

# Habilitats interpersonals

Motivar els altres. Maneig de conflictes

María Sol Castro Freire  
Helena Thomas Currás

PID\_00204350



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Competències</b> .....	7
<b>2. Continguts</b> .....	8
2.1. Motivar els altres .....	8
2.2. Maneig de conflictes .....	9
<b>3. Conceptes rellevants</b> .....	11
<b>4. Planificació de l'estudi</b> .....	13
4.1. Motivar els altres .....	13
4.2. Maneig de conflictes .....	13
<b>5. Pautes de lectura</b> .....	15
5.1. Motivar els altres .....	15
5.2. Maneig de conflictes .....	15
<b>6. Recomanacions sobre les activitats</b> .....	17
<b>Glossari</b> .....	19
<b>Bibliografia</b> .....	20



## Introducció

Dins de les habilitats interpersonals que són essencials en l'acompliment de funcions directives, en aquest mòdul es tracten els temes de **motivar** els altres i la **gestió de conflictes**.

La importància de motivar els altres es justifica per la necessitat d'entendre els mecanismes que produeix en les persones el desig d'orientar els seus esforços a favor dels objectius de l'organització per a la qual treballen. Només coneixent-ho es pot actuar de manera sistemàtica sobre les condicions laborals, de manera que actuïn com a estimulants de l'esforç.

La segona habilitat, la gestió de conflictes, és necessària en qualsevol situació en la qual es troben persones que han de treballar de manera interdependent i que poden tenir enfocaments diferents i/o enfrontats de la feina i de les relacions. Es necessita, per tant, saber com actuar quan es produeixen conflictes, de manera que no es converteixin en un obstacle en l'assoliment dels objectius comuns.

L'estudi de totes dues habilitats es tracta en **els temes 6 i 7 del llibre de text** (Whetten i Cameron, 2011, pàg. 323-437), en què es desenvolupa la base teòrica pertinent acompanyada de diferents exercicis i propostes de treball útils per a la millora de capacitats en aquests àmbits.

### Referència bibliogràfica

D. Whetten; K. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall.

## Objectius

El treball amb els continguts d'aquest mòdul ha d'ajudar els estudiants a assolir els objectius d'aprenentatge següents tant de forma general per a cada un dels temes, com de forma específica per als diferents àmbits del seu contingut.

1. Identificar i valorar els elements que es troben presents en la motivació de les persones en la feina, així com les condicions necessàries per a crear entorns de treball motivadors.

- Valorar els vincles existents entre la motivació i l'acompliment laboral.
- Analitzar els components del model dels quatre factors i les relacions entre aquests.
- Considerar la idoneïtat en cada situació de les tècniques de motivació per a orientar el comportament en les organitzacions.

2. Comprendre l'impacte que les situacions de conflicte poden ocasionar en l'acompliment individual i grupal, identificant les estratègies més adequades de tractament per a cada cas.

- Entendre el sentit del conflicte, tant en la seva dimensió negativa com en el seu potencial per a la millora.
- Identificar les causes que poden produir situacions de conflicte en l'entorn laboral.
- Determinar quins són els mètodes més adequats per a tractar les diferents situacions de conflicte.
- Analitzar els requisits necessaris per a resoldre conflictes de forma eficaç emprant la col·laboració.

## 1. Competències

L'estudi de la importància de motivar els altres i de la gestió correcta de conflictes es vincula directament al desenvolupament de les competències genèriques i específiques següents:

Competències genèriques	Competències específiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitat per a identificar les motivacions que poden tenir les persones en diferents situacions laborals.</li> <li>• Sentit de l'equitat per a utilitzar adequadament el poder vinculat a la funció directiva.</li> <li>• Capacitat per a entendre les relacions que es produeixen en els grups de treball.</li> <li>• Disposició al diàleg i a la negociació per a assolir objectius valuosos per a totes les parts interessades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia per a comprendre les causes que poden afectar l'acompliment laboral de les persones.</li> <li>• Sentit estratègic per a desenvolupar programes organitzacionals que propiciïn la motivació.</li> <li>• Determinació per a aplicar mesures disciplinàries quan siguin necessàries.</li> <li>• Flexibilitat personal per a utilitzar l'estil de direcció que s'ajusti més bé a les necessitats de cada situació.</li> <li>• Capacitat per a arribar a les causes reals dels conflictes que tenen lloc a la feina.</li> <li>• Flexibilitat de pensament per a identificar la manera adequada de respondre a un conflicte segons les circumstàncies en les quals es produeix.</li> <li>• Capacitat per a utilitzar les situacions conflictives com a catalitzadors de la millora contínua de l'acompliment individual, grupal i organitzacional.</li> <li>• Assertivitat per a expressar amb precisió i maduresa la posició que es pren davant d'una situació real o potencialment conflictiva.</li> </ul>

## 2. Continguts

En el **tema 6 del llibre** de text s'analitza la importància de l'habilitat de generar **motivació** en els altres a causa de la influència que té sobre l'acompliment individual i organitzacional. El **tema 7** ofereix pautes per al diagnòstic correcte i el maneig dels conflictes en general i, de manera específica, en l'entorn laboral.

### 2.1. Motivar els altres

La **motivació** està constituïda per impulsos, desitjos i necessitats que mouen les persones a actuar d'una manera determinada. Per això l'habilitat directiva d'influir en la motivació de les persones és essencial per aconseguir un alt nivell d'acompliment a la feina, i esdevé necessari que les persones amb responsabilitats directives sàpiguen com influir en l'entorn de treball perquè aquest resulti motivador. Han de tenir la capacitat d'analitzar les causes que hi pot haver darrere de les situacions d'acompliment pobre i dissenyar **programes**, tant d'organització del treball com de reconeixement, que estimulin la motivació.

Wetten i Cameron proposen un model d'anàlisi de la motivació basat en quatre factors interdependents:

- 1) La **motivació** de les persones.
- 2) L'**acompliment** de les seves tasques.
- 3) Els **resultats** que obtenen del seu acompliment.
- 4) La **satisfacció** que experimenten.

L'acompliment és el resultat de l'habilitat per al treball i la motivació; i l'habilitat, o capacitat mental i física, requereix un procés d'aprenentatge i de recursos perquè es pugui posar en pràctica. En la mesura que això succeeix les persones obtenen resultats valuosos per a elles i troben satisfacció a la feina.

Hi ha diferents **teories** que expliquen el funcionament de la motivació que poden veure's com a complementàries entre si. En general, consideren que, per a poder actuar sobre la motivació, primer cal entendre les característiques de les persones tant en el pla individual com en el grupal. Fet això, caldrà determinar quines són les **tècniques** més adequades per a modelitzar el comportament, sabent que no hi ha receptes úniques i que es requereix flexibilitat.

Entre les tècniques concebudes per a desencadenar els mecanismes de la motivació hi ha diferents modalitats de **recompenses, reorganització i redisseny del treball** per a enriquir-lo donant-hi varietat i autonomia. Les recompenses tenen valor motivador en la mesura que s'utilitzen de manera equitativa, fle-



xible i oportuna en el temps. La reorganització i el redisseny del treball ajuden a donar-hi sentit i estimulen la responsabilitat dels treballadors respecte dels resultats.

## 2.2. Maneig de conflictes

En qualsevol organització és important entendre el sentit que tenen els conflictes interpersonals, de manera que es puguin mantenir en nivells moderats i actuïn com a catalitzadors de millores.

La **gestió eficaç dels conflictes** requereix que es treballi en tres etapes:

1) Un diagnòstic correcte que permeti identificar quin és el tipus de conflicte i la font que el genera. El conflicte pot procedir del següent:

- diferències personals,
- deficiències d'informació,
- incompatibilitat de rols,
- estrès ambiental.

2) El disseny d'estratègies adequades per a tractar el conflicte.

3) La resolució efectiva de les disputes.

Els **mètodes** de resolució de conflictes es poden agrupar en dos:

1) Els que es basen en la **cessió** d'una de les parts davant de l'altra, utilitzant respostes com les següents:

- la **coacció**, que acaba donant lloc a hostilitat i ressentiment,
- la **complaença** o renúncia als interessos propis en favor dels de l'altra part,
- l'**evasió** o fugida davant de la situació conflictiva,
- el **compromís**, que busca la satisfacció de totes les parts.

2) Els mètodes que busquen la **col·laboració** perquè totes les parts en conflicte arribin a un acord i percebin que en surten beneficiades (estratègies "guanyar per guanyar"). Es consideren superiors i es basen en la negociació amb un **enfocament integrador**.

Una eina útil per a arribar a l'acord és l'ús del **mètode de solució de problemes**. Està constituït per quatre fases, que requereixen que es posin en pràctica diverses habilitats d'anàlisi i de comunicació:

- identificació del problema,
- valoració de possibles solucions,
- pla d'acció,

- execució i seguiment.

### 3. Conceptes rellevants

Es pot definir la **motivació** com la voluntat que mostren les persones d'efectuar un determinat nivell d'esforç a fi d'obtenir uns objectius que consideren desitjables.

Una persona està motivada quan duu a terme una activitat amb il·lusió, sense que li importi l'esforç que ha de fer per aconseguir el que s'ha proposat. Des del punt de vista de la funció directiva, en la definició de motivació es troba implícita també la condició que les necessitats que busquen satisfer les persones amb els seus esforços siguin compatibles amb els interessos i objectius de l'organització en la qual treballen. Per això és important que s'estableixin **expectatives** clares d'acompliment, i que calgui identificar amb precisió i realisme les metes que s'han d'aconseguir.

El nivell de motivació dels individus es reflecteix directament en el resultat de la seva feina o **acompliment**. No obstant això, la motivació per si mateixa no és garantia d'un bon acompliment, ja que requereix que, a més, les persones tinguin les habilitats necessàries per a dur a terme la seva feina amb eficàcia i eficiència.

Les **habilitats** són una combinació d'aptituds i de capacitats mentals i físiques per a fer alguna cosa; requereixen un procés d'aprenentatge i recursos suficients per a posar-les en pràctica, i es mantenen estables llargs períodes de temps.

El desenvolupament d'habilitats i, en conseqüència, la millora de l'acompliment es poden potenciar per mitjà de diferents tipus de **reforç**. El reforç és positiu quan es vincula el comportament de la persona a una cosa que li resulta valuosa (**recompenses** de naturalesa diferent), i és negatiu si el vincle s'estableix amb una cosa que és indesitjable (**mesures disciplinàries**).

El **conflicte** és un procés que comença quan una persona o un grup perceben que hi ha altres persones o grups que afecten de manera negativa els seus interessos. És inherent a la naturalesa humana i es pot manifestar a través d'una àmplia gamma d'accions que van des de formes subtils de desacord fins a actes de violència extrema. Encara que el concepte sol associar-se a connotacions negatives, també pot tenir una **dimensió positiva**, ja que l'absència de conflictes en una organització pot fer perdre el sentit crític i la creativitat, i que la feina es torni excessivament homogènia i autocomplaent.

És important identificar les **fonts dels conflictes** i aprendre a afrontar-los, ja que una part important del temps de treball de les persones que ocupen llocs directius es dedica a resoldre conflictes. Si no se saben tractar adequadament poden convertir-se en un obstacle que faci molt difícil que les persones puguin treballar de manera efectiva.

Els **mètodes per a resoldre els conflictes** s'apliquen segons la situació de què es tracti, encara que en totes cal **negociació**, habilitat de gran importància per a dur a terme una gestió adequada dels conflictes. Negociar significa estar disposat a cedir i no solament tractar de convèncer l'altra part. És un procés que porta implícit un saber i un saber fer, i resulta d'una combinació de coneixement i experiència per a aconseguir arribar a un acord. La negociació té un sentit integrador quan se centra en la **col·laboració**, que és l'acord entre les parts per a compartir una actitud o valor sense que cap s'hi vegi forçada.

## 4. Planificació de l'estudi

A continuació, s'exposen les dues habilitats més rellevants de les habilitats interpersonals: motivar els altres i el maneig de conflictes.

### 4.1. Motiviar els altres

<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar i valorar els elements que es troben presents en la motivació de les persones en el treball, així com les condicions necessàries per a crear entorns de treball motivadors.</li> <li>• Valorar els vincles existents entre la motivació i l'acompliment laboral.</li> <li>• Analitzar els components del model dels quatre factors i les relacions entre aquests.</li> <li>• Estimar la idoneïtat en cada situació de les tècniques de motivació per a orientar el comportament en les organitzacions.</li> </ul>
<b>Continguts</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Relació entre motivació i compliment</li> <li>2) Diagnòstic de problemes d'acompliment</li> <li>3) Elements d'un programa de motivació</li> </ol>
<b>Materials</b>	<b>D. Whetten; K. Cameron (2011).</b> <i>Desarrollo de habilidades directivas</i> (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall. Material base de l'assignatura: Cap. 6. "Motivación a los demás" Guia d'aprenentatge Prova d'avaluació contínua (PAC) proposada pel consultor
<b>Activitats</b>	<b>Lectura del capítol 6</b> Discussió de situacions en grup en l'espai de debat, o en el fòrum, segons les pautes que facilitin els consultors (cas Electro Logic, cas Shaheen Matombo). Treball individual amb qüestionaris d'autodiagnòstic (acompliment deficient, compliment laboral, etc.).
<b>Temps</b>	19 hores

### 4.2. Maneig de conflictes

<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre l'impacte que les situacions de conflicte poden ocasionar en l'acompliment individual i grupal, i identificar les estratègies més adequades de tractament per a cada cas.</li> <li>• Entendre el sentit del conflicte, tant en la seva dimensió negativa com en el seu potencial per a la millora.</li> <li>• Identificar les causes que poden produir situacions de conflicte en l'entorn laboral.</li> <li>• Determinar quins són els mètodes més adequats per a tractar les diferents situacions de conflicte.</li> <li>• Analitzar els requisits necessaris per a resoldre conflictes de forma eficaç emprant la col·laboració.</li> </ul>
<b>Continguts</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Maneig del conflicte interpersonal</li> <li>2) Diagnòstic de tipus i fonts de conflicte</li> <li>3) Mètodes de maneig de conflictes</li> <li>4) Resolució de conflictes mitjançant col·laboració</li> </ol>

<b>Materials</b>	<b>D. Whetten; K. Cameron</b> (2011). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i> (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall. Material base de l'assignatura: Cap. 7, "Manejo de conflictos" Guia d'aprenentatge Prova d'avaluació contínua (PAC) proposada pel consultor
<b>Activitats</b>	<b>Lectura del capítol 7</b> Discussió de situacions en grup en els espais de l'aula (cas Inversions de Pensió Educativa, casos pàg. 405 a 409). Treball individual amb qüestionaris inicials (maneig de conflictes interpersonals, estratègies per a manejar conflictes).
<b>Temps</b>	19 hores

## 5. Pautes de lectura

A continuació presentem una llista de pautes de lectura que convé tenir presents per a analitzar els dos temes que tractarem: motivar els altres i el maneig de conflictes.

### 5.1. Motivar els altres

La base teòrica del primer tema s'exposa de la pàgina 326 a la 353 i es desenvolupa en diverses parts.

- Entre les pàgines 326 i 330 s'argumenta la importància d'entendre la relació entre la motivació i l'acompliment en el treball, i s'introdueix el model de relació dels quatre factors: motivació, habilitat, resultat i satisfacció.
- A partir de la pàgina 330, es desenvolupen els plantejaments del model i els passos per a aplicar-los. Observeu la taula 6.2 de la pàgina 333, en la qual se sintetitzen els sis elements clau per a dur a terme un programa de motivació vinculant-los a preguntes que serveixen per a determinar si l'orientació de cada un és l'adequada.
- La influència de les recompenses en la motivació s'analitza entre les pàgines 337 i 341. És important aquí reflexionar sobre els suggeriments de la taula 6.4 de la pàgina 339.
- Des de la pàgina 341 fins a la 344 es presenten algunes estratègies per a incidir en el comportament, entre les quals té especial interès el redisseny de llocs. Els components d'aquest es poden veure en la figura 6.4 de la pàgina 343.
- A partir de la pàgina 344, s'analitzen les característiques que han de tenir les recompenses perquè el seu efecte sobre la motivació i l'acompliment sigui real.
- Tots els components del model es mostren integrats en la figura de la pàgina 351, per la qual cosa és important entendre bé el marc de relacions que s'hi s'expressa.

### 5.2. Maneig de conflictes

La base teòrica d'aquest tema es presenta entre les pàgines 376 a la 404 amb l'estructura següent:

- De la 376 a la 382 s'analitza el valor positiu que poden tenir els conflictes si no ultrapassen determinats nivells (vegeu la figura 7.1 de la pàgina 377), i s'examinen els diferents focus i fonts de conflicte.
- A partir de la pàgina 383 es valoren diferents mètodes de tractament de situacions de conflicte. La figura 7.3 de la pàgina 384 mostra de manera gràfica les diferents opcions que hi ha des del punt de vista del nivell de cooperació i d'assertivitat, i en la taula 7.2 de la pàgina 385 se'n fa una comparació.
- La superioritat del mètode de col·laboració en la solució de conflictes s'argumenta entre les pàgines 390 i 402, en què es descriuen les etapes per a solucionar conflictes per mitjà del procés de solució de problemes. Encara que les etapes d'aquest procés potser les coneixeu d'altres assignatures, és important veure com s'apliquen en situacions conflictives i reflexionar sobre les orientacions que s'ofereixen.



## 6. Recomanacions sobre les activitats

Com es va indicar en el mòdul "Habilitats personals", les activitats que es proposen en el llibre són tant per a treballar de manera grupal seguint les orientacions que es donaran a l'aula, com per a estimular la reflexió individual.

1) Els dos qüestionaris d'autodiagnòstic del primer tema (pàgines 324-325) serveixen com a presa de contacte inicial per a l'estudi. El primer conté vint afirmacions sobre actituds i pràctiques que poden presentar-se en situacions en les quals es necessita actuar sobre la motivació d'altres persones. El segon fa pensar en la percepció que tenim de la nostra feina i de la nostra motivació per mitjà de 14 ítems. Com que només calen uns quants minuts per a qualificar a cada ítem i valorar-ne el resultat seguint les pautes de l'apèndix, s'aconsella respondre'ls per a tenir una primera impressió de les dimensions del tema.

2) En l'anàlisi del cas que es descriu a partir de la pàgina 354 (Electro Logic), és important entendre la importància de valorar les diferents perspectives que es presenten i com es poden interpretar en el marc del model dels quatre factors. Inicialment, cada estudiant pot fer el seu propi diagnòstic i posteriorment es podrà treballar a l'aula en grup.

3) Per als exercicis que es plantegen a partir de la pàgina 361, s'aporta un model de diagnòstic en profunditat de situacions crítiques per a l'acompliment laboral. També aquestes activitats tenen un component de treball individual i en grup, per la qual cosa aquesta segona dimensió tindrà un tractament posterior a l'aula.

4) Els qüestionaris d'autodiagnòstic d'inici del segon tema (pàgines 374-375) s'utilitzen, de la mateixa manera que s'ha assenyalat abans, per a moure a la reflexió sobre les actituds i els hàbits propis, i per a disposar la ment a un aprofundiment més gran a través de l'estudi de la teoria.

5) Per a practicar el diagnòstic de les fonts i causes del conflicte, i considerar el mètode més adequat davant d'una situació concreta, és interessant treballar el cas EPI, que es presenta en l'apartat d'"Anàlisi d'habilitats". A més de l'anàlisi individual, també es podrà realitzar l'anàlisi grupal segons les orientacions que es donin a l'aula. Així mateix, els exercicis que es plantegen en l'apartat de "Pràctica d'habilitats" es podran tractar en la mateixa doble dimensió.



## Glossari

**acompliment laboral** *m* Conjunt de resultats que obté una persona com a conseqüència de la realització de les tasques pròpies de la seva feina.

**disciplina** *f* Conjunt de regles i normes destinades a orientar i mantenir determinats comportaments que es consideren desitjables.

**estratègia** *f* Pla en el qual s'estableix un conjunt de pautes i etapes que s'han de seguir per a aconseguir arribar a una meta establerta.

**intermediari -ària** *m i f* Persona que col·labora amb les parts enfrontades en una situació de conflicte per a ajudar-les a assolir un acord del qual totes surtin beneficiades.

**lideratge** *m* Capacitat que manifesta un individu per a influir en el comportament d'altres en una situació determinada.

**meta** *f* Resultat que es vol obtenir a la feina per mitjà de la realització d'una o diverses activitats. S'estableix per a un període determinat i s'expressa en termes quantitativus.

**negociació** *f* Procés pel qual dues o més persones amb interessos en conflicte analitzen i decideixen alternatives per arribar a un acord.

**reforç** *m* Acció que es fa amb l'objectiu d'estimular i/o recompensar un individu perquè mantingui un tipus de comportament que es considera desitjable.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

**D. Whetten; K. Cameron** (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall.

Desenvolupa les principals habilitats directives necessàries avui dia per a treballar amb equips de persones diverses i assolir nivells d'acompliment alts. Molt complet pels instruments de treball que ofereix, els casos que planteja i les guies de respostes dels apèndixs.

### Bibliografia complementària

**D. Goleman** (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

Obra clàssica de Goleman que en complementa una altra d'anterior sobre intel·ligència emocional. S'hi analitzen els diferents components de la intel·ligència emocional aplicada essencialment a situacions pròpies de les organitzacions empresarials. Els components de la intel·ligència emocional són la base de les competències vinculades al desenvolupament d'habilitats directives.

**S. Robbins** (2001). *Organizational behaviour* (9a. edició). EUA: Prentice Hall International.

Les nombroses edicions que ha tingut aquesta obra de Robbins en confirmen el valor com a manual bàsic per a entendre el comportament de les persones en l'entorn laboral. Molts dels aspectes d'aquest comportament (motivació, conflicte, comunicació, etc.) són també part integrant de les habilitats socials i directives.