



Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas

GESTIÓN DEL CONFLICTO EN EL MANEJO DE EQUIPOS

PRESENCIAL Y VIRTUAL



Transforma

Sincrónico (virtual) y/o presencial



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil





1. FUNDAMENTACIÓN

La generación de un programa en gestión de conflictos para líderes con personal a cargo se fundamenta en una combinación de la naturaleza ineludible del conflicto en las organizaciones y las responsabilidades específicas que recaen sobre los líderes, según las competencias esperadas para su rol. Este enfoque busca transformar el conflicto de una fuente de problemas a una de oportunidades, equipando a los líderes con las herramientas necesarias para un manejo constructivo.

Los conflictos son una parte inevitable de cualquier organización o grupo humano. Sin embargo, su presencia no los define como inherentemente negativos. La clave reside en cómo se gestionan. Una mala gestión de los conflictos conlleva costos significativos para las organizaciones, manifestándose en una baja productividad, un clima laboral tenso y una alta rotación de personal. Estos factores no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también impiden el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, cuando los conflictos son bien gestionados, pueden convertirse en oportunidades de innovación, mejora de procesos y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Esta perspectiva constructiva difiere de la gestión tradicional, que a menudo se centra en evitar o eliminar el conflicto. En su lugar, se entiende el conflicto como un motor de cambio que favorece el aprendizaje continuo y la creatividad dentro del entorno laboral. Ante esta realidad, se ha identificado una clara necesidad en el ámbito organizacional de fortalecer competencias específicas en negociación, comunicación y resolución colaborativa, especialmente entre aquellos que lideran equipos.

2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de un programa de capacitación en gestión de conflictos dirigido a líderes con personal a cargo sería desarrollar en los participantes las competencias necesarias para reconocer, abordar y transformar los conflictos de manera constructiva, promoviendo la comunicación efectiva, la cooperación y la búsqueda de soluciones que fortalezcan las relaciones interpersonales y contribuyan al logro de objetivos comunes.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Al finalizar el curso, el/la estudiante será capaz de:

- o Reconocer las causas, dinámicas y tipos de conflictos que surgen en los entornos organizacionales.
- o Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y escucha activa como herramientas para prevenir y gestionar conflictos.
- o Aplicar técnicas de negociación colaborativa e identificación de intereses comunes para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.
- o Fortalecer la capacidad de análisis de los conflictos desde una perspectiva constructiva, considerando tanto las relaciones interpersonales como los objetivos organizacionales.
- o Promover el trabajo en equipo, la cooperación y la confianza como estrategias para transformar los conflictos en oportunidades de mejora.

4. PERFIL DE INGRESO

El curso se encuentra dirigido a funcionarios con personas a cargo..

5. PERFIL DE EGRESO

El estudiante al finalizar el curso deberá ser capaz de:

- o Promover la creación de grupos heterogéneos y valora los distintos puntos de vista.
- o Detectar oportunamente síntomas de problemas en el relacionamiento del equipo.
- o Buscar soluciones aplicables y equitativas, y en caso de conflicto, procura ser mediador entre los involucrados.
- o Construir y facilitar un ambiente de trabajo agradable, basado en la confianza, la cooperación, el apoyo mutuo y el reconocimiento.
- o Permitir la libre expresión de puntos de vista y subordina los intereses individuales a los objetivos grupales.
- o Tener la capacidad de escucha con empatía y brinda contención a usuarios y equipo.
- o Mostrar capacidad de adaptación a distintos interlocutores y contextos.



- o Negociar buscando acuerdos de beneficio mutuo, atendiendo el objetivo de la negociación y cuidando la interrelación de todas las partes.
- o Tomar decisiones evaluando posibles impactos e implementa acciones preventivas para minimizar riesgos.
- o Aceptar con actitud positiva e implementación
- o Integrar lo aprendido fomentando el análisis crítico en su equipo para transformar situaciones adversas en oportunidades de aprendizaje y superación..

6. METODOLOGÍA

Modalidad

Presencial y virtual.

Carga horaria

30 horas.

Metodología de enseñanza

Se trabaja a través de una metodología activa, siendo el estudiante el propio protagonista de su aprendizaje; práctica centrada en herramientas aplicadas a la realidad y reflexiva para promover cambios de actitud frente a situaciones de conflicto.

Las herramientas que se ponen en práctica en el desarrollo del curso son las siguientes:

- o Exposiciones breves y conceptuales
- o Uso de recursos audiovisuales y ejemplos prácticos para facilitar la comprensión.
- o Análisis guiado para identificar causas, emociones involucradas y posibles soluciones constructivas.
- o Prácticas sobre diferentes técnicas y habilidades.
- o Ejercicios de negociación básica (identificación de intereses, búsqueda de acuerdos) a través del trabajo colaborativo.
- o Actividades en equipos pequeños para fomentar la cooperación y la construcción conjunta de soluciones.
- o Puestas en común para socializar aprendizajes a través de reflexión personal y grupal
- o Espacios de autoevaluación sobre el propio estilo de manejo de conflictos.



- Dinámicas de grupo para vivenciar situaciones de conflicto y reflexionar sobre cómo se gestionan.
- Role-playing o dramatizaciones simulando conflictos cotidianos en la organización.
- Cierre con compromisos individuales de aplicación en el entorno laboral.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

La evaluación por competencias se realizará a través de las siguientes evidencias específicas sobre el saber, saber hacer y saber ser:

Demostrar que posee una comprensión sólida de los fundamentos del conflicto, lo cual se evidenciará mediante:

- Identificar correctamente los conceptos básicos de conflicto, sus causas y tipos en diversos contextos organizacionales.
- Reconocer diferentes enfoques de gestión.
- Comprender las etapas de resolución.
- Aplicar técnicas de comunicación y habilidades sociocognitivas.
- Analizar de casos de conflicto visualizando sus causas y dinámicas
- Usar estrategias de negociación colaborativa
- Contar con disposición al diálogo y apertura
- Contar con una actitud respetuosa y colaborativa construyendo y facilitando un ambiente de trabajo agradable y subordinando los intereses individuales a los objetivos grupales
- Valorar del conflicto como oportunidad

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso el/la estudiante debe alcanzar el 60% o más del puntaje total y al menos un 80% de asistencia.

8. CONTENIDO

Módulo I: comprendiendo el conflicto en el ámbito organizacional

¿Cómo hablamos con el que piensa diferente?

El conflicto: concepto, características (tipos, causas, dinámicas), posiciones e intereses.

Diferencia entre el enfoque tradicional y el constructivo de gestión de conflictos.



Módulo II: el rol del líder como gestor y mediador de conflictos

Métodos de gestión de conflictos.

El rol del gestor (líder) y la influencia de terceros en la gestión.

Habilidades sociocognitivas: la mente y el conflicto.

Módulo III: desarrollo de habilidades claves para la gestión constructiva

Estrategias de negociación colaborativa e identificación de intereses comunes.

Gestión de resistencias al cambio como fuente de conflicto.

Desarrollo de técnicas de gestión de conflicto

Desarrollo de habilidades sociocognitivas.

Módulo IV: técnicas avanzadas y abordaje ético

Aplicación de técnicas avanzadas de gestión de conflictos.

El rol del líder en el abordaje ético de conflictos.

Análisis crítico para transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje.

Módulo V: integración y compromiso con la transformación del conflicto

Integración de aprendizajes en escenarios complejos de liderazgo.

Planificación de acciones para aplicar lo aprendido en el entorno laboral.

9. COMPETENCIAS POR DESARROLLAR

| Competencia | Dimensión | Resultados esperados (Nivel 3) | Relevancia para la gestión de conflictos |
|-------------------|---|--|--|
| Trabajo en equipo | Participación e intercambio de información | Genera y facilita instancias de escucha e intercambio; organiza reuniones efectivas; asegura el flujo de información entre su equipo y otras unidades. | La comunicación fluida y la escucha activa previenen y resuelven malentendidos. |
| Trabajo en equipo | Colaboración y compromiso | Cumple tareas y asume resultados colectivos; mantiene un clima de confianza, cooperación y apoyo; favorece la libre expresión y la subordinación al grupo. | Un ambiente colaborativo y de confianza reduce la probabilidad de conflictos y facilita su resolución. |
| Trabajo en equipo | Relacionamiento interpersonal y clima laboral | Promueve grupos heterogéneos; adapta el liderazgo; detecta | La mediación proactiva y el manejo del clima |



| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| | | problemas de relacionamiento; media en conflictos; fomenta integración y reconocimiento. | laboral son esenciales para abordar y resolver conflictos. |
| Orientación a la ciudadanía / usuario | Comunicación | Escucha con empatía y brinda contención; adapta la comunicación a distintos interlocutores; genera estrategias de comunicación permanente. | La empatía y la comunicación clara son claves para desescalar conflictos y encontrar consensos. |
| Orientación a la ciudadanía / usuario | Negociación y toma de decisiones | Negocia acuerdos de beneficio mutuo; toma decisiones evaluando impactos; respalda a colaboradores en decisiones. | Negociar con visión integradora y decidir informadamente favorece soluciones sostenibles a los conflictos. |
| Adaptación al cambio | Aceptación con actitud positiva e implementación | Planifica y gestiona cambios estratégicamente; involucra al equipo; identifica y gestiona resistencias; acompaña en todo el proceso. | La gestión de resistencias reduce los conflictos derivados de procesos de cambio. |
| Aprendizaje continuo | Integrar lo aprendido | Extrae aprendizajes de experiencias; fomenta análisis crítico para transformar situaciones adversas en oportunidades de mejora. | Convertir conflictos en aprendizajes fortalece la capacidad organizacional de prevención y resolución de futuros problemas. |

10. BIBLIOGRAFÍA

- Briz Clariget, M. J. (2015). El principio de buena fe en el proceso de mediación. Revista de Derecho, (11).
- Briz Clariget, M. J. y otros. (2019). Manual básico de Mediación. Universidad Católica del Uruguay.
- Briz Clariget, M. J. (2021). Las habilidades sociocognitivas en el proceso de mediación. Revista Científica de Ciencias Sociales y Educación, 10(19), 167-188.
- Briz, M. J. (2022). El desafío de la gestión de conflictos en la actualidad, la necesidad de un abordaje integral. Revista de Derecho.



- Briz Clariget, M. J., & Lozada, B. (2024). A gestão de conflitos no trabalho. Habilidades necessárias para o mediador trabalhista. *Revista de Derecho*, (29).
- Colwill, D. A. (2023). *Conflict, Power, and Organizational Change*. Routledge.
- Fahed-Sreih, J. (Ed.). (2022). *Organizational Conflict – New Insights*. IntechOpen.
- Georgakopoulos, A., Allen, B., & Petzold-Bradley, E. P. (2022). Managing organizational conflicts through innovation, creativity, and inclusion: Implementing a conflict system of shared leadership. En *De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management*. De Gruyter.
- Ogden, J. S. (2022). *Conflict Management Skills for Leaders Reader*. Cognella Academic Publishing.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations* (5^a ed.). Routledge.
- Raines, S. S. (2023). *Conflict Management and Leadership for Managers: Knowledge, Skills, and Processes to Harness the Power of Rapid Change* (3^a ed.). Rowman & Littlefield.