

## Hoja de trabajo

# Pautas para resolver conflictos en equipos interculturales

- ☒ Comprueba si las situaciones conflictivas de esta hoja de trabajo se dan en tu equipo intercultural y en qué medida. No solo te será útil para culturas personales sino también en el caso de personas que son de culturas organizacionales muy deferentes (p.ej. alguien proveniente de un banco y otra de una fundación benéfica)
- ☒ Describe las situaciones conflictivas concretas y el potencial de conflicto.
- ☒ ¿Qué puedes hacer para resolver los conflictos?

### Reconocer los conflictos, describir las señales de conflicto

Para resolver un conflicto, hay que empezar por las señales del conflicto.

- ☒ ¿Cómo se manifiesta el conflicto?
- ☒ ¿Es sólo una diferencia de opinión o un conflicto tangible?

| Fenómeno                                                | ¿Quiénes son las personas implicadas? | ¿Cómo se manifiesta el conflicto? ¿Cómo se manifiesta? |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Se hace demasiado hincapié en los logros en propia meta |                                       |                                                        |
| Acoso contra otros partes                               |                                       |                                                        |
| Los intereses propios no se presentan                   |                                       |                                                        |
| Las estrategias elegidas se asocian a efectos sorpresa  |                                       |                                                        |
| Se utilizan amenazas y faroles                          |                                       |                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Las posiciones estratégicamente importantes se defienden con argumentos objetivos y no objetivos                                                                                                                                       |  |  |
| Crece la cohesión entre partidarios de una parte del conflicto                                                                                                                                                                         |  |  |
| Aumenta el contacto interno con los miembros del propio grupo - a expensas del contacto externo                                                                                                                                        |  |  |
| Las relaciones de comunicación se deterioran: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menos información</li> <li>▪ Más especulaciones sobre los próximos problemas</li> <li>▪ Decisiones basadas en información incorrecta</li> </ul> |  |  |
| Aumentan los celos, las burlas y la hostilidad                                                                                                                                                                                         |  |  |
| Las disputas por asuntos triviales o las disputas tienen lugar en los teatros de guerra secundarios                                                                                                                                    |  |  |
| Cuando surgen problemas, la gente busca culpables, no soluciones                                                                                                                                                                       |  |  |

## Describir el conflicto: Factores que influyen, condiciones marco y fuerzas que actúan en el conflicto

Llegue al fondo del conflicto. Describe lo que percibes.

- ☒ ¿Cuáles podrían ser las causas del conflicto?
- ☒ ¿Qué papel desempeñan los diferentes orígenes e influencias culturales?
- ☒ ¿Qué valores culturales e intereses traen consigo las partes en conflicto?

| Fenómeno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ¿Quiénes son las personas implicadas? | ¿Caracterizado por qué? |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| <p>¿Qué condiciones prevalecen en tu equipo intercultural con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restricción de coordinación</li> <li>▪ Distribución del poder</li> <li>▪ Asignación de recursos</li> <li>▪ Participación de las partes afectadas</li> <li>▪ Regulación de competencias</li> <li>▪ Competencia entre sí</li> </ul> |                                       |                         |
| <p>¿Qué conflictos se están librando?</p> <p>¿Cuáles son los problemas?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |                         |
| <p>¿Cuáles son las causas y los sujetos del conflicto?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |                         |
| <p>¿Qué antecedentes y valores culturales desempeñan un papel aquí?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                       |                         |
| <p>¿Cómo surgió el conflicto?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                       |                         |
| <p>¿Qué está ocurriendo actualmente?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                       |                         |
| <p>¿Quién discute con quién?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |                         |

|                                                            |  |  |
|------------------------------------------------------------|--|--|
| ¿Cuál es la relación entre las partes?                     |  |  |
| ¿Cómo se resuelven los conflictos?                         |  |  |
| ¿Qué intentan conseguir las partes en conflicto?           |  |  |
| ¿Qué quieren ganar con el conflicto?                       |  |  |
| ¿Qué efectos tienen los conflictos?<br>positivo - negativo |  |  |

## Superar los conflictos

Sólo cuando conozcas suficientemente bien el conflicto y la situación conflictiva podrás empezar a trabajar en el conflicto real, lo que en el mejor de los casos conducirá a la resolución del conflicto.

Utiliza el siguiente procedimiento como guía y responde a las preguntas pertinentes para tu caso:

| Esto es lo que puedes hacer para resolver los conflictos:                                                                                                                                                                                                                                      | ¿Adecuado en su caso? ¿En qué sentido? ¿Cómo lo aplicas? |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Condiciones marco para la resolución de conflictos</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                          |
| ¿Qué se hizo para resolver el conflicto?                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                          |
| ¿Qué ocurre si no pasa nada?                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                          |
| ¿Qué puede ocurrir en el peor de los casos?                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                          |
| ¿Qué métodos de resolución de conflictos existen? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching y apoyo al proceso</li> <li>▪ Moderación para encontrar soluciones</li> <li>▪ Mediación por un mediador</li> <li>▪ Procedimientos de arbitraje</li> <li>▪ Intervención de poder</li> </ul> |                                                          |
| ¿Cómo sería una solución aceptable?                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |
| ¿Qué pueden aceptar las partes en conflicto teniendo en cuenta su cultura, su nacionalidad y sus valores culturales?                                                                                                                                                                           |                                                          |
| ¿Cuál es tu propio papel en el conflicto?                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                          |
| <b>Posibles soluciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                          |
| Aborda el conflicto o los conflictos e influye en el grupo para resolverlos.                                                                                                                                                                                                                   |                                                          |
| Comienza con puntos que permitan un acuerdo rápido.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |

|                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Identifica y aclara los objetivos comunes antes de concretar los detalles.                                               |  |
| Permite que los temas conflictivos se discutan lo más ampliamente posible sin precipitarse en la búsqueda de soluciones. |  |
| Establece una secuencia de negociación con un límite de tiempo.                                                          |  |
| Si es posible, implica a miembros del grupo que no estén implicados en el conflicto.                                     |  |
| Permite o fomenta las expresiones de conflicto con carga emocional, siempre que no sean insultos.                        |  |
| Proporcionan un ambiente relajado y sin ansiedad.                                                                        |  |
| Practica la inversión de papeles para dificultar la personalización de los argumentos basados en hechos.                 |  |
| Ofrece apoyo aclaratorio diferenciando entre los niveles factual-instrumental y socio- emocional.                        |  |