DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Del desacuerdo al conflicto: dónde actuar a tiempo

Módulo adaptativo | ~20 min

Un mánager puede dedicar entre el 18 y el 26 % de su tiempo a las tensiones de su equipo, y cada empleado, cerca de tres horas a la semana. Este módulo va al origen, antes de que estalle el conflicto. Muestra en qué momento un desacuerdo se convierte en conflicto, cuáles son las dos únicas palancas sobre las que se conserva el control y cómo distinguir las fuentes que se tratan de las que se sortean.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Distinguir el desacuerdo, normal y a menudo útil, del conflicto, que nace cuando se juntan divergencia, interdependencia y emociones negativas.

02 Actuar sobre las dos únicas palancas disponibles: aclarar la divergencia y calmar las emociones, ya que la interdependencia no se puede suprimir.

03 Descomponer el mecanismo interior —presuposición, desencadenante, reacción— y actuar sobre los dos puntos que dependen de uno mismo.

04 Identificar la fuente del conflicto para saber si hay que tratarla —aclarar, negociar, precisar— o sortearla.

PÚBLICO DESTINATARIO

Compañeros que deben avanzar juntos pese a un desacuerdo y mánagers que quieren abordar las tensiones antes de que se enquisten.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Trabaja en la secretaría de cardiología de un hospital. El jueves, Eshe, de diagnóstico por imagen, y usted deben proponer una mejor organización de las pruebas. Eshe le dice: «No veo por qué tiene que adaptarse otra vez mi equipo». La irritación crece; quiere rebatir punto por punto. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Mecánica supuesto -> desencadenante -> reacción (método Afthonios, inspirado en el modelo ABC de Albert Ellis)
- Ecuación del conflicto: divergencia + interdependencia + emociones negativas (Jean Poitras, HEC Montréal)
- Separar los hechos de la historia que nos contamos, inspirado en Crucial Conversations (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler)
- Dos palancas de acción: aclarar la divergencia y calmar las emociones (método Afthonios)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Observatoire du coût des conflits au travail (OpinionWay para All Leaders Initiative y Topics): 3,1 horas por semana y por empleado, unos 152.000 millones de euros al año en coste salarial en Francia
- Jean Poitras (HEC Montréal), con F. Moisan y S. Pronovost, Gestion des conflits au travail : mythes et meilleures pratiques, 2018
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan & Al Switzler, Crucial Conversations
- Acas (2014): preparar y llevar a cabo conversaciones difíciles en el trabajo

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 31 de octubre de 2026