

SOLUCIONES

# El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz



ADGD036PO

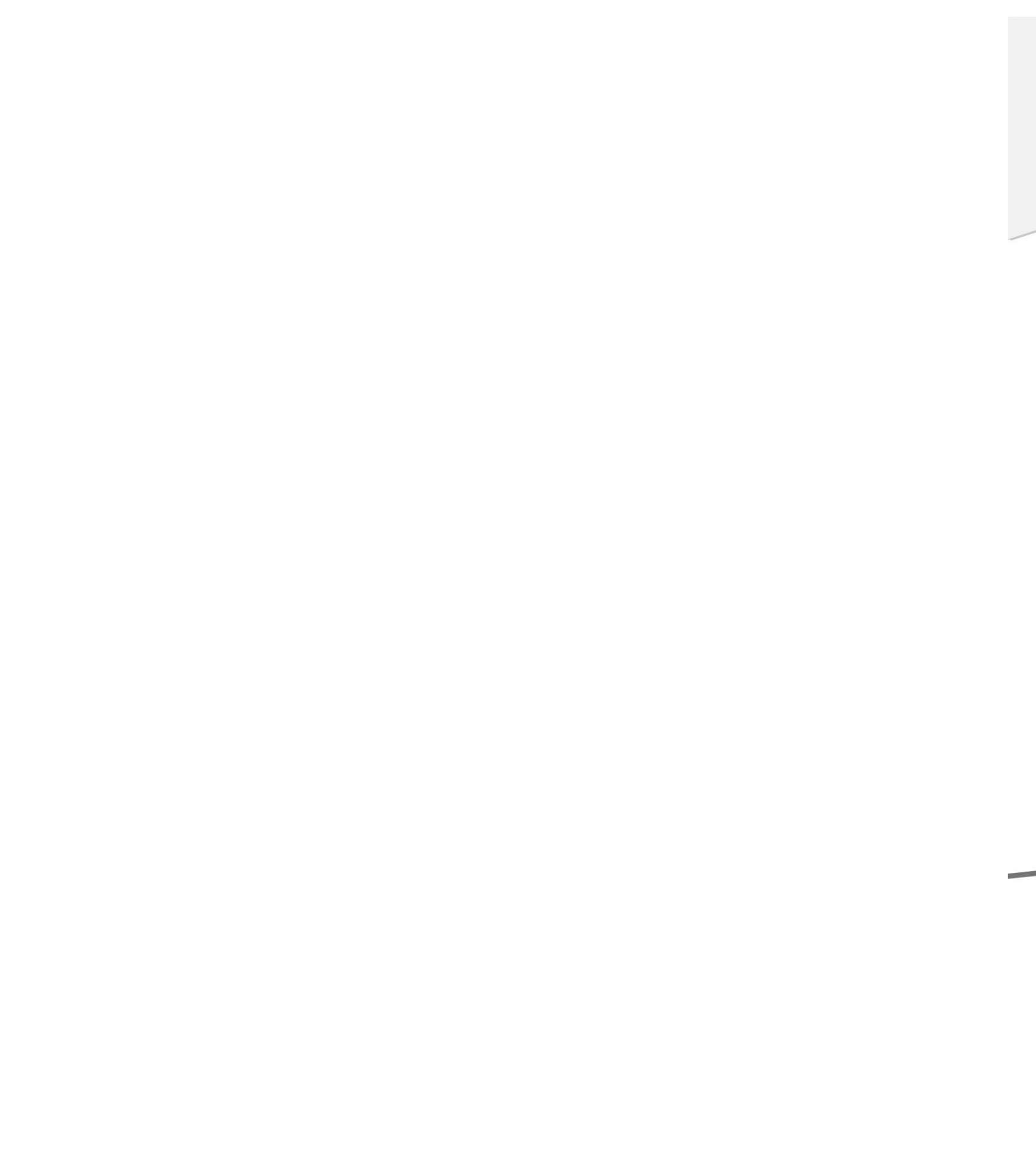


Administración y  
gestión



40 horas de  
formación

editorial **cep**





**SOLUCIONES  
TEST**



# Soluciones Tema 1

## Introducción: el conflicto y sus causas

1. b) Percepción de incompatibilidad, interacción entre partes e interdependencia de las mismas
2. d) De información, de comunicación, de valores, de relación y estructurales
3. d) Si son de tarea o de proceso incentivan la creatividad y mejoran el desempeño en niveles bajos o moderados
4. b) Acomodarse implica poner los intereses de la otra parte por encima de los propios
5. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
6. c) Se asocian con desequilibrios de poder, autoridad o recursos
7. d) Las respuestas a) y b) son correctas
8. a) Se originan por causas estructurales
9. b) Argumentos descriptivos e interpretativos
10. a) Que al menos una de las partes tiene conciencia de la existencia de las causas del conflicto y se involucra emocionalmente



# Soluciones Tema 2

## Habilidades personales para afrontar conflictos

1. c) La autoconciencia, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales
2. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
3. c) Nos predispone a reaccionar ante un estímulo
4. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
5. d) Escuchar supone intención y atención
6. c) Concentrarse en el contenido del mensaje del emisor
7. d) Las respuestas a) y b) son correctas
8. b) Expresiones faciales, proxémica, háptica y paralenguaje
9. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
10. c) Argumentar significa utilizar evidencias válidas para apoyar una declaración





# Soluciones Tema 3

## Estilos de comunicación

1. c) Es una barrera psicológica
2. a) No, pero todas son barreras ambientales
3. d) Las respuestas a) y b) son correctas
4. d) Si, para evitar sentirse mal
5. b) Porque la comunicación es compleja y no se puede reducir a una reacción causa-efecto, emisor y receptor estructuran la comunicación en un flujo
6. a) De la transmisión eficaz del mensaje y del factor de coste
7. d) No, todo comportamiento es una forma de comunicación
8. b) Se refiere a las aclaraciones que se solicitan para entender el mensaje
9. b) Observación, sentimientos, necesidades y peticiones
10. d) Escuchar sin juzgar



# Soluciones Tema 4

## Habilidades sociales

1. d) Expresar nuestros sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos y los de los demás
2. d) Las respuestas a) y b) son correctas
3. c) Utiliza expresiones vacilantes
4. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
5. b) Puede implicar agresiones directas o indirectas
6. a) Consiste en repetir una y otra vez lo que queremos
7. d) Implica elaborar alternativas, evaluar resultados y elegir teniendo en cuenta las consecuencias
8. b) Pueden ser una oportunidad de mejora
9. c) Realizar un análisis causal, intentando determinar los factores relevantes
10. b) Definir la situación, generar alternativas, analizar resultados y consecuencias, elegir la acción, controlar la puesta en práctica y evaluar resultados



# Soluciones Tema 5

## Métodos de resolución de conflictos

1. b) Se asocia a responsabilidad
2. a) Magnitud, tendencia, factor humano, urgencia
3. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
4. c) Habitualmente suponen un ahorro de tiempo y dinero
5. a) Es un proceso voluntario que confiere a las partes todo el poder de decisión
6. b) Es un proceso en el que las partes acuden a un tercero para que sea él quien decida
7. b) Requiere la existencia de un tercero que no decide, se limita a asistir a las partes, quienes se avendrán o no a las soluciones que ellos mismos estimen conveniente
8. b) La conciliación, el arbitraje y la mediación
9. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
10. a) Las partes nombran a los árbitros y estructuran el procedimiento, sin sumisión a Reglamentos o Estatutos



# Soluciones Tema 6

## La negociación

1. c) Significa que las se necesitan entre sí para conseguir los objetivos o resultados deseados
2. c) La prioridad
3. b) Integrativa y distributiva
4. d) Los seres humanos desarrollan necesidades más elevadas cuando satisfacen las necesidades más básicas.
5. d) Las respuestas a) y b) son correctas
6. b) Lo que las partes manifiestan querer
7. d) Suponer el cierre
8. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
9. d) Las respuestas a) y b) son correctas
10. c) Consultando a un experto independiente





# Soluciones Tema 7

## La negociación eficaz

1. c) Personas, intereses, opciones y criterios
2. a) Percepción, emoción y comunicación
3. c) Permitir que la persona se desahogue y escuchar
4. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
5. c) Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas y evaluarlas
6. b) Fomenta el pensamiento libre y creativo
7. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
8. c) Son convenientes si hay muchas partes involucradas
9. c) Ocasiona que las partes puedan identificarse con su posición
10. d) Las respuestas a) y b) son correctas

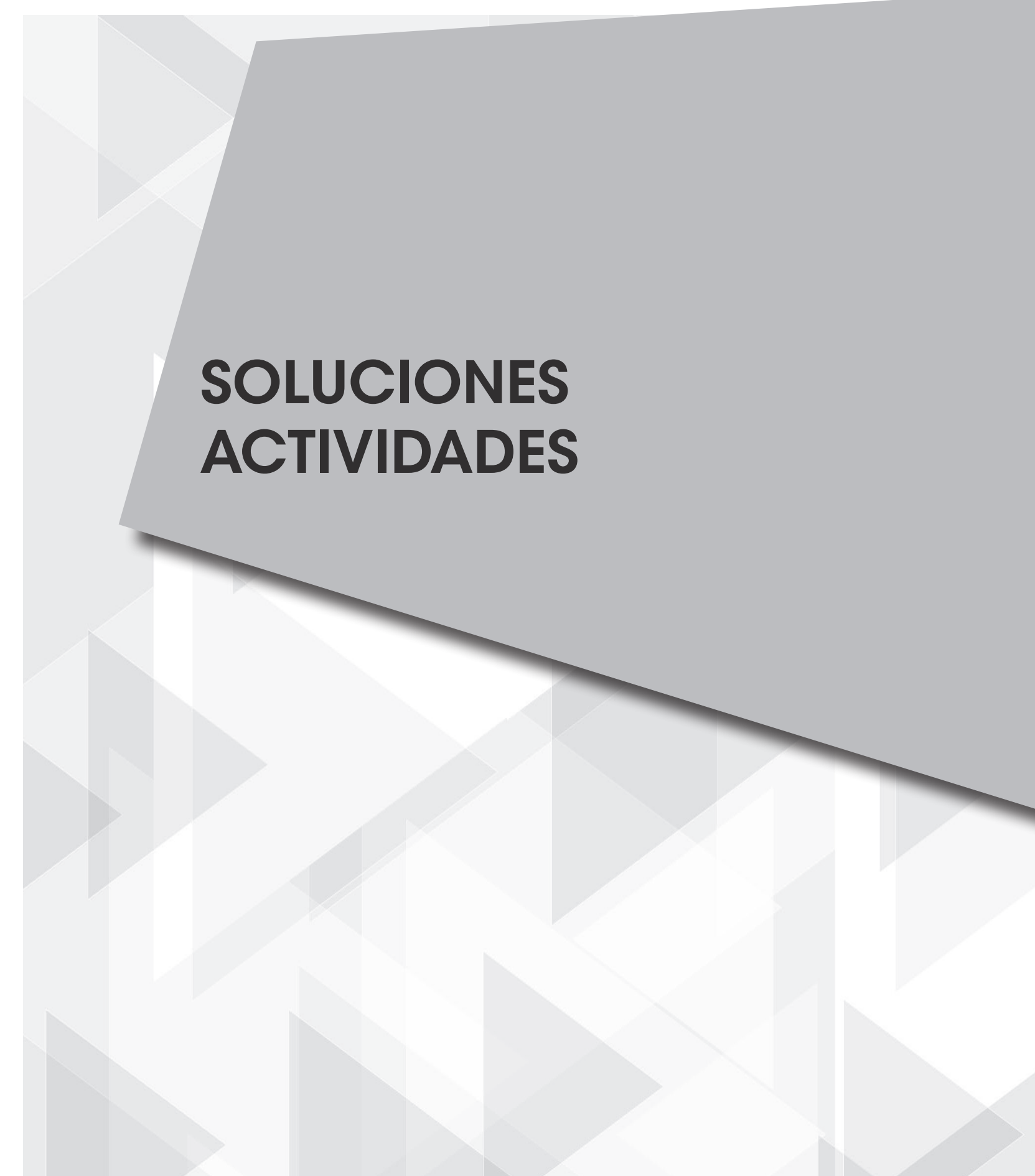


# Soluciones Tema 8

## Características del negociador eficaz

1. b) La mejor alternativa posible a un acuerdo negociado
2. a) Depende del MAPAN de las partes
3. d) Las respuestas a) y b) son correctas
4. b) Debemos distinguir la relación de los temas esenciales
5. a) Negociar los temas de la relación
6. b) Ignorar la táctica
7. d) Todas las respuestas anteriores son correctas
8. b) Puede ser útil cómo respuesta a posiciones exageradas





**SOLUCIONES  
ACTIVIDADES**



# Soluciones Tema 1

## Introducción: el conflicto y sus causas

### Actividad 1

Estamos ante un conflicto real, ocasionado por una causa estructural, la situación de desempleo de Pedro y las consiguientes dificultades económicas que atraviesa, que le impiden hacer frente al pago de los importes de alquiler y suministros, ni la indemnización que demanda el propietario. Dado que necesita la vivienda, ha decidido seguir residiendo en el piso, aunque no pueda pagarlo, lo que ha originado el conflicto.

### Actividad 2

Por ejemplo, en el departamento de compras interesa la adquisición de materia prima a precios bajos, mientras que el departamento de producción busca mantener un flujo constante producción.

Por su parte, el departamento comercial se concentra en vender la producción e incrementar los ingresos. El departamento de calidad persigue que se cumplan los estándares fijados por la organización.

Y así podríamos definir distintos objetivos para cada departamento. Esta diversidad de metas dentro de la organización es un caldo de cultivo para las tensiones y los conflictos si no se gestiona adecuadamente.

### Actividad 3

ESCALADA	DEESCALADA
- Aumentan las manifestaciones de ira, miedo o frustración o se reprimen las emociones.	- Las partes expresan sus emociones con honestidad en lugar de dejarse llevar por ellas.
- Una de las partes se siente amenazada.	- No hay percepción de amenaza.

- Se involucra una tercera persona que se pone del lado de una de las partes.	- Las partes hablan directamente entre ellas o asistidas de un tercero neutral.
- Las partes pierden interés en mantener la relación.	- Las partes desean mantener la relación.
- Las partes carecen de habilidades de comunicación.	- Las partes tienen habilidades de comunicación.
- No se reconocen ni satisfacen necesidades importantes	- Se reconocen las necesidades de las partes.

#### Actividad 4

##### Situación 1

En principio puede ser un conflicto funcional. Habrá que tener en cuenta cómo se comunican las partes: ¿son respetuosos en sus discrepancias?

Debemos tener en cuenta además si el conflicto añade información al proyecto, amplía perspectivas y enriquece las decisiones. En ese caso estaríamos ante un conflicto funcional que estimula la creatividad y la innovación, el cual resulta positivo para la organización.

En cualquier caso, dado que se trata de dos compañeros de trabajo cuya relación interesa mantener, y que además se encuentran asignados a un proyecto en el que deben cooperar, el estilo de comportamiento más adecuado será probablemente el estilo colaborativo, con el objetivo de alcanzar el mejor resultado.

##### Situación 2

Estaríamos ante un conflicto de relación que podríamos encuadrar en los denominados conflictos irreales, ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones.

Como sabemos, los hechos no siempre son percibidos de la misma forma por las partes. En un conflicto las partes construyen sus historias con argumentos de tipo descriptivo (afirmaciones, p.ej. lo que sucedió) y de tipo interpretativo (juicios y percepciones, p.ej. por qué sucedió o para qué se hizo). De esta forma el sentimiento del empleado está influido, no solo por los hechos, sino también por sus juicios e interpretaciones.

En este caso, quizás la mejor opción sea evadirlo por un tiempo; y una vez más sereno, el empleado podrá discernir si fue una percepción suya o si verdaderamente el comentario fue una causa de conflicto, e incluso podrá ver si la situación se repite, en cuyo caso habrá que resolver el conflicto.



# Soluciones Tema 2

## Habilidades personales para afrontar conflictos

### Actividad 1

- Escuchar activamente al empleado, a través, por ejemplo, de una política de puertas abiertas o encuestas de opinión.
- Motivar al empleado, haciéndolo a la vez el único responsable sus resultados (fomentar la automotivación).
- Dotar de autonomía a los empleados, es decir, darles flexibilidad o poder de decisión para realizar sus tareas.
- Reconocer resultados y logros y valorar el trabajo bien hecho.
- Ofrecer incentivos a los trabajadores (recompensas salariales, premios, bonos, etc.) cada cierto tiempo.
- Dar oportunidad de promoción y de desarrollo en la empresa.

### Actividad 2

Respuesta orientativa:

- La base de un equipo de trabajo con “Inteligencia Emocional” sería la colaboración y la cooperación. En este tipo de equipo se trabaja para alcanzar metas compartidas y fomentar las relaciones.
- En general hay disposición a mejorar el desempeño y se apuesta por la mejora continua.
- La innovación y el aprendizaje común son, por tanto, esenciales. Las críticas son constructivas, con el objetivo de mejorar.
- Los recursos y la información se comparten.
- La idea es crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. Hay conciencia de equipo.

- Se fomenta la empatía y comprensión de las relaciones interpersonales de los miembros del equipo.
- Las comunicaciones son abiertas y fluidas. Se escucha a todos los participantes del equipo.
- Hay confianza en el equipo y el resto de miembros.
- A la cooperación intragrupal se une la cooperación con otros equipos (intergrupales).

### **Actividad 3**

- ¿Qué harías si te tocara la lotería? Pregunta hipotética. Plantea una situación hipotética.
- ¿Por qué no pudiste llegar a tiempo para la cena? Pregunta de averiguación. Permite obtener información sobre una situación.
- ¿Qué planes tienes para el próximo fin de semana? Pregunta abierta. Permite una respuesta amplia sobre el tema planteado.
- ¿Te gusta el helado de vainilla? Pregunta cerrada. Espera una respuesta concreta de sí o no.

# Soluciones Tema 3

## Estilos de comunicación

### Actividad 1

- Un teléfono que no para de sonar: Física.
- Uso de lenguaje muy técnico: Verbal.
- Pensar “todos los hombres son iguales”: Psicológica.
- El receptor resulta influido por la impresión favorable del emisor: Psicológica.
- Iluminación deficiente: Física.

### Actividad 2

- Dialogar: manteniendo una conversación que se centre en la persona que está delante y no solo en el producto.
- Comunicar cuando toca: exponiendo las características del producto cuando tiene sentido dentro del contexto de la conversación.
- Centrarse en los hechos: explicando de manera fehaciente qué es y para qué sirve el producto, evitando opiniones del tipo “me parece muy bonito”.
- Preguntar: tratando de averiguar las necesidades del cliente para contarle las características que se adapten a ellas.
- Usar el lenguaje del interlocutor: ajustando las explicaciones técnicas al nivel de conocimiento del cliente.
- Enfoque constructivo: reforzando las características del producto que van a solucionar las necesidades del cliente.
- Respeto: manteniendo un lenguaje verbal y no verbal adecuado, y una actitud respetuosa.
- Sentido del humor: sonriendo y haciendo pequeñas bromas sobre utilidades menos obvias del producto.

### **Actividad 3**

La metacomunicación se refiere a como se deben interpretar las señales en función del código utilizado y la relación entre emisor y receptor.

La metacomunicación se utiliza para solucionar problemas derivados del contexto propio de un proceso comunicativo concreto.

### **Actividad 4**

La comunicación requiere un gasto energético, por lo tanto, cuanto mayor redundancia mayor será el gasto y mayor la sobrecarga de información.

La eficiencia en la comunicación depende de que el mensaje se haya transmitido eficazmente, por tanto, de que la redundancia haya sido correcta y no se haya producido exceso de coste, llegando a la sobrecarga de la comunicación.

# Soluciones Tema 4

## Habilidades sociales

### Actividad 1

- Me siento poco útil cuando colaboramos.
- Me gustaría tener más flexibilidad.
- Yo considero que el problema está sin resolver, porque las cosas podrían haberse hecho de otra forma.
- Yo no me siento escuchado.
- Te lo explico de otra manera.
- Yo lo veo de una forma diferente.
- Yo pienso de otra forma.
- Me siento molesto por esta situación.
- Me gustaría que tuvieras más cuidado.
- No estoy de acuerdo con lo que dices.

### Actividad 2

Situación 1: Técnica del disco rayado

- Hola, te invito a un cigarrillo.
- Gracias, pero no quiero.
- Está buenísimo, Pruébalo.
- Ya veo que te gusta, pero no quiero.
- Venga, no seas soso, coge uno.
- No me apetece.

Situación 2: Técnica del sándwich

- Gracias por invitarme, hoy me encuentro muy cansado, ¿qué te parece si vamos el sábado?

### Situación 3: Técnica del banco de niebla

- Tienes razón en que es importante vestir bien.

#### Actividad 3

Decisiones	Combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
Resultado	Situaciones que tendrían lugar si se realizasen las conductas alternativas que se han generado en el proceso de toma de decisiones.
Consecuencias	Reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
Incertidumbre	Juicios acerca de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.
Preferencias	Conductas explícitas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
Tomar una decisión	Proceso completo que se realiza al elegir un determinado curso de acción.
Juicio	Componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar o estimar.

# Soluciones Tema 5

## Métodos de resolución de conflictos

### Actividad 1

- Estoy cansado de esto: ¿Qué puedo hacer para estar más animado y motivado?
- Esto no se me da bien, no sé hacerlo: ¿Cómo puedo aprender a hacer la tarea para que me resulte más fácil?
- No tengo tiempo para hacer ejercicio: ¿Qué puedo hacer para sacar tiempo para hacer ejercicio?
- No puedo hacer nada para resolverlo: Vamos a ver cuáles son las opciones.
- Bueno, ya lo haré: Me pongo a ello.

### Actividad 2

Tu respuesta debe girar en torno a las siguientes características propias de la persona proactiva:

- Asume su responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.
- Toma la iniciativa, no espera a que los demás tomen decisiones por él/ella.
- No pone excusas, actúa.
- Actúa en su círculo de influencia: enfoca todas sus energías en aquello que sabe que controla y que puede cambiar, y no en lo que está fuera de su alcance.
- Utiliza un lenguaje positivo.
- Se adapta a los cambios.
- Plantea los problemas como retos u oportunidades.
- Genera nuevas ideas y estrategias para resolver las dificultades.
- Expresa sus opiniones de manera asertiva.
- Es consciente de sus fortalezas y debilidades.

### Actividad 3

Identificación del problema	La proactividad consiste en prever y actuar antes de que los problemas se presenten y será determinante en este punto del proceso, aunque afectará de una manera u otra a todas las fases.
Análisis y definición del problema	Supone reunir toda la información relevante sobre el mismo. Además, identificamos factores importantes que afectan al problema.
Diagnóstico de causas del problema	Algunas de las técnicas más utilizadas en esta fase son el método de los 6 interrogantes o el diagrama de la espina de pez.
Generación de alternativas	En este momento interesa generar el mayor número posible de opciones, evitando la crítica y el juicio.
Evaluación de alternativas	Podemos utilizar diversas técnicas en esta fase, desde listar los aspectos positivos y negativos y comparar el resultado hasta realizar un análisis en profundidad de las alternativas.
Selección de alternativa/toma de decisión	En esta fase se tienen en cuenta los criterios de maximización, satisfacción y optimización.
Implementación de la decisión	Requiere una adecuada planificación, reparto de tareas, criterios sobre los que luego se evaluará el resultado... Y por supuesto, asegurar que se cuenta con los recursos necesarios y también con el compromiso de los implicados.
Evaluación de los resultados	Monitorizaremos cómo evoluciona la situación respecto a los criterios acordados.

### Actividad 4

Dada la cláusula establecida en contrato de sometimiento a arbitraje, la empresa A deberá iniciar un procedimiento de arbitraje ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Se trata en este caso de un arbitraje institucional, pues las partes acuden a una institución arbitral preestablecida, en este caso la OMPI. El nombramiento de los árbitros y el procedimiento arbitral se desarrollará, salvo pacto en contrario, según el reglamento regulador del organismo elegido.



# Soluciones Tema 6

## La negociación

### Actividad 1

TRABAJADOR	NIVEL SATISFECHO	NIVEL PARA SATISFACER	MEDIDA LABORAL
David	Fisiológica	Seguridad	Contrato indefinido
Jorge	Seguridad	Afiliación	Participación en equipos de trabajo
Pedro	Afiliación	Reconocimiento	Promoción profesional Nueva categoría profesional
Ángel	Reconocimiento	Autorrealización	Nombrarlo socio

### Actividad 2

Negociación integrativa	Negociación distributiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da información</li> <li>- Las partes cooperan</li> <li>- Actitud de confianza</li> <li>- Se impone el objetivo de cubrir las necesidades de ambas partes</li> <li>- Se tiene en cuenta la relación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo es ganar</li> <li>- Las partes se ven como adversarias</li> <li>- Se oponen argumentos</li> <li>- Actitud de hostilidad</li> <li>- Se pone el foco en el corto plazo</li> </ul>

### Actividad 3

Demandante	Posición	Interés	Necesidad
María	Poner el aire acondicionado	Bajar la temperatura de la oficina	Protección contra el calor, necesidad fisiológica (malestar, no puede concentrarse con el calor)
Ana	No poner el aire acondicionado	Mantener una temperatura agradable en la oficina	Salud, necesidad fisiológica (se ha puesto enferma por tener el aire acondicionado puesto)

¿Qué solución propondrías? Cambiar la mesa de Ana posición para que María pueda dar el aire y no afecte directamente a Ana.

### Actividad 4

- Exhibir una reacción emocional deliberada ante los hechos o propuestas. Distributiva.
- Hacer creer que se tiene autoridad o poder de decisión cuando en realidad no es así. Engañosa.
- Manipular una la fecha de finalización o advertir del fin de las negociaciones si no se alcanza un acuerdo. Distributiva.
- Aumentar las exigencias conforme se realizan concesiones. Posicional.
- Rechazar el contacto visual e ignorar a la contraparte. Psicológica.
- Amenazar. Psicológica.
- Comprometerse públicamente a obtener un determinado acuerdo, de forma que no se pueda obtener menos que eso. Posicional.
- Utilizar un lenguaje muy técnico ante una persona no experta para tratar de abrumarla. Psicológica.
- Ocultar parte de la información. Distributiva.

# Soluciones Tema 7

## La negociación eficaz

### Actividad 1

Tema	Petición	Interés
Horario laboral	Quiero que los trabajadores estén en la empresa de 10 a 20 horas	Productividad, imagen de la empresa
Custodia, contacto con la pareja	Quiero que mis hijos no tengan contacto con mi expareja	Protección
Temperatura de la casa	Quiero poner calefacción en la casa	Bienestar
Elección de colegio	Quiero que nuestro hijo vaya a un colegio bilingüe	Educación
Falta de escucha	¡Quiero que me escuches de una vez!	Necesidad de reconocimiento

### Actividad 2

- A la hora de inventar opciones se debe evitar el juicio prematuro. VERDADERO.
- En los conflictos solo hay intereses enfrentados. FALSO.
- Hay que centrarse en encontrar la solución perfecta para el problema. FALSO.
- El acto creativo y el acto de evaluación deben tratarse de forma conjunta si se quiere ahorrar tiempo. FALSO.
- La base de un acuerdo son las preferencias de las partes. FALSO.
- Para encajar los intereses hay que inventar diferentes opciones aceptables. VERDADERO.

- La negociación por principios se basa en “cuanto más para mí, menos para ti”. FALSO.
- Cuantas más opciones más confusión. FALSO.

# Soluciones Tema 8

## Características del negociador eficaz

### Actividad 1

Un buen negociador:

- a) Debe imponer su criterio. FALSO.
- b) Valora su MAPAN antes de aceptar un acuerdo. VERDADERO.
- c) No necesita desarrollar su MAPAN. FALSO.
- e) Debe tener en cuenta el MAPAN de la otra parte. VERDADERO.
- f) Es ágil y se adapta a la situación. VERDADERO.
- g) Es blando con sus ideas y duro en las formas. FALSO.
- h) Sabe ponerse en el lugar de la otra parte (comprende sus intereses y necesidades). VERDADERO.
- i) No necesita planificar. FALSO.

### Actividad 2

Sí, hay un equilibrio de poderes. Aunque Francisco es el padre legal de las niñas y tiene la ley a su favor, la relación afectiva entre Carmen y las niñas resulta fundamental. Esto hace que Francisco acceda a plantearse fijar un régimen de visitas y acudir a mediación. Francisco tendría entonces el poder que le otorga la ley como padre de las niñas y Carmen tendrá el poder de la relación afectiva y el hecho de que las niñas sigan queriendo mantener la relación con ella. Consecuentemente a los dos les interesa llegar a un acuerdo favorable para ambos.

### Actividad 3

- a) Competitiva: en este caso el único aspecto relevante en la negociación es el precio. No parece necesario trabajar para mantener una relación ya que lo más probable es que las personas entren en contacto para llevar a cabo el intercambio del sofá por el precio y que no mantengan una futura relación, además, las partes no se necesitan mutuamente. Por ello el acuerdo versará únicamente sobre el precio, el foco está en el corto plazo.

- b) Cooperativa: tanto a la Administración como a la Asociación les interesa mantener una buena relación que perdure en el tiempo. Se trata de una negociación en la que deben considerarse múltiples factores y que desde luego deberá ajustarse a unos criterios objetivos.
- c) Cooperativa: al igual que en el caso anterior, interesa que las partes cooperen, ya que debe garantizarse el mantenimiento de una relación a largo plazo en la que ambas partes estén conformes. Existe además una relación de poder y una necesidad por ambas partes de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas.