



CiberEduca.com

Psicólogos y pedagogos al servicio de la educación

www.cibereduca.com



VI Congreso Internacional Virtual de Educación
6 – 26 de Febrero de 2006

LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS GRUPALES

Yolanda Troyano Rodríguez
José Luís Carrasco Calero

1. Introducción

Desde que Blake y Mouton en 1964 presentaran la “Rejilla gerencial” y establecieran mediante dos dimensiones (preocupación por uno mismo y preocupación por el otro) cinco estilos de comportamientos ante el conflicto, numerosos investigadores estudian las diferentes conductas que pueden mostrarse en situaciones conflictivas. En la actualidad y a pesar de la variedad de definiciones proporcionadas sobre el conflicto, de las unidades de análisis, del nombre de las dimensiones, etc., la mayor parte de las taxonomías desarrolladas continúan basándose en el modelo de Blake y Mouton. Nosotros vamos a presentar el modelo de Lewicki y Hiam (1998) que también asume asumen cinco estilos comportamentales ante el conflicto.

2. Modelo de Lewicki y Hiam

El modelo propuesto por los autores consideran dos dimensiones: importancia de la relación e importancia del resultado. La resolución del conflicto estará en función del valor concedido a cada una de las dimensiones planteadas. La primera de ellas establece en que medida la relación con la otra parte es importante o no para la persona implicada.

El valor que se concede a la relación se verá afectada por:

- la existencia o no de algún tipo de relación previa
- si la relación es, en general, positiva o negativa
- el deseo de mantener la relación en el futuro,
- el nivel de compromiso con la relación
- el nivel de comunicación entre las partes y
- la duración de la relación y su historia.

La segunda dimensión plantea la importancia que se concede al resultado. Y se verá influida por:

- la importancia concedida al mejor resultado para ambas partes
- si se está dispuesto a sacrificar el resultado
- si se pretende conseguir el máximo resultado posible
- si los resultados son importantes hasta cierto punto y
- si no tiene ninguna importancia.

La combinación de las dos dimensiones da lugar a cinco estilos de comportamiento ante el conflicto (Tabla 1). Son los siguientes: Colaborativo, competitivo, acomodativo, evitativo, y compromiso.

- a. **Colaborativo.** Cuando se otorga una alta importancia a relación y al resultado. Se caracteriza porque, además de obtener un buen resultado (los beneficios de uno lo son también para el otro), es necesario mantener una buena relación con la otra parte. La colaboración implica compartir información de forma abierta y completa entre las partes, ya que se pretende alcanzar un idóneo conocimiento tanto de la situación como del entendimiento entre los negociadores. Es un estilo que resulta conveniente utilizarlo cuando los intervinientes en la situación conflictiva se necesitan mutuamente o cuando tienen objetivos comunes.
- b. **Competitivo.** En este estilo se concede una baja importancia a la relación y una alta importancia al resultado. Suele ser utilizado en negociaciones en que la relación futura no tiene que ser preservada, cuando son de tipo distributivo o cuando la otra parte presenta una actitud muy agresiva, aunque se ha de ser duro con el problema y no con la persona puede llegarse al empleo de una

comunicación basada en amenazas y castigos ante la negación a hacer concesiones. La competición implica que el negociador durante el proceso comunicativo puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado.

- c. Acomodativo. Consiste en dar una alta importancia a la relación y baja al resultado. Significa adaptación al punto de vista del oponente, accediendo ante sus exigencias. Puede utilizarse de forma estratégica, cuando la persona considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante, o cuando, por cualquier otro motivo, crea necesario ceder (Rahim, 1992; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997). Aunque se asume el riesgo de que un negociador con tendencia a un estilo comunicativo pasivo sea percibido como débil, fácil de vencer y que cede con facilidad por evitar enfrentamientos y conflictos.
- d. Evitativo. Cuando la importancia a relación y al resultado es baja. En un momento determinado puede no resultar interesante o provechoso negociar. Por ejemplo, cuando ambas partes tienen más que perder que ganar, en situaciones de conflicto latente, en las que empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes o cuando se está seguro de no conseguir nada. Rubin, Pruitt y Kim (1994) consideran la evitación en el tiempo, diferenciando entre inacción y retirada. La inacción se concibe como una forma temporal de no hacer nada y puede ser válida para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular. La retirada es una tendencia permanente a abandonar la situación conflictiva.
- e. Compromiso. Intermedia importancia tanto de la relación como del resultado. Se consiguen acuerdos aceptables para las partes aunque realicen alguna concesión para conseguir cerrar la negociación. El compromiso es similar a la colaboración, aunque la eficacia comunicativa y el mutuo conocimiento entre las partes es menor que en el segundo. Es conveniente buscar el compromiso cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja, o en ocasiones en que los negociadores tienen menos tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa.

La investigación muestra que los comportamientos de compromiso y colaboración conllevan efectos positivos sobre los resultados de la negociación, al facilitar el logro de acuerdos mutuamente satisfactorios mediante el establecimiento de una interacción comunicativa efectiva. En los comportamientos de competición ocurre lo contrario, al estar basados en una comunicación inefectiva (Ring y Van de Ven, 1994; Fisher, Ury y Patton, 1996; Bazerman, Tenbrusel y Wade-Benzoni, 1998 y Song, Xie y Dyer, 2000).

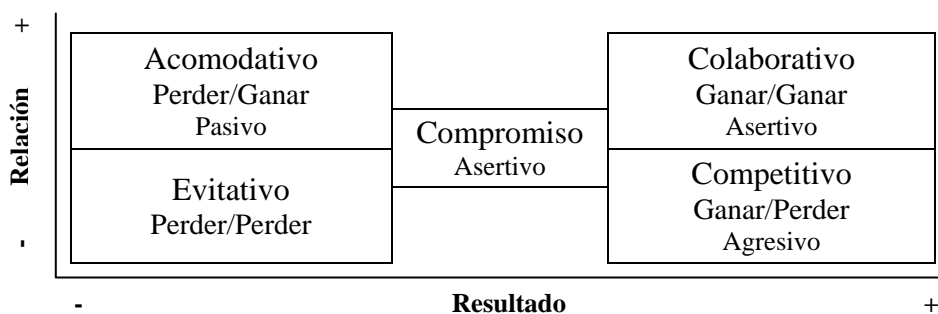


Tabla 1. Estilos de comportamiento (Lewicki y Hiam)

3. Conductas comunicativas en la resolución de conflictos

Los resultados del proceso de resolución de conflicto se ven afectados por múltiples factores (distribución del poder, participación de terceros, experiencias pasadas, presiones del tiempo, etc.) que inciden en él aunque es el comportamiento adoptado por los negociadores el factor que más ha sido analizado en la literatura (Dyer y Song, 1997; Yuan, 1998; Sorenson, Morser y Savage, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000).

Diversos autores plantean que el tipo de comunicación establecida entre las partes es un indicador del comportamiento negociador (Dyer y Song, 1997; Xie, Song y Strigfellow, 1998; Song, Xie y Dyer, 2000). Dicho comportamiento consiste en la utilización de un conjunto de tácticas comunicativas que contienen elementos verbales (contenidos, preguntas, respuestas a preguntas, etc), no verbales (expresión facial, postura, orientación, distancia, gestos, etc.) o paraverbales (fluidez verbal, tono de la voz, tiempo de habla, silencios, etc.).

El peso que cada uno de los elementos tiene dentro del proceso de comunicativo se ha cifrado en torno a un 20% para los elementos verbales, y en un 40% para los elementos no verbales y paraverbales.

La utilización de estos tres elementos estará determinando las conductas de comunicación que empleamos cuando nos relacionamos y la impresión que causamos en los otros al comunicarnos con ellos. Las tres conductas propuestas son las denominadas pasiva, agresiva o asertiva. A continuación analizaremos cada uno de estas conductas comunicativas y sus elementos más característicos.

3.1. Conductas de comunicación pasiva

Una de las características que más definen a personas que utilizan este estilo de comunicación de forma habitual es que son incapaces de decir “no” a demandas que van en contra de sus propios intereses, o bien expresan que son poco importantes, al suponer que lo que los demás quieren, piensan u opinan es más importante que lo propio. No están seguras de sus sentimientos y tratan de agrandar a todo el mundo. Estas personas se sienten manipuladas e incomprendidas, lo que les genera sentimientos de incomprensión, desamparo, depresión, baja autoestima, etc., y sensación de bajo control bajo las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas.

- Elementos verbales. Las personas que presentan un estilo de comunicación pasivo se caracterizan por no verbalizar en abundancia. No realizan afirmaciones claras, ni se enfrentan con sus palabras a las opiniones de los demás, siendo habitual el uso de expresiones como: “quizás”, “bueno”, “supongo”, o frases como: “te importaría mucho...”, “no quiero molestar”, “realmente no es importante”. Realizan pocas preguntas. Cuando son ellos los que tienen que dar respuestas lo hacen utilizando monosílabos, con independencia de que la pregunta planteada sea abierta o cerrada.
- Elementos no verbales. La expresión facial suele ser seria, aunque utilizan la sonrisa lo hacen de forma poco frecuente o fuera de lugar “risas falsas”. La mirada está orientada hacia abajo y nunca es directa a los ojos del interlocutor, mas bien recurren a una mirada fija e inexpresiva hacia uno de los lados de la cara del otro. Los gestos de las manos suelen ser escasos, aunque utilizan mucho la automanipulación. Mantienen una postura distante con los demás, evitando la orientación frente a frente, y manteniendo escaso contacto físico.
- Elementos paraverbales. Durante el proceso comunicativo las intervenciones son escuetas, utilizando silencios prolongados. Cuando hablan lo hacen de forma breve y en un tono de voz bajo y titubeante, lo que da lugar a una exposición poco clara. La fluidez verbal es escasa y muy entrecortada, siendo frecuente la utilización de muletillas. La velocidad pasa de muy lenta a muy rápida sin término medio adecuado.

3.2. Conducta de comunicación agresiva

En la utilización predominante de un estilo de comunicación agresivo es frecuente que la persona use una comunicación unidireccional, al considerar que tiene que defender sus derechos a cualquier precio, sin escuchar al interlocutor. Suelen faltar al respeto de los demás, por considerarse la única persona importante y con opinión, independientemente del contexto y de sus interlocutores. De esta forma muestran que lo que los otros piensen, sientan u opinen no tiene ningún interés para ellos. Tratan de dominar y manipular a los demás, con el objetivo de convertirlos en más débiles y menos capaces de defender sus opiniones, derechos y necesidades.

Con frecuencia pierden con facilidad el control de la situación y de sus propios recursos, al enfrentarse a las relaciones interpersonales. Aunque a corto plazo este estilo puede tener resultados positivos, dado que implica sentimientos de poder, expresión de emociones y, en muchas ocasiones, la consecución de objetivos, a largo plazo posee unos efectos negativos al presentarse sentimientos de culpa, tensión, frustración, etc.

- Elementos verbales. En este estilo abundan los términos de forma imperativa, las críticas al comportamiento de los demás y las expresiones amenazantes, lo que dificulta que sus interlocutores se expresen libremente. Los términos más usuales son “haz”, “deberías”, “mal”, etc., o frases como “harías bien en...”, “ten cuidado con...”, “si no lo haces...”, etc. Al realizar preguntas es frecuente que formulen varias a la vez. Cuando son preguntados tienden a contestar con otra pregunta o sin relación a la pregunta.
- Elementos no verbales. La expresión facial es tensa, con ceño fruncido y sin sonrisas. La mirada es directa a los ojos, además de forma continuada, fija y

penetrante, lo que hace que sea el interlocutor el que tenga que desviar su mirada. Los gestos con las manos son abundantes, con indicadores de amenazas. La postura resulta intimidatoria, siendo habitual no respetar la distancia íntima, y la orientación con el interlocutor es enfrentada.

- Elementos paraverbales. El tiempo que utiliza para hablar es excesivo, lo que dificulta las intervenciones del interlocutor, que tiene pocas ocasiones para tomar la palabra. No realiza pausas, ni mantiene silencios a lo largo del proceso comunicativo. El tono de voz es muy elevado y enfático. Tiene una fluidez verbal adecuada, pero excesivamente rápida, lo que hace que no resulte lo suficientemente clara.

3.3. Conducta de comunicación asertiva

Las personas que utilizan el estilo asertivo consiguen comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible. En el sentido de que es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones, defendiendo sus derechos y respetando los de los demás. Sabe adaptarse al contexto lo que contribuye a facilitar que se resuelvan los conflictos y, además, minimiza el riesgo de que en futuras interacciones surjan problemas. Son personas honradas consigo mismo y con los demás, comprensivos con el punto de vista del otro y se comportan de modo maduro, íntegro y racional. Todo esto hace que se sientan satisfechas con los demás y consigo mismo, incrementando así su autoestima. En sus relaciones interpersonales se sienten con control ante situaciones difíciles, lo que hace que se reduzca su estrés y facilite la comunicación.

- Elementos verbales. Los asertivos suelen hablar en primera persona, para expresar sus derechos, opiniones y necesidades, tales como “opino”, “pienso”, “necesito”, “siento”, etc., y frases que implican la colaboración para conseguir algo, del tipo “hagamos...”, o bien preguntas orientadas a la participación de los demás encaminadas a lograr la solución de un problema, tales como “¿cómo podemos resolver esto?”, “¿qué te parece si...?”, “¿qué quieres?”, “¿qué piensas?”, etc.
Formula abundantes y variadas preguntas encaminadas a la participación de los otros para conseguir la solución de problemas. Responde a las preguntas extendiéndose en las formuladas de forma abierta y concretando en las cerradas.
- Elementos no verbales. La expresión facial es distendida, con sonrisas frecuentes y acorde con las circunstancias. El contacto ocular es directo hacia el interlocutor, aunque evita que la mirada se mantenga fija continuamente. La postura es erguida, sin ser rígida. Los gestos de las manos y brazos son abundantes, fáciles y relajados. La orientación es directa y frontal manteniendo la distancia para no invadir el espacio personal; aunque en ocasiones permite que se pueda establecer el contacto físico.
- Elementos paraverbales. Volumen de la voz y la velocidad son adecuados para permitir una interacción comunicativa efectiva, lo que da lugar a una entonación correcta de forma que el interlocutor lo escucha con facilidad. El habla es fluida y directa permitiendo un tiempo de habla proporcional entre los participantes, sin interrumpir al interlocutor.

Estos estilos de comunicación no son patrones rígidos de comportamiento, sino reglas de actuación útiles en diferentes situaciones (León y Medina, 1998), por lo que la persona que se encuentre en un proceso de resolución de conflicto ha de cambiar su estilo en función del momento en el que se encuentre el conflicto y del interlocutor. De todas formas, el estilo de comunicación asertivo presenta una serie de ventajas, tanto en el ámbito personal como organizacional, como una mayor eficacia y competencia en las relaciones con los demás y en la resolución de problemas; logran reducir el número de conflictos interpersonales y grupales (Troyano y Garrido, 2003).

4. Habilidades necesarias para la resolución de conflictos

Cuando nos planteamos una situación de resolución de conflictos es necesario desarrollar un amplio conjunto de habilidades, que coordinadas entre sí, permitan una adecuada interacción, tanto con personas individuales como con grupos, para conseguir los objetivos planteados. Ello no sólo significa preocuparse por los intereses propios, sino también por los intereses de la otra parte, ya que, si no ve satisfecho, al menos parcialmente, sus objetivos, es probable que tampoco podamos conseguir los nuestros.

Para asegurar en mayor medida una buena resolución de conflictos es necesario adquirir una serie de habilidades. Estas son las denominadas habilidades asertivas, que hacen referencia a habilidades encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominantemente asertivo en la interacción con los demás (Van-der Hofstadt, 2003). En concreto, son las habilidades para: emitir libre información, hacer autorrevelaciones, realizar escucha activa, empatizar, formular una crítica, solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas, expresar opiniones o criterios, expresar conformidad o desacuerdos, resumir, hacer preguntas, emitir “mensajes yo” y, por último, dialogar.

- a) **Habilidad para emitir libre información.** Consiste en facilitar información adicional, habitualmente de nosotros mismos, cuando se nos formula una pregunta. En esta información adicional se expresan ideas, opiniones, sentimientos, etc. que cumple una doble función, por un lado nos da algo de qué hablar, y por otro, incitamos a la otra parte a hablarnos de sí mismo, lo que nos va a permitir manifestar interés por cosas que son importantes para los otros. Ante una situación donde se nos pregunte “Hola, ¿qué tal estás?”, la respuesta de libre información podría ser “Bien, acabo de llegar de vacaciones y me encuentro muy relajado”, lo que daría lugar al interlocutor a continuar la comunicación con preguntas sobre el lugar de vacaciones, cuanto tiempo ha estado, si le ha gustado el lugar, etc....
- b) **Habilidad para hacer autorrevelaciones.** Supone facilitar a la otra parte información sobre nosotros mismos que de otra forma no podrían conocer, o sobre pensamientos, sentimientos y reacciones antes la información que nos llega de los demás. Facilita la comunicación bidireccional al compartir los temas propios. La autorrevelación consistiría en aportar opiniones sobre el tema que se esté tratando, se podrían utilizar expresiones tales como “Sobre el tema que estamos tratando, yo creo que...”.
- c) **Habilidad para la escucha activa.** Implica estar psicológicamente disponible y atento al mensaje del interlocutor. Supone la realización de una serie de pasos, la

falta de alguno de ellos hace que no podamos hablar de escucha activa. Los pasos son los siguientes: 1) el emisor emite el mensaje; 2) el receptor escucha con esfuerzo físico, lo que supone la utilización de una serie de elementos verbales, no verbales y paraverbales combinados como indicadores para nuestro interlocutor del acto de escuchar que realizamos, 3) el receptor escucha con esfuerzo psicológico, que consiste en prestar atención al contenido del mensaje. Se concreta en a) concentrarse en el otro, tratando de no distraerse con otra actividad; b) comprender el mensaje, preguntándose por las intenciones del emisor, observando los mensajes no verbales y paraverbales e integrándolos con los verbales; c) resumir, haciéndolo interiormente; y d) confirmar, verbalizando el resumen que hemos hecho mentalmente para que nos lo confirme. Ante la emisión del mensaje del emisor, el receptor podría decir, “sí, sí”, “ajá”, “de acuerdo”, “con esto me quieres decir que...”, etc.

- d) Habilidad para empatizar. Se trata de escuchar activamente las emociones y sentimientos del interlocutor y entender los motivos del mismo. Implica aplicar los pasos indicados en la escucha activa, aunque adoptando un comportamiento no verbal similar al de la otra persona. Se utilizan frases del tipo “Al oírte, me parece que...”, “Te estoy escuchando, y creo que...”.
- e) Habilidad para formular una crítica. Consiste en describir con precisión la situación que resulta molesta o incómoda, o que se pretende cambiar con la realización de la crítica en relación con el comportamiento de la otra persona. Los pasos son: a) describir la situación; b) expresar los sentimientos que la realización de la conducta del otro provoca en nosotros; c) sugerir los cambios que consideramos necesarios para que esa conducta deje de incomodarnos; d) plantear alternativas u opciones a la misma; y e) agradecer la atención y aceptación de las opiniones expresadas. El modo de realizar una crítica sería “Tengo un problema, cuando tú te vas y dejas..., lo que hace que me sienta..., así que me gustaría que..., o bien... Gracias.”.
- f) Habilidad para solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas. Para solicitar cambios es necesario: a) hacer referencia a un comportamiento que se pueda clasificar como positivo, halagando al otro por la realización del mismo; b) introducir la propuesta de cambio; y c) aludir a otro comportamiento adecuado, o incluso al mismo que se hizo referencia al principio. Esta habilidad genera expresiones del tipo “Me encanta..., sin embargo..., por lo que me gustaría que...”.
- g) Habilidad para expresar opiniones o criterios distintos a los otros miembros del grupo. Cuando queremos expresar opiniones contrarias a las manifestadas por otros miembros del grupo una forma adecuada puede ser: a) dar inicialmente a la persona parte de la razón sobre la opinión expresada; y b) expresar nuestra opinión. Un ejemplo sería “Es verdad lo que dices, no obstante, a pesar de todo, yo opino que...”.
- h) Habilidad para pedir que el otro confirme o exprese desacuerdo. Para lograr que otra persona muestre expresión de acuerdo o desacuerdo con cualquier argumento o situación, o bien para posicionarlo frente a una situación se tendría que plantear la pregunta de forma que tenga que decantarse por una de las

alternativas. Algunas formas de plantear serían las siguientes “¿Estoy equivocado cuando...?” “¿Consideras que...?”, seguidas del argumento alrededor del cual buscamos que se posicione el interlocutor.

- i) Habilidad para resumir. Consiste en reducir a términos breves y concretos lo esencial de un asunto y se pide al interlocutor que exprese si estamos en lo cierto o no. Con esta habilidad demostramos al interlocutor nuestro interés y, además, aumentamos la probabilidad de que el interlocutor siga comunicándose. Una manera de resumir sería “Alicia, ¿me estás diciendo que...?, ¿es cierto?”.
- j) Habilidad para hacer preguntas. Resulta útil para recoger información, generar dudas, invitar a la reflexión o para el mantenimiento de la interacción comunicativa. Podemos realizar dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas son exploratorias, animan a la persona a pensar sobre sus sentimientos y pensamientos y habitualmente se responden con más de una o dos palabras. Las preguntas cerradas se formulan con el objetivo de obtener una información específica y se pueden responder con una sola palabra, sí o no. Como ejemplo de pregunta abierta encontramos “¿Cómo vas a dejar...?”, “¿Te has planteado alguna vez....?”, y de pregunta cerrada “¿Cuándo...?”, “¿Dónde...?”
- k) Habilidades para emitir “mensajes yo”. Son mensajes que se envían en primera persona. Se utilizan para definir el origen personal de los sentimientos que se experimenta, de las opiniones que se expresan y de los deseos y preferencias que se tienen, todo ello sin evaluar o reprochar la conducta de los demás y facilitando la expresión de las diferencias y del desacuerdo. En la utilización de este tipo de mensajes, los deseos, opiniones y sentimientos son más dignos de confianza, dándose una mayor probabilidad de que se tengan en cuenta. Son similares a la formulación de críticas, pero sin la solicitud de cambio, y tienen mayor posibilidad de aplicación. También presentan similitud con las autorrevelaciones, pues hasta cierto punto lo son. La forma de emitir “mensajes yo” es la siguiente: a) Describir la situación; b) describir las consecuencias o efectos y; c) describir los sentimientos. Por ejemplo, “En el momento en que..., me ocasiona... y hace que me sienta...”
- l) Habilidad para hacer elogios. El elogio es la expresión verbal de las características positivas que vemos en los demás. Su utilización ayuda a mantener buenas relaciones con los demás porque suponen un esfuerzo, unen a las personas y tienden a ser recíprocos. El elogio debe ser justificado, sincero y personalizado, además, es importante que sea lo más específico posible, centrándose en describir la conducta que queremos elogiar más, que en un calificativo de la persona. Un modo de expresar un elogio puede ser “Me encanta la forma tan..., que tienes de...”.

5. Propuesta de técnicas para el análisis de los conflictos grupales y su resolución

Existen una serie de técnicas que pueden ser empleadas, tanto para el análisis de conflicto intragrupal o intergrupales como para el afrontamiento de tareas. Algunas, por sus características, suelen también utilizarse al inicio de sesiones de trabajo para ver

posibilidades de actuación frente a un problema concreto de tarea. En los grupos de formación o evolución, su utilización es más adecuada cuando el grupo ha pasado, al menos un tercio de su existencia, ya que las implicaciones efectivas en estos casos suele ser elevada, siempre dependiendo de las características y objetivos de grupo. Por otro lado, encontramos técnicas que se plantean como objetivo que los participantes aborden una serie de problemas para su resolución posterior. En ellas se pone en juego la capacidad de interacción personal, el dominio de la afectividad, la asertividad y las aptitudes comunicativas de los integrantes del grupo. La dificultad de estas técnicas es variable, según la mayor o menor implicación personal que requieran los problemas, sobre todo en el plano afectivo. Emplearlas al principio de la vida de un grupo o cuando lleve ya una experiencia adquirida dependerá de la dificultad de la técnica que se utilice. Estas técnicas resultan idóneas para el entrenamiento en grupos de formación y de tarea, y también cuando se persigue un entrenamiento en fluidez resolutiva e integración grupal por parte de un equipo de trabajo (ver Marín y Troyano, 2004).

Bibliografía

- Bazerman, M.H.; Tenbrusel, A.E. y Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *Academy of management review*, 23 (2) 225-241.
- Dyer, B. y Song, X.M. (1997). The impact of strategy on conflict: A cross-national comparative study of US and Japanese firms. *Journal of international business studies*, 28, 3, 467-493.
- Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (1996). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- León, J.M. y Medina, S. (1998). Aproximación conceptual a las habilidades sociales. En: F. Gil y J.M. León. *Habilidades Sociales. Teoría, investigación e intervención*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Lewicki, R.J. y Hiam, A. (1998). *The fast forward MBA in negotiating and deal making*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Marín, M. y Troyano, Y. (2004). *Trabajando con grupos. Técnicas de intervención*. Madrid: Pirámide.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Nueva York: Praeger.
- Ring, P.S. y Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19 (1) 90-118.
- Rubin, J.Z.; Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). *Social conflict escalation. Stalemate and settlement*. Nueva York: McGrawHill.
- Song, X.M.; Xie, J. y Dyer, B. (2000). Antecedent and consequences of marketing manager's conflict-handling behaviours. *Journal of marketing*, 64, 50-66.
- Sorenson, R.L.; Morse, E.A. y Savage, G.T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International journal of conflict management*, 10, 1, 25-44.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-936). Chicago: Rand McNally.
- Troyano, Y. y Garrido, M.A. (2003). La resolución de conflictos. En: M. Marín y M.A. Garrido. *El grupo desde la perspectiva psicosocial*. Madrid: Pirámide.

- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. London: Psychology Press.
- Van-der Hofstadt, C.J. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Xie, J.; Song, X.M. y Strigfellow, A. (1998). Interfunctional conflict, conflict resolutions styles and new product success: A four-culture comparison. *Management science*, 44 (12), 192-206.
- Yuan, L.L. (1998). Property acquisition and negotiation styles: An Asian case study. *Real estate finance*, 15 (1), 72-78.

© CiberEduca.com 2006

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida sin el consentimiento expreso de/los autor/es.

CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en Cdrom y en la web de CiberEduca.com el contenido de esta ponencia.

®CiberEduca.com es una marca registrada

©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado.

www.cibereduca.com

cive@cibereduca.com

