

Solucionario / CTRC0001

Resolución de conflictos

Soluciones

Actividades

Test de Repaso



SOLUCIONES ACTIVIDADES

MÓDULO 1. Definición del conflicto y clasificación de sus elementos

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 1

Según Moore las fuentes del conflicto pueden ser:

- Conflictos entre los datos
- Conflictos de intereses
- Conflictos de relaciones
- Conflictos de valores
- Conflictos estructurales

A continuación se da una posible explicación de cada una de ellas y se acompaña con ejemplos.

1. Conflictos entre los datos

Estos conflictos surgen debido a diferencias en la información disponible o su interpretación. Las causas comunes incluyen la falta de información, información errónea, opiniones divergentes sobre la importancia de los datos, diferentes interpretaciones y procedimientos de evaluación.

Ejemplo

En una empresa, dos departamentos están en desacuerdo sobre la viabilidad de un nuevo proyecto. El departamento de mar-

keting basa su optimismo en datos de encuestas de clientes, mientras que el departamento financiero tiene datos históricos que sugieren lo contrario.

Intervenciones para resolver el conflicto:

- Acordar qué datos se consideran importantes.
- Establecer un proceso común para recolectar datos.
- Desarrollar criterios comunes para evaluar los datos.
- Utilizar expertos para obtener una opinión externa.

2. Conflictos de intereses

Estos conflictos se producen cuando las partes tienen intereses competitivos, ya sean sustantivos, procedimentales o psicológicos.

Ejemplo

En una negociación salarial, los empleados quieren un aumento significativo, mientras que la empresa busca minimizar los costos laborales para maximizar las ganancias.

Intervenciones para resolver el conflicto:

- Concentrar la atención en los intereses, no en las posiciones.
- Buscar criterios objetivos.
- Elaborar soluciones integradoras que contemplen las necesidades de todas las partes.

3. Conflictos de relaciones

Estos conflictos son provocados por emociones intensas, percepciones erróneas o estereotipos, falta de comunicación o comunicación deficiente, y comportamiento negativo repetitivo.

Ejemplo:

Dos compañeros de trabajo tienen una disputa constante debido a malentendidos y estereotipos negativos sobre el otro, lo que lleva a un ambiente de trabajo tóxico.

Intervenciones para resolver el conflicto:

- Control de la expresión de las emociones.
- Aclarar las percepciones y promover las positivas.
- Mejorar la calidad de la comunicación.
- Bloquear comportamientos negativos repetitivos.
- Alentar actitudes positivas de resolución de problemas.

4. Conflictos de valores

Estos conflictos surgen debido a diferencias en criterios de evaluación, metas intrínsecamente excluyentes, y modos de vida, ideologías o religiones diferentes.

Ejemplo

Un conflicto en una empresa multicultural donde algunos empleados valoran la puntualidad estricta, mientras que otros priorizan la flexibilidad y el balance entre vida laboral y personal.

Intervenciones para resolver el conflicto:

- Evitar la definición del problema en referencia al valor.
- Permitir que las partes coincidan y discrepen.
- Buscar metas superiores compartidas por todas las partes.

5. Conflictos estructurales

Estos conflictos están causados por pautas destructivas de comportamiento, desigualdad en el control, propiedad o distribución de recursos, desigualdad de poder o autoridad, y factores geográficos, físicos o ambientales que dificultan la cooperación.

Ejemplo

Una organización tiene una estructura jerárquica estricta donde los empleados de niveles inferiores sienten que no tienen poder ni recursos para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que genera resentimiento y baja moral.

Intervenciones para resolver el conflicto:

- Definir claramente y modificar los roles.
- Reemplazar las pautas de comportamiento destructivo.
- Reasignar la propiedad o el control de los recursos.
- Establecer un proceso equitativo y mutuamente aceptable de decisión.
- Modificar los medios de influencia utilizados por las partes, las relaciones físicas y ambientales, las presiones externas sobre las partes, y las restricciones de tiempo.

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 2

A continuación se indica un ejemplo práctico como solución a la actividad.

VIOLENCIA ESTRUCTURAL EN LA EDUCACIÓN EN UNA COMUNIDAD RURAL

En una comunidad rural de un país en desarrollo, los niños de familias de bajos ingresos tienen un acceso limitado a la educación de calidad. Las escuelas están mal equipadas, los maestros no están bien capacitados y hay una alta tasa de deserción escolar. Además, las niñas y las minorías étnicas se enfrentan a barreras adicionales debido a prejuicios culturales y falta de recursos específicos. Esta situación perpetúa el ciclo de pobreza y la falta de oportunidades, constituyendo un claro ejemplo de violencia estructural.

Estrategias y soluciones

1. Reforma Institucional

Implementar políticas públicas que aborden las desigualdades y brinden acceso equitativo a servicios básicos como educación, salud y vivienda.

- **Acción:** el gobierno, en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONGs), implementa un programa nacional de mejora educativa en áreas rurales. Este programa incluye la construcción y renovación de escuelas, provisión de materiales didácticos, y capacitación continua para los docentes.
- **Resultado esperado:** mejoras significativas en la infraestructura escolar, aumento en la calidad de la enseñanza y reducción de la tasa de deserción escolar.

Promover la participación inclusiva en la toma de decisiones políticas y económicas para asegurar que todas las voces sean escuchadas.

- Acción: se establece un consejo comunitario de educación que incluye a padres, maestros, líderes comunitarios y representantes de minorías étnicas y de género. Este consejo trabaja directamente con las autoridades educativas para identificar necesidades y supervisar la implementación de políticas.

Resultado esperado: mayor representatividad y adaptación de las políticas educativas a las realidades locales, aumentando la participación y el compromiso de la comunidad.

2. Desarrollo socioeconómico

Fomentar el desarrollo económico sostenible y equitativo que beneficie a todas las capas de la sociedad.

- Acción: el gobierno lanza un programa de desarrollo rural que incluye la mejora de infraestructuras básicas como caminos, acceso a agua potable y electricidad, lo que facilita el acceso a las escuelas y mejora las condiciones de vida en general.
- Resultado esperado: aumento en la calidad de vida y reducción de barreras para la asistencia escolar.

Apoyar iniciativas de microfinanzas y emprendimiento que permitan a las comunidades desfavorecidas mejorar sus condiciones de vida.

- Acción: se establecen programas de microcréditos para madres de familia y jóvenes emprendedores, junto con capacitación en gestión empresarial y finanzas.

- Resultado esperado: creación de pequeñas empresas locales, generación de ingresos y reducción de la dependencia económica, permitiendo que más niños puedan asistir a la escuela.

3. Promoción de derechos humanos

Fortalecer los marcos legales y las instituciones que protegen los derechos humanos y luchan contra la discriminación.

- Acción: se refuerzan las leyes contra la discriminación y se implementan campañas de sensibilización en las escuelas y comunidades para combatir los prejuicios de género y étnicos.
- Resultado esperado: un entorno más inclusivo y seguro para todos los niños, especialmente para las niñas y las minorías étnicas.

Crear programas específicos para grupos vulnerables, como minorías étnicas, mujeres y personas con discapacidad, para asegurar su inclusión y protección.

- Acción: se desarrollan programas educativos específicos que incluyen becas para niñas y niños de minorías étnicas, así como apoyo adicional para estudiantes con discapacidades.

Resultado esperado: mayor inclusión y acceso equitativo a la educación para los grupos vulnerables, disminuyendo las tasas de abandono y aumentando las oportunidades futuras.

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 3

Una posible solución es la siguiente:

Naturaleza del conflicto	Descripción	Ejemplo
Conflictos de intereses	Surgen cuando las partes tienen objetivos o intereses incompatibles, especialmente en situaciones con recursos limitados.	Dos vecinos tienen un conflicto sobre el uso de un espacio compartido para estacionamiento.
Conflictos de valores	Originados por diferencias en creencias, principios y valores fundamentales de las partes.	Un conflicto entre empleados sobre si la empresa debería invertir en prácticas de negocio sostenibles.
Conflictos de información	Resultan de la falta de información, desinformación o interpretación incorrecta de la información disponible.	Un conflicto en una comunidad sobre la seguridad de las vacunas debido a información contradictoria.
Conflictos de relación	Producidos por problemas interpersonales entre las partes, como falta de comunicación, desconfianza, prejuicios o antagonismo.	Un conflicto entre dos miembros de una junta directiva debido a rivalidades personales anteriores.
Conflictos estructurales	Debidos a problemas en las estructuras organizacionales, políticas, procedimientos o distribuciones de poder.	Un conflicto entre profesores y la administración escolar sobre la distribución de fondos educativos.

MÓDULO 2. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN EMOCIONAL

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 1

Emisor	Es la persona, grupo o entidad que inicia el proceso de comunicación. El emisor codifica el mensaje, es decir, lo convierte en un formato adecuado para ser transmitido a través del canal de comunicación.
Mensaje	Es la información que se transmite del emisor al receptor. Puede ser verbal (palabras habladas o escritas), no verbal (gestos, expresiones faciales), o una combinación de ambos. El mensaje puede ser una idea, una opinión, una solicitud, una pregunta, etc.
Canal	Es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Puede ser físico (aire para el sonido, papel para la escritura) o tecnológico (teléfono, internet, correo electrónico). La elección del canal puede afectar la claridad y la eficacia de la comunicación.
Receptor	Es la persona o grupo que recibe y decodifica el mensaje enviado por el emisor. El/la receptor/a interpreta el mensaje y puede proporcionar retroalimentación al emisor.
Retroalimentación	Es la respuesta o reacción del/la receptor/a al mensaje enviado por el emisor. La retroalimentación puede ser verbal (una respuesta directa) o no verbal (expresiones faciales, lenguaje corporal). Ayuda al emisor a evaluar si el mensaje ha sido entendido correctamente.

Contexto	Se refiere al entorno físico, social, cultural y temporal en el que tiene lugar la comunicación. El contexto puede influir en la interpretación del mensaje y en la efectividad de la comunicación.
Ruido	Son las interferencias o barreras que pueden distorsionar o dificultar la transmisión del mensaje. El ruido puede ser físico (ruido ambiental), psicológico (preocupaciones del/la receptor/a) o semántico (malentendidos debido a la ambigüedad del mensaje).

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 2

TIPOS DE MENSAJES VERBALES
ORALES
Conversaciones Informales
Conversaciones formales
Discursos
Presentaciones
Reuniones
Debates
Entrevistas
Llamadas telefónicas
Videoconferencias
Charlas motivacionales
Clases y conferencias académicas
Anuncios públicos
Narraciones
Instrucciones y entrenamientos
Brindis y discursos de celebración

ESCRITOS
Cartas
Correos electrónicos
Mensajes de texto
Informes
Artículos y ensayos
Libros y manuales
Publicaciones en Redes Sociales
Blog Posts
Notas y memorandos
Anuncios publicitarios

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 3

A continuación se muestra un ejemplo de cada uno de los aspectos beneficiosos de la utilización de la comunicación asertiva.

Productividad y eficiencia

Delegación de Tareas

Un gerente necesita delegar tareas adicionales a su equipo debido a un aumento en la carga de trabajo.

Gerente: "Equipo, debido al aumento de la carga de trabajo esta semana, necesito su ayuda para completar las tareas adicionales. Ana, ¿podrías encargarte del informe mensual? Y Juan, ¿puedes apoyar a Pedro con la revisión de los documentos? Agradezco su colaboración."

Beneficio: al comunicarse asertivamente, el gerente delega tareas de manera clara y específica, lo que ayuda a evitar confusiones y asegura que todos comprendan sus responsabilidades, aumentando la productividad y eficiencia del equipo.

Liderazgo efectivo

Motivación del Equipo

Un líder de proyecto quiere motivar a su equipo para cumplir con un plazo importante.

Líder: "Sé que el plazo para este proyecto es desafiante, pero confío en nuestras habilidades para lograrlo. Si todos nos enfocamos y colaboramos estrechamente, estoy seguro de que podemos entregar un excelente trabajo a tiempo. Si alguien necesita ayuda, no duden en pedírmelo."

Beneficio: el líder usa la comunicación asertiva para expresar confianza y apoyo, motivando al equipo y fomentando un sentido de colaboración y compromiso, lo que contribuye a un liderazgo efectivo.

Toma de decisiones

Reuniones efectivas

En una reunión de equipo, se debe tomar una decisión importante sobre la dirección del proyecto.

Facilitador de la reunión: "Tenemos varias opciones para la dirección del proyecto. Me gustaría escuchar las opiniones de todos antes de tomar una decisión. Es importante que consideremos todos los puntos de vista para elegir la mejor estrategia."

Beneficio: al invitar a la participación y considerar todas las opiniones, el facilitador asegura que la decisión se tome de manera informada y colaborativa, lo que mejora la calidad de las decisiones y la aceptación de las mismas por parte del equipo.

Ambiente de trabajo saludable

Resolución de conflictos

Dos empleados tienen un desacuerdo sobre la asignación de recursos.

Empleado 1: "Entiendo que ambos necesitamos estos recursos para nuestras tareas, pero solo tenemos una cantidad limitada. ¿Podemos discutir cómo podríamos compartirlos de manera que ambos podamos completar nuestro trabajo sin inconvenientes?"

Empleado 2: "De acuerdo. Creo que si organizamos un calendario de uso, podríamos aprovechar mejor los recursos. ¿Qué te parece?"

Beneficio: la comunicación asertiva ayuda a resolver el conflicto de manera pacífica y constructiva, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y mejorando la relación entre los empleados.

MÓDULO 3. HERRAMIENTAS APLICABLES A LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 1

A continuación se presenta un ejemplo de solución en el ámbito laboral.

Imagina que trabajas en una empresa de tecnología y estás negociando un aumento de sueldo con tu jefe.

Fases de la negociación

1. Preparación: antes de la reunión, investigas los estándares de sueldo para tu posición en la industria y recopilas datos sobre tus logros y contribuciones a la empresa.
2. Apertura: solicitas una reunión con tu jefe para discutir tu compensación y presentas tus argumentos de manera clara y concisa.
3. Exploración: tu jefe te pregunta sobre tus expectativas salariales y los motivos por los que crees que mereces un aumento. Escuchas sus preocupaciones y puntos de vista sobre la situación financiera de la empresa.
4. Cierre: después de una discusión constructiva, llegan a un acuerdo mutuo sobre un aumento de sueldo que refleje tus contribuciones y las capacidades financieras de la empresa.

Preparación

- Objetivos: tu objetivo es obtener un aumento de sueldo que refleje tu valor para la empresa y tu desempeño.

- Soluciones: ofrecer evidencia concreta de tus logros y contribuciones para respaldar tu solicitud de aumento.
- Concesiones: estás dispuesto a ser flexible en cuanto al monto exacto del aumento, pero no estás dispuesto a aceptar un aumento que no refleje tu valía para la empresa.

Ejemplo de diálogo

Rosa: Hola Javier, gracias por reunirte conmigo. Me gustaría discutir mi compensación.

Javier: Claro, Rosa. ¿Qué te gustaría hablar sobre tu salario?

Rosa: he estado revisando los estándares salariales en nuestra industria y he notado que mi salario actual está por debajo del promedio para mi posición y experiencia. Además, durante el último año, he liderado varios proyectos exitosos que han generado beneficios significativos para la empresa.

Javier: entiendo los puntos que planteas. Sin embargo, debemos tener en cuenta la situación financiera de la empresa y nuestros presupuestos asignados para el departamento.

Rosa: por supuesto, entiendo que las finanzas son importantes. ¿Hay margen para considerar un aumento de sueldo que refleje mis contribuciones?

Javier: voy a revisar nuestra situación financiera y ver qué podemos hacer. Te prometo que seré transparente contigo.

Después de una evaluación más detallada, Javier ofrece un aumento que refleja adecuadamente las contribuciones de Rosa y la situación financiera de la empresa. Ambas partes salen de la negociación satisfechas con el resultado.

SOLUCIÓN ACTIVIDAD 2

A continuación se presenta un ejemplo de solución:

Imagina que eres un mediador escolar y dos estudiantes, Ana y Carlos, han estado teniendo conflictos en el aula.

Fases de la mediación

1. Preparación: antes de la mediación, hablas individualmente con Ana y Carlos para entender sus puntos de vista y preocupaciones sobre el conflicto.
2. Apertura: reúnes a Ana y Carlos en un entorno neutral y seguro para comenzar la mediación. Estableces reglas básicas para la discusión y garantizas que ambos tengan la oportunidad de expresarse sin interrupciones.
3. Exploración de intereses: permites que Ana y Carlos compartan sus sentimientos, preocupaciones y percepciones sobre el conflicto. Fomentas la empatía y el entendimiento entre ellos.
4. Generación de opciones: facilitas una lluvia de ideas sobre posibles soluciones al conflicto, animando a Ana y Carlos a considerar diferentes enfoques para resolver sus diferencias.
5. Acuerdo y seguimiento: una vez que Ana y Carlos llegan a un acuerdo mutuo sobre cómo resolver el conflicto, establecen un plan de acción con pasos concretos y tiempos para su implementación. También acuerdan reunirse en el futuro para evaluar cómo están progresando y resolver cualquier problema adicional que surja.

Ejemplo de diálogo

Mediador: Hola Ana y Carlos, gracias por venir hoy. ¿Podemos comenzar compartiendo cómo se sienten acerca del conflicto que han estado experimentando?

Ana: Me siento frustrada porque siento que Carlos no me escucha durante las actividades en grupo.

Carlos: Yo también me siento frustrado porque siento que Ana siempre quiere tomar el control y no me deja participar.

Mediador: Entiendo sus preocupaciones. Parece que ambos se sienten excluidos de alguna manera. ¿Qué creen que podría ayudar a mejorar la situación?

Ana: Creo que establecer reglas claras para las actividades en grupo podría ser útil, para que ambos tengamos la oportunidad de contribuir.

Carlos: Estoy de acuerdo. También podríamos intentar turnarnos para liderar las discusiones y asegurarnos de que ambos tengamos voz.

Después de discutir varias opciones, Ana y Carlos deciden implementar reglas claras para las actividades en grupo y turnarse para liderar las discusiones. Ambos se comprometen a respetar estas reglas y a trabajar juntos para resolver futuros conflictos de manera constructiva.

SOLUCIONES TEST DE REPASO

1. a) Surge solo por diferencias culturales
2. b) Sociología
3. a) Johan Galtung
4. b) Thomas Schelling
5. c) Conflictos de relación
6. b) Evitar la definición del problema en referencia al valor
7. d) Conflictos estructurales
8. b) Reformar las estructuras sociales y económicas para eliminar desigualdades
9. a) Iniciar el proceso de comunicación y seleccionar el contenido del mensaje
10. c) Convertir el mensaje en un formato que pueda ser transmitido
11. a) Precisión
12. c) Comunicación no verbal
13. a) Decodificar el mensaje
14. a) Experiencias previas, conocimientos previos, y características personales

- 15. a) Reducción del estrés
- 16. a) Fomenta relaciones conflictivas
- 17. d) Complementa, refuerza o sustituye la comunicación verbal
- 18. a) Perturbaciones-interferencias
- 19. c) Autonomía emocional
- 20. a) Los compromisos o sacrificios que una parte está dispuesta a hacer para avanzar hacia un acuerdo mutuamente beneficioso
- 21. b) Ejecutar el plan de acción y supervisar el cumplimiento del acuerdo
- 22. c) Facilitar la comunicación y encontrar soluciones mutuamente aceptables
- 23. a) Mediación
- 24. b) Ley Orgánica 5/1995
- 25. a) Se procede a la ejecución de la sentencia