perspectiva global per a continuar sent competitives (Martínez i Zornoza, 2011). Aquestes són compostes per individus, grups, departaments i seccions amb interessos particulars a més dels interessos comuns que donen sentit a la seua existència. Hi ha diferents perspectives individuals, grupals i organitzacionals que guien les accions de cadascun d'aquests nivells.

Imagina't que ets un treballador en una gran empresa. Segurament els teus interessos estan en part alineats amb els del teu equip (per exemple, vendre 'x' quantitat del producte) però també hi ha objectius personals que poden perjudicar el teu equip (per exemple, vols demanar una reducció de jornada malgrat que ets una peça indispensable en l'equip). El conflicte d'interessos entre les parts que integren una organització és un aspecte inherent a la dinàmica organitzacional. Així, és bastant freqüent que el que altres fan ens afecte, que el que altres tenen repercuteix en el que nosaltres tenim, que les coses es vegem de manera diferent de com nosaltres les veiem, que allò que ens beneficia pugja perjudicar uns altres, que quan diem el que pensem algú no estiga d'acord, que el que per a alguns siga un inconvenient per a altres no, i així amb moltes facetes del dia a dia laboral.

El conflicte inicialment tenia un significat de «xoc» o confrontació. En aquest sentit, durant molt de temps s'ha considerat el conflicte com a inherentment negatiu, i, per tant, el conflicte havia de ser evitat o eliminat per qualsevol via possible. En les organitzacions, el conflicte era considerat un *output* negatiu fruit d'una mala gestió i amb costos de diversa índole. Es considerava vinculat a una comunicació inadequada, falta d'obertura i confiança entre els membres de l'organització i una escassa consideració per part dels caps o directius cap a les aspiracions i desitjos dels treballadors. Avui en dia, amb les aportacions de la teoria de les relacions humanes i la teoria interaccionista, s'entén el conflicte com a inevitable, és una realitat freqüent i familiar en tot grup i formació social. Al costat dels aspectes negatius del conflicte, hi ha factors constructius i beneficiosos que són els que cal maximitzar i considerar, com ara: la millora en la presa de decisions, el desenvolupament de la creativitat, l'augment de cohesió i integració organitzacional, servir d'ajuda per a definir l'estructura interna, ser un motor de canvi, etc. Així, es reconeix la funcionalitat del conflicte (Robbins, 2004). Les organitzacions han d'acceptar-lo i gestionar-lo i, de fet, la competència social que siga aconseguida amb això és un indicador del seu grau de desenvolupament i/o evolució. Actualment, es consideren dos paradigmes en la manera d'afrontar el conflicte organitzacional: el que recorre a l'autoritat per a la seua resolució i el que busca mitjans alternatius per a gestionar-lo. Aquesta aproximació a «la gestió del conflicte» suposa un gran desafiament per a les organitzacions i comporta la necessitat de formació en aquest àmbit.

En les seccions següents treballarem el concepte de conflicte —definició— i els diferents tipus. També es considerarà el procés de conflicte (com s'origina, succeeix i es tanca); i per últim,

atendrem la seua gestió, amb aquesta perspectiva àmplia que considera les diferents cares i realitats del conflicte.

1. Conflicte: Conceptualització i tipus

Tal com dèiem, des d'una perspectiva clàssica, el conflicte ha sigut sempre definit en termes negatius, per exemple com a «desacord entre dos individus que causa o té un cert potencial per a causar dany en una organització» (Kfoury i Lee, 2019). Malgrat això, aquesta definició no té en consideració la realitat complexa de les organitzacions. Si anem més enllà dels plantejaments bàsics, podem definir el conflicte com a «estat psicològic que es produeix quan les parts perceben que les aspiracions pròpies i les de l'altra part no poden ser assolides simultàniament». És a dir, tal com es plantejava abans, ara es considera que hi ha una oposició de forces entre les parts; però s'elimina la consideració negativa.

Amb aquestes definicions, cal donar alguns matisos que també conceptualitzen el conflicte:

- Hi ha una certa interdependència entre les parts (per exemple, recursos compartits, processos simultanis, interessos que s'influencien). Amb això,
- Hi ha una experiència subjectiva d'incompatibilitat → NO necessàriament té una base objectiva.
- Aquesta ha de ser percebuda per les parts implicades (com diu el refrany, «dos no es barallen si un no vol»).
- Hi ha generalment recursos escassos o activitats incompatibles.
- Cal realitzar una certa conducta de gestió.
- Per últim, hi ha conseqüències per a les parts i per a l'organització.

En parlar de conflicte, una de les primeres qüestions és la percepció de conflicte i la definició com a «estat psicològic». La definició que utilitzem emfatitza la cognició sobre el conflicte com a element clau, però el conflicte genera pensaments, emocions i conductes en els individus o els col·lectius. Així, cal diferenciar entre les emocions que un conflicte pot generar i la seua percepció tan real com siga possible (objectiva). Com veurem més endavant, no importa com et sentes pel que fa al conflicte sinó més aviat com se sent l'altra part i quins són els objectius. Deia Victor Frankl que allò que no acceptes és l'única causa del teu patiment. Doncs quan ens enfrontem a conflictes laborals caldrà acceptar que tenim un conflicte, gestionar les emocions i enforçar-nos en la seua gestió/resolució aplicant els coneixements i les competències desenvolupades durant el grau i formació posterior.

Un altre element bàsic que es dedueix d'aquesta qüestió és que n'hi ha de diferents tipus. És a dir, el conflicte es pot dividir en:

- A) Conflicte intrapersonal o intern de la persona: Un individu ha de triar entre dues alternatives excloents, de manera que hi ha una oposició entre ambdues. Es tracta en general d'una situació de desajust entre el que una persona vol i el que pot obtenir. Així, per exemple, un treballador rep demandes de treball que no considera justes i estan en contradicció amb els seus valors. És a dir, hi ha incompatibilitats dins un mateix rol o de rols diferents. També pot donar-se quan la persona persegueix objectius divergents amb

els de l'organització o no sap quines activitats ha de dur a terme per a l'assoliment dels objectius organitzacionals.

- B) **Conflicte interpersonal o entre individus:** Implica l'oposició d'interessos entre persones en un col·lectiu (un equip, una organització, etc.). És el conflicte que succeeix quan diferents components del grup tenen necessitats i demandes enfrontades que no poden aconseguir-se de manera simultània. També pot donar-se entre individus de la mateixa organització per les diferències de responsabilitat o per les pressions relacionades amb els seus rols (per exemple, necessitats del treballador respecte a demandes de producció als caps mitjans). El més comú és el que apareix quan hi ha una alta interdependència entre treballadors en el mateix nivell.
- C) **Conflicte intergrupual o entre grups:** L'enfrontament en aquest cas es produeix a causa de les necessitats contraposades de dos o més grups en l'organització (per exemple, entre diferents *stakeholders*, departaments o seccions), de manera que no es pot satisfer al mateix temps els interessos dels diversos grups. Aquest tipus de conflicte és força habitual en les organitzacions actuals a causa, sobretot, de la diferenciació departamental, l'ambigüitat i la porositat de les organitzacions (per exemple, alta competitivitat, economia del coneixement) i l'escassetat de recursos. Un exemple d'aquest conflicte apareix quan dos departaments disputen per una assignació pressupostària limitada o quan el comitè d'empresa negocia amb la direcció una millora salarial.
- D) **Conflicte interorganitzacional (entre dues o més organitzacions):** Es tracta també d'un conflicte habitual en un entorn dinàmic i competitiu amb fortes demandes en el mercat i la competència de recursos materials i humans. Ocorre quan hi ha interessos contraposats entre organitzacions diferents com poden ser una empresa i els sindicats, institucions legislatives i organitzacions que han d'acatar les lleis elaborades per les primeres, o entre organitzacions amb els mateixos interessos amb recursos limitats.

Cal mencionar que aquests nivells o tipus no són excloents entre si; poden ocórrer en paral·lel o passar d'un tipus a un altre.

2. El procés de conflicte

1. Antecedents del conflicte

Quan hi ha unes certes condicions o elements que generen oposició o incompatibilitat, això pot ser un antecedent potencial de conflicte. És potencial perquè la seua presència pot ser la flama que encén el conflicte, però sent una condició necessària, no és suficient per a poder parlar de conflicte. Cal passar a l'etapa següent per a poder afirmar que determinades condicions van ser els antecedents d'un conflicte. Entre els antecedents potencials hi ha:

- Condicions estructurals de l'organització (per exemple, la grandària dels grups que treballen junts, el grau d'especialització de les tasques, les fronteres en les responsabilitats, estils de lideratge, sistemes de recompenses, el nivell de dependència en la realització de les activitats, etc.).
- Els problemes de comunicació (com en el joc infantil el «telèfon boig»).
- Variables personals (característiques personals: una persona pot ser especialment conflictiva i per tant veure's molt aviat en situacions de conflicte en la feina).

— Existència de recursos escassos (la manca de recursos materials per repartir entre les parts), desacords en procediments i regles col·lectives, dependència en el desenvolupament d'activitats de treball i les diferències en valors o percepcions.

2. Personalització del conflicte

Aquesta etapa ocorre quan algun dels antecedents potencials de conflicte aconseguix que una o més de les parts implicades perceben i senten que l'altra bloqueja o pot bloquejar els seus objectius, interessos, necessitats o expectatives. És a dir, és necessari que existisca consciència o percepció del conflicte a més d'implicació emocional perquè continue el procés de conflicte. Aquesta presa de consciència del conflicte permet que la persona faci una interpretació de la situació, de les accions i els interessos de l'altra part. Per tant, aquesta etapa del procés és important perquè és quan es delimiten les qüestions en conflicte (el qui, quan, com, qui, on i per què del conflicte), sorgeixen les emocions i s'estableixen les bases per a l'etapa següent, la de les intencions conductuals.

3. Intencions conductuals

En funció del que s'ha assenyalat en l'etapa anterior s'inicia aquesta etapa amb les **intencions** conductuals. Les parts en conflicte es pregunten: Què podria fer per a enfrontar-me a aquest conflicte? La resposta serà diferent si les parts perceben interdependència negativa en els interessos en conflicte (situació de suma zero; el que un guanya, l'altre ho perd) o interdependència positiva (situació de suma variable; les dues parts poden guanyar) (Van de Vliert i De Dreu, 1994). També variarà en funció del grau de poder que les parts tenen i perceben tenir en aquesta relació i la importància de les relacions interpersonals. Així, una classificació possible distingeix entre cinc tipus diferents d'estils:

- A) Intenció de competir, és a dir, aconseguir les finalitats pròpies a costa de les necessitats, desitjos o interessos de l'altra part. Hi ha, per tant, un alt interès pels objectius propis i baix interès per l'altra part. Està orientat al poder i no als interessos en les relacions interpersonals. Un exemple d'això seria quan hi ha dos candidats per a un ascens i han de competir entre ells. Es presenta una situació de suma zero en la qual sols un d'ells guanya, i l'altre «perd». Tots dos candidats són conscients que han de competir per obtenir la posició i no hi hauria interès a priori per la relació amb l'altra part.
- B) Intenció de col·laborar. Es busca maximitzar els interessos de les dues parts de tal manera que se satisfacen al màxim les necessitats d'ambdues. Per tant, hi ha un alt interès per l'altra part, alt interès per un mateix, i alt interès en les relacions interpersonals. Continuant amb l'exemple anterior, imagineu-vos que sou en l'equip de recursos humans de l'empresa que selecciona als candidats. Però el vostre cap ha indicat que el supervisor d'enginyers també ha d'aprovar el candidat. El supervisor d'enginyers proposa una selecció mitjançant un qüestionari de competències específiques; però tu consideres més oportú l'ús d'exercicis de simulació (per exemple, *in-basket techniques*). Com que heu de posar-vos d'acord i tens una bona relació amb ell, decideu col·laborar per a dissenyar una tècnica mixta que siga millor que les opcions individuals prèvies.
- C) Intenció de cedir. Es resta importància als temes en conflicte i se cedeix als desitjos de l'altra part, és a dir, baix interès per un mateix i alt interès per l'altra part, i alt interès en les relacions interpersonals amb l'altra part. Per exemple, quan el

superior d'un treballador li ha demanat que tinga un nivell de productivitat determinat i similar al dels seus companys, i el treballador no ho ha aconseguit. El treballador pot cedir a dur a terme una feina addicional fora de la jornada laboral per a equilibrar la situació.

- D) Intenció d'evadir-se del conflicte. Quan el que es pretén és eludir o ajornar el conflicte. Hi ha baix interès per l'altra part i pels interessos propis, i baix interès en les relacions interpersonals. Exemple vist en classe en el vídeo del capítol «3x08-la fusió», en el qual Michael Scott no vol determinar un conflicte entre Dwight i Andy sobre qui és el supervisor.
- E) Intenció de compromís. És una posició intermèdia, consistent a buscar una solució acceptable que satisfaga alguns dels interessos de les dues parts i fer un intercanvi de concessions a partir de les diferències que es posseeixen. Hi ha un alt interès en les relacions interpersonals i un clar enfocament a arribar a acords malgrat que no siga la solució òptima per a una de les parts. Malgrat que no és en l'àmbit laboral, un bon exemple de la intenció de compromís és l'arribada del partit polític Compromís al govern local (valga la redundància). El «pacte del Botànic» entre els partits PSPV-PSOE, Compromís i Podem feia que tots renunciaren a coses per a arribar a posicions intermèdies (PSOE governava la comunitat i Compromís el govern local; Podem donava suport al pacte pels interessos generals).

4. Gestió del conflicte

En aquesta etapa apareix la conducta concreta que es manifesta davant el conflicte. Fins ara no hi havia cap evidència manifesta sobre el conflicte. En aquesta etapa les parts actuen per a gestionar el conflicte; és possible que les intencions previstes en l'etapa anterior es manifesten en conductes encara que no sempre hi ha una correspondència exacta entre les intencions conductuals i la conducta que finalment es porta a terme, en part a causa de la naturalesa dinàmica del conflicte. Aquesta és una etapa d'interacció en la qual les parts en conflicte reaccionen una enfront de l'altra, i per tant és dinàmica, es pot modificar en el curs de la interacció mateixa, és a dir, una de les parts podria tenir certes intencions conductuals (etapa anterior), però en funció de la conducta de l'altra part pot modificar el seu comportament.

La gestió del conflicte no només és important per a les parts implicades i les seues relacions presents i futures, és també una estratègia organitzacional causa de les seues conseqüències per a l'organització. En la literatura hi ha diversos models teòrics que descriuen les conductes de gestió de conflicte. En general, trobem sis models de gestió del conflicte:

- A) Ignorar la qüestió i acordar seguir en desacord. Aquesta forma de gestió es correspon amb la intenció d'evitació. Un exemple en el context organitzacional seria quan diferents encarregats no es posen d'acord en la manera de preparar uns informes i cadascun continua fent-los a la seua manera.
- B) Cedir davant el conflicte fent concessions per a arribar a un acord. Es correspon amb la intenció de cedir. Un exemple seguint l'anterior seria quan un dels encarregats, valorant la sobrecàrrega que li suposa aquesta tasca a la persona que a la fi ha de passar a un altre format tots els informes que ell fa i, sobretot, perquè no vol enfrontar-se cada vegada a les queixes d'aquesta persona, decideix fer els informes seguint el format d'altres encarregats.

- C) Imposar una part les seues decisions a l'altra. Es correspon amb la intenció conductual de competició. Aquesta manera de gestió només tindrà èxit si la part que la realitza posseeix alguna forma de poder en la relació. Seguint amb l'exemple, podria ocórrer que el director del departament solucione el conflicte amb un encarregat imposant la seua pròpia manera de redactar els informes a l'encarregat d'ícol.
- D) Resolució conjunta de problemes. Es correspon amb la intenció de compromís o de col·laboració. La resolució conjunta requereix que les parts en conflicte es reunisquen per a identificar el problema i ho resolguen mitjançant una discussió oberta. Exigeix uns interessos acceptats per les parts i l'existència de metes comunes que no es poden assolir sense la cooperació de les parts. No hi ha guanyadors o perdedors, únicament es busca solucionar conjuntament un problema que afecta a tots però no beneficia o perjudica uns més que altres. Aquest seria el cas d'un equip de treball amb un objectiu comú en què les parts es reuneixen per a identificar els problemes i resoldre'ls en una discussió oberta. És una situació que per definició té els interessos o objectius d'una negociació, és a dir, aconseguir solucionar un problema. Ara bé, ni per les seues exigències de preparació, ni per la classe d'informació que es maneja, ni per la transparència de mètodes i procediments, és una negociació com a tal. En l'exemple, la resolució conjunta de problemes requeriria que els encarregats de fer els informes i l'encarregat de normalitzar-los es reunisquen per a trobar, entre tots, la millor manera de solucionar el problema (per exemple, elaborar un patró comú per a la redacció d'informes).
- E) Recórrer a l'arbitratge. Aquesta manera de gestió del conflicte implica la participació d'un tercer aliè al conflicte que ajudarà a prendre les decisions o prendrà la decisió. Es parla d'arbitratge quan el tercer té el poder de prendre decisions, és l'autoritat formal. Es parla de mediació quan el tercer és un facilitador del procés però les decisions les prenen les parts en conflicte. Seguint l'exemple anterior, se li podria demanar a una empresa externa que proposa el millor format de lliurament d'informes i que els encarregats ho implementen.
- F) La negociació. La negociació és l'estratègia més útil per a la gestió del conflicte, és una situació en la qual dues o més parts interdependents i amb igualtat de poder reconeixen divergències en els seus interessos i decideixen intentar un acord per mitjà de la negociació (Munduate i Medina, 2005). A diferència de la resolució conjunta de problemes és necessari un procés de preparació prèvia, la gestió d'informació abundant i el coneixement de les fases de negociació per a la seua òptima gestió en la resolució de conflictes. La negociació és una manera de gestió de conflictes que es correspon amb la intenció conductual de competició, compromís i col·laboració. La diferència està en el fet que mentre en la competició (negociació competitiva) les parts han d'intentar aconseguir els seus objectius a costa dels objectius de les altres parts, en el compromís (negociació mixta) les dues parts reconeixen que l'acord és més beneficiós que la ruptura de les relacions i estan disposades a «cedir alguna cosa a canvi d'alguna cosa», és a dir, les parts disposen, d'una banda, dels seus propis recursos, però necessiten els recursos de l'altra part i estan disposades a intercanviar entre si aquests recursos. Finalment, en la col·laboració (negociació integrativa) les parts tenen la intenció de resoldre el conflicte aclarint les diferències en lloc de cedir davant d'aquestes. Es tracta de fer la millor distribució dels beneficis entre les parts, buscant solucions

integradores en què tots guanyen, ja que el conflicte no implicava un resultat de suma zero.

5. Resultats i conseqüències

Els resultats del conflicte estableixen les bases per a les relacions futures entre les parts en conflicte. Quan les necessitats bàsiques no queden satisfetes, o una de les parts perd en relació amb l'altra, apareix un potencial de conflictes futurs. D'altra banda, si la gestió del conflicte comporta la satisfacció dels interessos i les motivacions rellevants entre les parts, es poden establir les bases per a unes bones relacions futures. En general, se solen anomenar tres tipus de resultats possibles:

A) Perdre-perdre: Quan cap de les parts en conflicte aconsegueix els seus objectius, ningú no satisfà les seues necessitats. D'aquesta manera, les causes del conflicte continuen, per la qual cosa és molt probable que tornen a aparèixer els conflictes. Per exemple, dos treballadors no es posen d'acord sobre qui tindrà les vacances durant el mes d'agost. Tots dos presenten raons i arguments per a convèncer l'altra part, però cap cedeix a les peticions de l'altra part. Com a resultat del desacord i el clima de tensió, un tercer treballador d'un altre departament serà el que gaudisca d'aquest període de vacances.

B) Guanyar-perdre: Suposa el benefici per una de les parts que aconsegueix els seus objectius i interessos, a costa de la pèrdua de l'altra part, que no aconsegueix satisfer els seus interessos. Com que el resultat es defineix en termes de guanyadors i perdedors, la probabilitat de nous conflictes similars és elevada. El deteriorament de les relacions és alt i els desitjos de venjança per part dels perdedors solen aparèixer molt sovint. Per exemple, quan en l'exemple anterior sobre el període de vacances una de les parts amenaça a l'altra part i la por li fa cedir a la part contrària. La part que no ha aconseguit els seus objectius a causa de la pressió esperarà el moment no només de guanyar sinó a més d'assegurar-se que l'altra part perd.

e) Guanyar-guanyar: Suposa un benefici per a totes les parts, ja que tots aconsegueixen satisfer, almenys parcialment, els seus interessos. No obstant això, hi ha diversos graus de consecució dels interessos, ja que els beneficis obtinguts per cadascuna de les parts poden variar des de la satisfacció de necessitats mínimes fins a la seua satisfacció completa. Un exemple d'això seria si per exemple hi ha una taula a prop de la finestra amb molt llum i dos treballadors volen aquesta taula. En lloc de discutir fins que un la tinga, decideixen reubicar l'oficina de tal manera que els dos tenen part de la finestra a prop de la seua taula.

Els resultats del conflicte tenen conseqüències per a les parts implicades i per a l'organització. Aquestes conseqüències poden ser funcionals o disfuncionals. Les conseqüències funcionals són les que permeten extraure resultats positius per al sistema i, per tant, fer emergir els aspectes positius del conflicte; en canvi, les conseqüències disfuncionals procedeixen de resultats negatius del conflicte.

Entre les principals conseqüències **funcionals** del conflicte en el context organitzacional trobem les següents:

a) L'increment de la creativitat. S'estimula l'interès i la curiositat, ja que suposa un repte per a les capacitats pròpies i genera innovació. Com a resultat d'un conflicte les persones fan coses i es comporten de manera nova i potser millor.

b) L'augment de la motivació i l'esforç de les parts implicades. Sovint, com a resultat del conflicte, les parts se senten més motivades per l'assoliment d'algun objectiu comú i fan un major esforç per aconseguir-lo.

e) Es poden facilitar millores en la comunicació entre els participants: el conflicte pot fer que les parts implicades o la mateixa organització milloren les seues xarxes de comunicació, que circule la informació en els sentits oportuns i fins i tot que fluisca la informació estratègicament per a evitar sobrecàrregues o malentesos.

d) Augment de la cohesió. Alguns conflictes suposen un enfrontament entre grups, la qual cosa contribueix a establir la identitat grupal. Per exemple, el conflicte amb membres d'una altra oficina de la teua empresa, però no pertanyents a la teua oficina, pot augmentar la cohesió de grup i la seua implicació en la meta comuna.

e) Reducció de tensió. La situació de conflicte pot ajudar les persones a eliminar tensions que, d'una altra manera, podrien causar estrès i disminuir l'esforç en el treball.

f) Enfocar l'atenció cap als canvis necessaris. D'aquesta manera es possibilita la modificació d'estructures de poder, patrons d'interacció, actituds arrelades que són desadaptatives, reavaluació de metes i activitats del grup, etc.

g) Facilita la clarificació i elaboració de la posició per a fer-la més defensable i convincent. Els conflictes ben abordats poden dur a un increment i elaboració més rica de la informació que si no es donara el conflicte.

h) Pot conduir a la confiança entre les parts fent sobresortir les semblances. Quan com a resultat de l'afrontament d'un conflicte les parts poden descobrir tots els punts comuns que els uneixen.

i) Fomenta el reconeixement de la legitimitat de l'altre. Si el conflicte s'ha dirigit correctament, les parts podran descobrir que hi ha altres punts de vista o maneres diferents d'abordar una situació.

Pel que fa a les **conseqüències disfuncionals** del conflicte en el context organitzacional, apareixen quan:

a) Es genera una actitud hostil que incrementa les diferències entre les parts i disminueix la percepció de similituds.

b) La tensió, l'estrès, la frustració o l'hostilitat entre les parts en conflicte genera actituds defensives i un alt grau de malestar.

c) Disminueix la comunicació o es torna més agressiva.

d) Disminueix el rendiment i la satisfacció, i es redueix la col·laboració i cohesió o es produeixen bloquejos de l'activitat.

e) Hi ha distorsió dels objectius de tal manera que no se subordinen les metes generals a les lluites internes entre les parts.

f) Es produeix una paralització en el funcionament del grup (per exemple, una unitat de negoci o una oficina).

g) Es posa en perill la supervivència del grup.

h) S'originen respostes estereotipades que influeixen en contra dels objectius grupals.

Algunes anotacions finals (conclusions)

Aquest tema introductori és molt diferent de la resta del temari, però és una peça clau sobretot a l'hora de comprendre els altres temes. Hem definit el conflicte, hem introduït els seus tipus i hem explicat els passos del procés de conflicte. Però en aquest resum hi ha una part que no es troba ací descrita. Es tracta de la part 3, d'avaluació, identificació i «gestió» del conflicte. Aquesta altra part s'estudiarà a partir de l'activitat grupal feta en classe amb el suport del llibre *Gestión positiva del conflicto organizacional* (González-Navarro, Llinares i Zurriaga, 2012).

Referències

- Kfoury, J., & Lee, P. E. (2019). Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict. *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada*, 41(1), 15-20.
- Martínez, E. & Zornoza, A. (2010). L'evolució del conflicte de tasca, el conflicte de relació i el conflicte de procés en equips virtuals: el paper de l'entrenament. *Anuari de psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 13(1), 225-241.
- Munduate, L; Medina, F.J. (coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- (Basat en) González-Navarro, P., Llinares, L. I., & Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional* (365-393). México: Pearson Educación.
- Van de Vlier T, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.