

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA UN BUEN LIDERAZGO



RED PARA LA AUTONOMÍA DE LA MUJER

¿Qué es PRODEMU?

La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer **PRODEMU** pertenece a la Red de Fundaciones de la Presidencia de la República de Chile. Fue fundada el **28 de noviembre de 1990**.

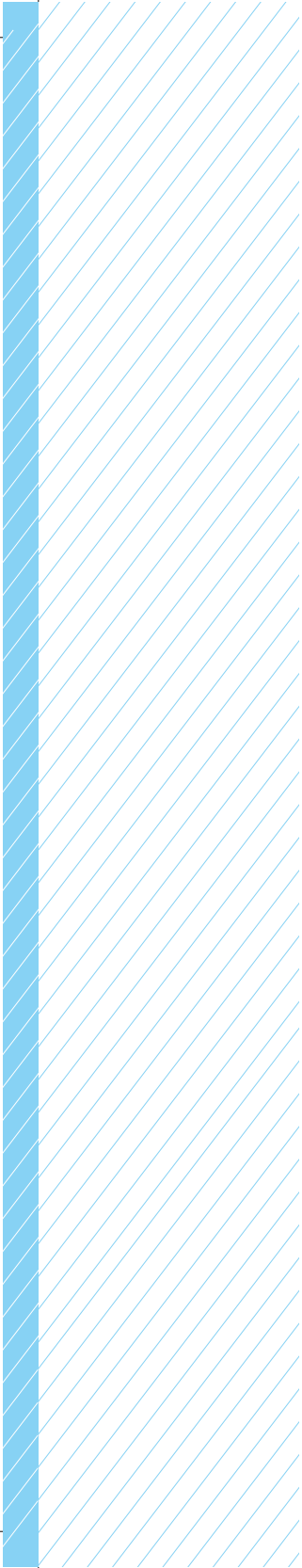
PRODEMU se constituye como la **primera institución del Estado** que recoge las necesidades, requerimientos y demandas de las mujeres en Chile, desde el retorno de la democracia; con el objetivo de facilitar su participación, organización y desarrollo integral, **promoviendo su empoderamiento** e impulsándolas a alcanzar una mejor calidad de vida. Se convierte, desde sus inicios, **en un actor clave y agente de cambio para alcanzar la equidad de género en nuestro país**.

PRODEMU tiene presencia y sedes a lo largo de todo Chile, en las 16 regiones y 54 provincias, y anualmente trabaja con más de **60.000 mujeres**, apoyándolas en el **fortalecimiento de su autonomía**

en los ámbitos físicos, económicos y para la toma de decisiones.

Al cumplir **30 años** de existencia, **PRODEMU** quiere hacer un reconocimiento a todas y todos quienes forman y han formado parte de esta Institución, por su gran compromiso en **avanzar hacia la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**, como también, hacer un reconocimiento a las mujeres que han acompañado su desarrollo a través de esta **Red para la Autonomía de la Mujer**.

En el marco de esta celebración, ponemos a disposición la presente cartilla como parte del esfuerzo de nuestra institución para **colaborar en la toma de decisiones de las mujeres, en base a información vigente y fidedigna respecto a sus derechos** y la forma de ejercerlos para que alcancen una verdadera autonomía.



¿Cómo funciona la Red PRODEMU para la Autonomía de la Mujer?

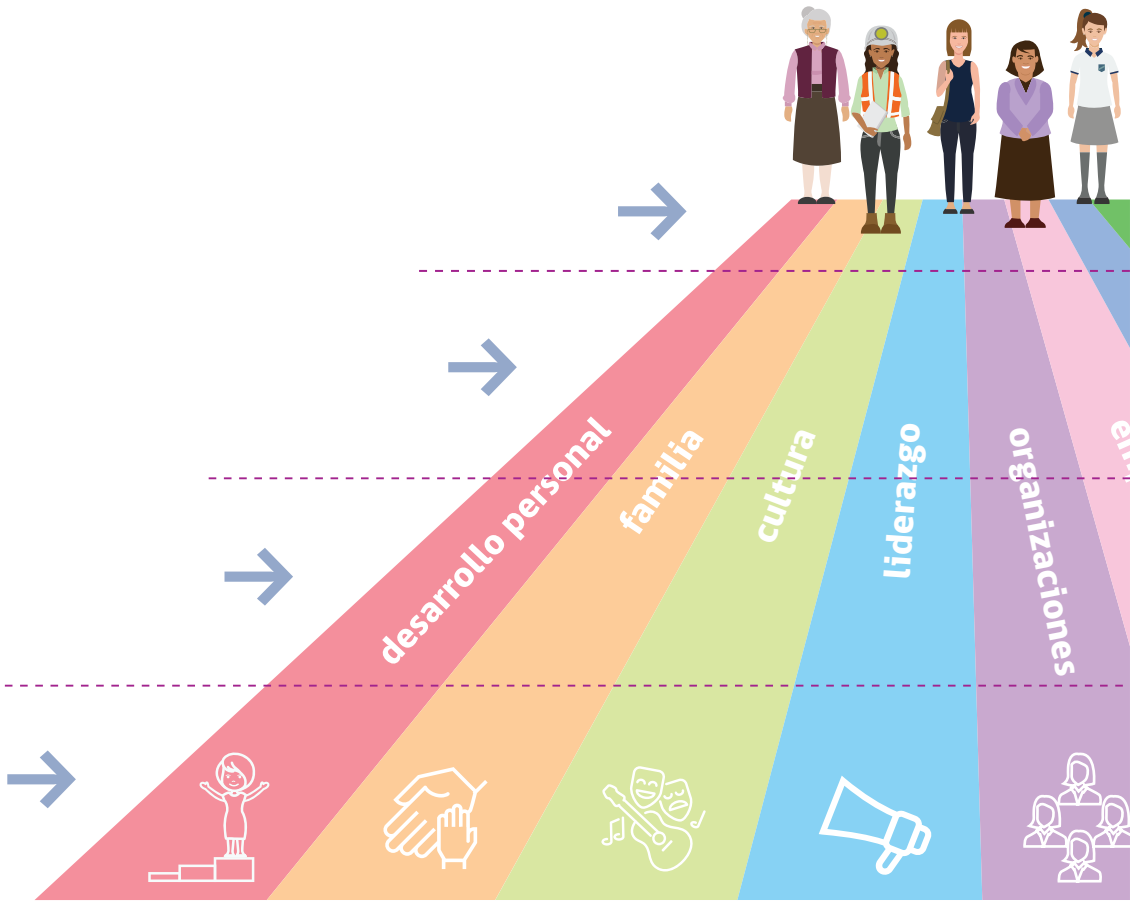
La Red está compuesta por **PRODEMU** y las mujeres que participan de su oferta programática, quienes trabajan en colaboración con actores públicos y privados en todas las regiones y las 54 provincias en que **PRODEMU** está presente.

A través de la Red, se acompaña a las mujeres en su proceso de empoderamiento para que ellas puedan tomar decisiones de manera libre e informada, mediante el desarrollo de un plan de vida que permite identificar las oportunidades que su entorno les presenta.

Como parte del espacio de información, **PRODEMU** asume el compromiso de abrir instancias de acceso a la información para todas las mujeres, y fomentar la toma de buenas decisiones. Por eso presentamos la cartilla: **“Resolución de conflictos y comunicación efectiva para un buen liderazgo”**.

RED PARA LA AUTONOMÍA

8 CAMINOS PARA EL DESARROLLO



Al finalizar una ruta tendrás más herramientas para identificar las oportunidades y herramientas para la construcción de un mapa de oportunidades personal. **Más información**

NOMÍA DE LA MUJER

DESARROLLO DE LA MUJER



>> CADA RUTA O CAMINO PERMITE:

Fórmate, porque desarrollarás herramientas para el empoderamiento, según los temas de las rutas.

Infórmate, ya que además podrás participar de charlas de diversos temas de interés para que conozcas tus derechos y oportunidades.

Asóciate, con otras mujeres impulsando tus redes y el empoderamiento colectivo.

Participa, de los consejos PRODEMU para plantear tus requerimientos y necesidades.

...as posibilidades que brinda tu entorno, mediante la
formación, más empoderamiento, más autonomía.

¿Cuáles son nuestras rutas?

Desarrollo Personal

Contribuye a tu proceso de empoderamiento y conoce tus competencias personales en espacios de diálogo.



Familia

Contribuye a tu proceso de empoderamiento, mediante el reconocimiento y valoración de la comunicación, buen trato, corresponsabilidad familiar y Prevención VIF.

Programa Apoyo a la Dinámica Familiar: contribuye al bienestar psicosocial de niñas y niños de familias, fortaleciendo las habilidades parentales de mujeres y hombres.



Cultura

Genera espacios de conversación y construcción de relatos de empoderamiento entre mujeres, a través de diversas expresiones artísticas: arte, música, literatura y teatro.



Liderazgo

Adquiere herramientas para el ejercicio de una dirigencia efectiva, democrática y con enfoque de género, fortaleciendo tu liderazgo.



Organizaciones

Potencia tu organización y adquiere conocimientos sobre género, asociatividad y ciudadanía, fortaleciendo tus habilidades organizacionales.



Empleo Dependiente

Desarrolla competencias de empleabilidad y proyección para la inserción laboral dependiente. Participa de nuestras capacitaciones en oficios.

Emprendimiento

Emprende Idea: Adquiere Habilidades para iniciar tu emprendimiento, más capital PRODEMU.

Emprende Avanza: Adquiere Herramientas Técnicas para mejorar tu negocio, más capital PRODEMU.

Emprende Innova: Adquiere Herramientas para visibilizar tu negocio, más capital PRODEMU.

Programa Desarrollo de Competencias Laborales: Adquiere competencias básicas de empleabilidad, capacitación en oficio e intermediación laboral.



Emprendimiento Rural

Programa Mujeres Rurales: Programa asociativo orientado a mujeres campesinas y/o pequeñas productoras agrícolas. Incluye capacitación en empoderamiento, gestión de emprendimiento y desarrollo organizacional.

Introducción

En los grupos de personas, ya sean con lazos de amistad, parentesco o laborales, es recurrente encontrar situaciones en las cuales las opiniones o valoraciones de la realidad varíen o no sean compartidas por todos sus integrantes. Estas variaciones o discrepancias dependen de factores asociados a las personas: creencias, valores, experiencias personales, necesidades, o de factores que dependen de la organización que integran, es decir, si es una comunidad, un grupo de trabajo con jerarquía, una cooperativa, entre otras.

Dependiendo de dónde, cómo y quién vea la situación, la interpretación puede ser muy distinta.

Cuando las diferencias en las formas de percibir la realidad generan discrepancias, hablamos que existe un conflicto. Un conflicto grupal, puede conllevar retrasar decisiones, limitar resultados, afectar las relaciones interpersonales de las personas y pueden generar una imagen negativa sobre la agrupación. Pero, al mismo tiempo, son posibilidades de generar cambios, evidenciar errores en



la forma de hacer las cosas, incidir en la toma de decisiones y establecer mejoras desde un enfoque constructivo de la crisis. Entonces, podemos comprender de 2 maneras los conflictos a nivel grupal:

* **Conflicto disfuncional:** Considerarlos como situaciones que deben evitarse, ya que pueden generar daños graves a nivel de equipos y resultar dañinos para el clima y la cultura de la dinámica grupal. En este caso, la resolución del conflicto se centra en su origen, por lo que apunta a una estrategia desde la prevención.

* **Conflicto funcional:** Considerarlos como un fenómeno normal e inevitable en los grupos de personas y, en ese sentido, visualizarlos como oportunidades si son resueltos orientándose hacia generar cambios positivos. En este caso, la resolución del conflicto se centra en establecer mejoras y soluciones.

La palabra conflicto suele ser relacionada con violencia, sin embargo, el conflicto es una herramienta que puede ser utilizada para el crecimiento, tanto personal como de las organizaciones, siempre que las situaciones que lo generan sean abordadas a tiempo y de la manera correcta. La violencia como mecanismo para resolver un conflicto no solo es inconducente, sino que agrava, mantiene y puede profundizar el conflicto.

Muchas personas piensan que es bueno no permitir el desarrollo de conflictos dentro de la organización para no entorpecer su funcionamiento, pero esta actitud negadora del conflicto provoca una profundización del problema y niega la posibilidad de generar cambios en

el interior de las organizaciones y de relacionarse de mejor modo entre las personas que la componen y el entorno o comunidad en el cual realizan su trabajo.

Ocurre que muchas veces asociamos la palabra “conflicto” con sentimientos negativos o hechos que quisiéramos olvidar, sin embargo los conflictos son situaciones que nos toca vivir regularmente, por lo tanto, debemos contar con una estrategia para enfrentarlos y resolverlos. Aprender a escuchar y ser escuchada, ser capaz de ceder y buscar acuerdos pacíficos es parte de enfrentar el conflicto y aprender a vivir en diversidad.

Recuerde, cuando un conflicto se busca resolver mediante el abuso o el ejercicio de la violencia física, psicológica u otra, usted debe denunciar estos hechos a las autoridades competentes.

Caja de conceptos

Comunidad:

Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. En una comunidad prima la acción colectiva frente a la individual y está sustentada en la solidaridad, la cooperación y la asociatividad.

Conflicto:

Proceso que comienza cuando 2 personas significan o interpretan el mismo hecho o situación de maneras opuestas o distintas.

Conflicto funcional:

Conflicto que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.

Conflicto disfuncional:

Conflicto que perjudica el desempeño o relaciones de los integrantes del grupo.

Tipos de conflicto:

Según dónde esté centrado el conflicto al interior del grupo, puede ser de tarea, de relación o de proceso.

Conflicto de tarea:

Conflicto sobre el contenido de las metas del trabajo.

Conflicto de relación:

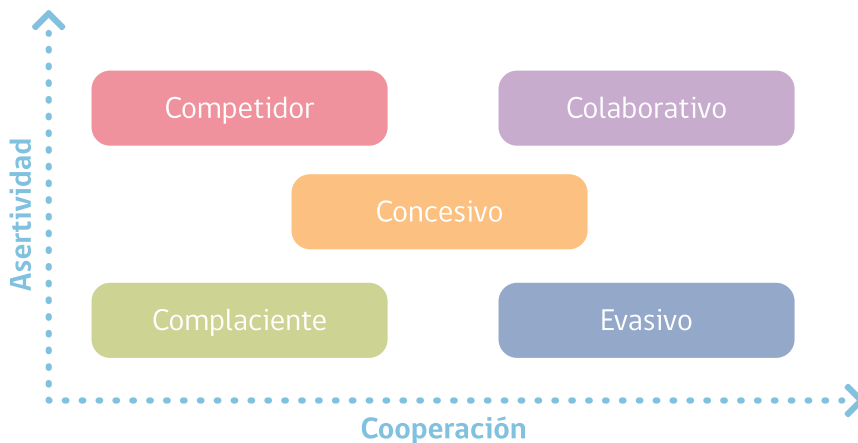
Conflicto basado en las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

Conflicto de proceso:

Conflicto sobre cómo debe realizarse el trabajo.

Formas de abordar un conflicto:

Según el tipo de conflicto, la disposición de las personas a resolverlo (cooperación) y la capacidad de expresar con claridad lo que se quiere decir (asertividad), existen diversas formas de enfrentar un conflicto: competir, colaborar, ceder, transar o conceder (llegar a acuerdo) y evadir.



Mediación:

Es un proceso para la resolución de conflictos que se aplica cuando las personas o grupos involucrados no han podido alcanzar un acuerdo para que se reestablezca la comunicación entre las partes y se inicie un proceso de negociación.

Corporación de Asistencia Judicial:

Es un servicio cuyo objetivo es entregar orientación y asesoría jurídica. Además, patrocina judicialmente y de manera gratuita a aquellas personas que no cuentan con recursos. Mediante estos objetivos busca asegurar el acceso a la justicia de todas las personas. Dentro de los servicios que entrega se encuentra la resolución alternativa de conflictos, mediaciones, conciliaciones, etc.

Juzgado de Policía Local:

Son tribunales especiales que tienen por objetivo administrar justicia en conformidad a las normas establecidas en la Ley 15.231 “Orgánica de los Juzgados de Policía Local”. Muchos problemas entre vecinos o comunidades llegan a estos Juzgados, como por ejemplo tenencia y cuidado de mascotas, ruidos molestos, cierres de pasajes, deslindes, ampliaciones irregulares, etc., por ello, es importante que ante este tipo de dificultades las vecinas y vecinos inicien procesos de diálogo y resolución de conflictos para alcanzar acuerdos antes de acudir al Juzgado de Policía Local.

Competir:

Deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

Colaborar:

Situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer las necesidades del grupo por sobre las personales.

Transar o conceder:

Situación en que cada parte en un conflicto está dispuesta a ceder algo por llegar a un acuerdo.

Evasión o Evitar:

Deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirlo.

Complaciente:

Dejar o dar voluntariamente a otro el disfrute de una cosa, acción o derecho.

Preguntas y respuestas

¿Es bueno evitar el conflicto? ¿Qué pasa si lo evito?

Como está descrito anteriormente, hay 2 formas de abordar un conflicto: como una posibilidad de mejora y cambio o como un problema que perjudica al grupo y las personas que lo componen. Cuando evitamos enfrentar los conflictos, especialmente cuando no se conversan, se produce el efecto contrario al esperado: el conflicto se agudiza y se amplía, por lo que algo que podía ser fácil de resolver o aclarar con una conversación inicial, se transforma en una molestia que afecta el funcionamiento del equipo en términos laborales y personales. Cuando no enfrentamos el conflicto nos produce sentimientos como ira, miedo, ansiedad, inferioridad, tristeza, vergüenza, culpa, frustración, dolor, etc., los cuales se van alojando y acumulando cada vez que se presenta otro conflicto no resuelto.

Si la situación que genera conflicto no es enfrentada de manera oportuna, puede terminar produciendo situaciones de violencia y acrecentando el problema. La evasión, imponer el propio criterio o asumir la posición del otro sin estar de acuerdo no resuelve el problema, por lo tanto no es bueno evitar el conflicto.



¿Por qué es necesario generar una estrategia de resolución de conflictos?

Enfrentar conflictos laborales e interpersonales no siempre es fácil, por lo que es necesario tener algunos elementos claros antes de abordarlos para darles una resolución positiva para el grupo.

Debe tener en cuenta que las personas que están involucradas en el conflicto tienen formas de comunicación, intereses, creencias, valores y necesidades distintas entre sí, así como también una perspectiva propia sobre el problema, su origen y las acciones que se deben realizar para resolver el conflicto.

SITUACIÓN



Los conflictos de intereses ocurren porque los integrantes del grupo desean resultados aparentemente incompatibles y cada parte involucrada obstruye el logro de los objetivos de la organización.

Los conflictos de valores o normativos se centran en la evaluación de la conducta de una o más personas de la organización respecto de sus valores o de cómo debería comportarse. Estos conflictos pueden ser en términos éticos, justicia, status, poder, etc.

Los conflictos cognitivos o de necesidades psicológicas ocurren a partir de la diferencia sobre temas o hechos empíricos. Cada parte involucrada cree que su contraparte ha llegado a conclusiones incorrectas.

Además recuerde:

- * Valorar el diálogo como instrumento de resolución del conflicto.
- * Ser capaz de escuchar y contener al otro en su visión del problema.
- * Generar confianza, confiar en el otro/a y en los compromisos que se adquieran.
- * Cooperar para que se llegue a acuerdo.



Los conflictos valóricos presentan un nivel de dificultad mayor para llegar a acuerdo, por ello es importante que sea respetuosa en temas de interculturalidad, para una persona extranjera o proveniente de otra cultura puede ser importante algún tema valórico que para usted no tiene importancia, por ello facilite el diálogo entre las partes y conversen preventivamente respecto de estos temas, eso les permitirá evitar tensiones posteriores y comprender el sistema de valores y creencias que estas personas puedan tener.

Todo esto le permitirá entender el conflicto y tener una actitud adecuada para avanzar en su resolución. Es importante que reconozca la existencia de una tensión o problema, que las partes sean capaces de dialogar en el marco del respeto y la escucha activa, proponer soluciones en las cuales todas las partes ganen algo y se realice seguimiento al acuerdo en caso de ser necesario.

¿Cuáles son las etapas de un conflicto?

a. Oposición o incompatibilidad potencial:

En esta etapa acontece una o más situaciones que generan las condiciones para que se produzca el conflicto. Estas condiciones pueden ser de 3 tipos:

- * **Comunicación:** Falta de claridad en la comunicación o el exceso de ésta entre los miembros del grupo.
- * **Estructura:** Si las responsabilidades o metas no están claras en el grupo.
- * **Variables Personales:** Personalidad, emociones y valores disímiles, que hacen que las personas percibamos la realidad de distinta manera.

b. Cognición y personalización: Durante esta etapa, tienden a definirse los aspectos del conflicto, es decir, las personas involucradas en el conflicto deciden de qué se trata el conflicto y los posibles arreglos. Interfieren las emociones negativas o positivas, las intenciones de cada cual y las percepciones.

Igualmente, se trata de inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento, existiendo 5 tipos de intenciones de manejo del conflicto: competir, evitar, ceder, colaborar y transigir (revisar caja de conceptos).

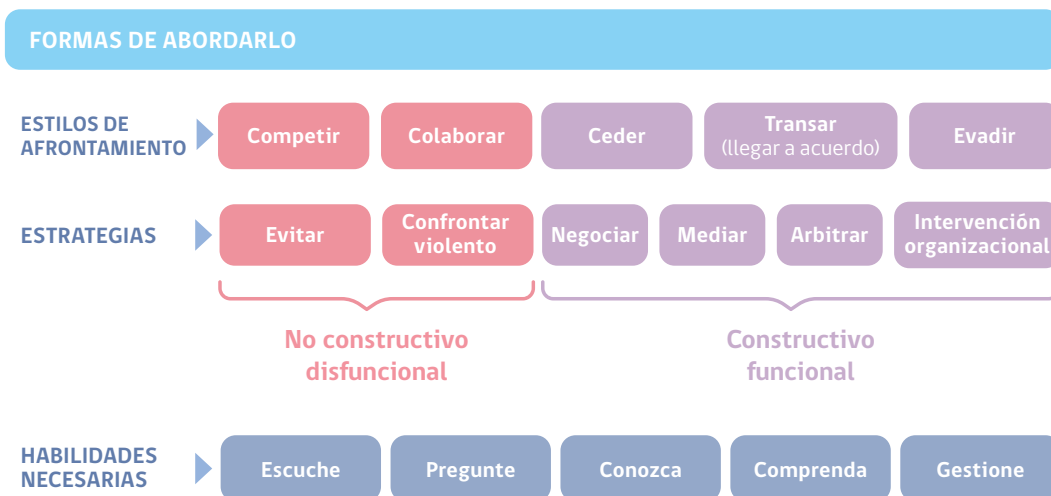
c. Comportamiento: Los conflictos se hacen visibles, mediante aseveraciones, acciones y reacciones de las personas involucradas en el conflicto, como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones, intentando resolver o evitar la confrontación.

d. Resultados: El intercambio acción - reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

¿Cuál es el primer paso para abordar un conflicto?

Lo primero es asumir que existe un conflicto, en tanto hay opiniones, percepciones o intenciones contrapuestas entre uno o más miembros del grupo.

Para esclarecer lo que sucede, es necesario buscar los antecedentes del conflicto, es decir, la secuencia de hechos que gatillan el conflicto. Para esta recopilación de situaciones, es importante considerar variables personales, culturales, sociales, políticas (entre otras) que enmarcan los hechos y le entregan significado.





¿Qué hago luego de conocer los antecedentes?

Preguntarse dónde está el conflicto y dónde surge. Esto permite definir 3 tipos de conflicto:

- * **Conflicto de Intereses:** Lo que hay que hacer no está claro.
- * **Conflicto de Valores:** Hay elementos personales que provocan el conflicto.
- * **Conflicto de proceso:** Cómo se trabaja no está claro.

¿Cuál es la forma de abordarlo?

Según los antecedentes recopilados y el tipo de conflicto, es posible definir 5 formas de afrontar un conflicto: Competir, colaborar, ceder, transar o evadir (ver caja de conceptos).

¿Qué habilidades necesito para administrar un conflicto grupal?

Para poder implementar una estrategia efectiva, es necesario escuchar, preguntar, conocer, comprender y gestionar. Algunas técnicas para esto son:

a. Solución del problema: Reunión cara a cara con las personas involucradas en el conflicto, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.

b. Metas supraordenadas: Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.

c. Expansión de recursos: Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso (por ejemplo, dinero, ascensos, oportunidades, espacio para oficinas), la expansión de un recurso puede crear una solución de ganar - ganar.

d. Evitación: Alejarse del conflicto o eliminarlo.

e. Suavizar: Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.

f. Llegar a acuerdo: Cada parte del conflicto cede algo de valor.

g. Mandato de la autoridad: La autoridad (Ejemplo: la ley, la jefatura) utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes implicadas.

h. Alteración de la variable humana: Uso de técnicas de cambio conductual, como la capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.

i. Alteración de las variables estructurales: Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación, y otras medidas similares.

¿Cómo llegar a un acuerdo o negociación?

Una negociación se define como un proceso en el que 2 o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos. Cada negociación de las organizaciones también afecta la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos. Dependiendo del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo.

Por lo tanto, es recomendable definir en conjunto con la otra parte, las reglas y los procedimientos básicos para la negociación:

- * ¿Quién hará la negociación?
- * ¿Dónde tendrá lugar?

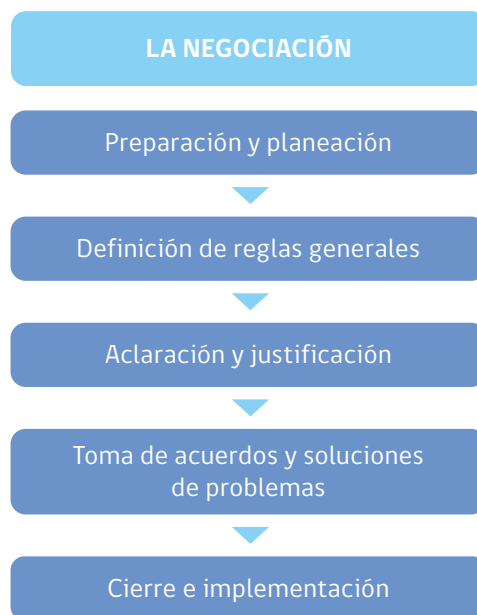
- * ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso?
- * ¿A qué temas se limitará la negociación?
- * ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un estancamiento?

Posteriormente es importante explicar, ampliar, aclarar, reforzar y justificar sus demandas originales. Este paso no necesita ser motivo de confrontación; más bien, es una oportunidad para informar a cada parte sobre los asuntos a discutir, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus demandas iniciales. En esta fase podrá entregar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

Cuando se hayan planteado las posturas iniciales, es momento de generar acuerdos. Los acuerdos pueden ser distributivos o integrativos (ver recuadro).

La etapa final del proceso de negociación es la formalización del acuerdo al que se ha llegado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo, sin embargo en la mayoría de los casos, el cierre del proceso de negociación no es más formal que un apretón de manos.

Recuerde, una vez que se ha presentado un conflicto en su organización:



- * Analice las causas que lo han generado, fomente la reflexión al interior de la organización.
- * Identifique los actores protagonistas y sus subgrupos.
- * Identifique dentro de su organización a las personas que podrían incidir positivamente.
- * Potencie la participación colaborativa para resolver el conflicto.
- * Diseñe un plan de actividades para resolver el conflicto. Evite enfocar a las otras personas o subgrupos como "culpables" y enfóquese en qué puede hacer para aportar en la resolución del problema.
- * Utilice una comunicación eficaz para traspasar un mensaje que apunte hacia la gestión positiva del conflicto.

CARACTERÍSTICA DEL ACUERDO	ACUERDO DISTRIBUTIVO	ACUERDO INTEGRADOR
META	Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
MOTIVACIÓN	Ganar / Perder	Ganar / Ganar
CENTRO	Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá")	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
INTERESES	Opuestos	Congruente
COMPARTIR INFORMACIÓN	Bajo (El compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (Compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
DURACIÓN DE LA RELACIÓN	Corto plazo	Largo plazo

¿Cómo prevenir el conflicto dentro de una organización?

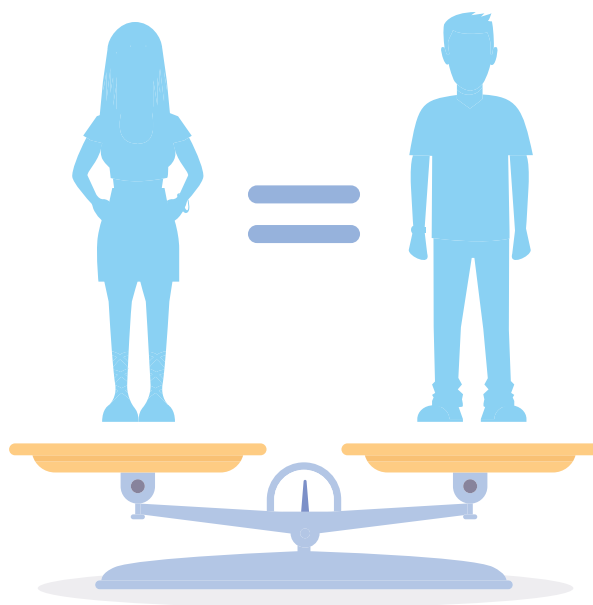
A nivel preventivo, es importante que usted tenga en cuenta 3 elementos:

* **Inclusión:** Que las personas que componen la organización se sientan incluidos genera un sentimiento de pertenencia e impulsa a sus integrantes a desarrollar actitudes constructivas, generando esta acción como un valor dentro del grupo.

* **Participación:** Contar con espacios de participación así como promover la

participación entre las personas que componen la organización potencia el vínculo entre sus miembros, aumenta la colaboración, la responsabilidad, la capacidad de decisión y la proactividad.

* **Clima colaborativo:** Este clima se construye dentro de la organización potenciando la inclusión y la participación entre las personas que la componen. Este clima permite que las tensiones que se presentan al interior del grupo se resuelvan positivamente.



Resolución de conflictos con enfoque de género

La participación de mujeres en organizaciones sociales o comunitarias es mayor que la participación de hombres. Por ello, es importante que al resolver un conflicto dentro de la organización usted tenga en cuenta los siguientes puntos:

- * Identifique si el problema surge por desigualdades de género al interior de la organización.
- * Identifique la posición respecto del problema que mujeres y hombres tienen.
- * Identifique la posición respecto de la solución que mujeres y hombres proponen.
- * Escuche las opiniones de mujeres y hombres por igual.

* Durante el proceso de resolución del conflicto utilice un lenguaje libre de sexismos y estereotipos.

Además, cuando existe un conflicto al interior de la organización es bueno que sus integrantes se pregunten:

- * ¿El conflicto de la organización está afectando a mujeres y hombres por igual?
- * ¿Cómo negociar para que los intereses de mujeres y hombres sean satisfechos?
- * En la organización ¿Se han considerado las opiniones de las mujeres igual que la opinión de los hombres durante el proceso de resolución del conflicto?



REDES O SITIOS DE INTERÉS

- * Corporación de Asistencia Judicial.
<http://www.cajmetro.cl/>
- * División de Organizaciones Sociales.
<http://participemos.gob.cl/>
- * Resolución pacífica de conflictos.
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%ADa%20dulN.pdf>

Documento elaborado por Dirección
Programas y Gestión Regional y
Dirección de Personas, 2020.
Diseño: Estudio Mutante.



Fundación
PRODEMU
Promoción y Desarrollo de la Mujer

30
1990
2020

f fprodemu

ig fprodemu

tw @prodemu

www.prodemu.cl