

## Guía Docente: Los conflictos en la organización, estrategias de intervención y solución de conflictos

DATOS GENERALES	
<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Titulación</b>	Máster en Dirección de Recursos Humanos
<b>Año verificación</b>	2020
<b>Materia/Módulo</b>	Los conflictos en la organización, estrategias de intervención y solución de conflictos
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Modalidad</b>	Virtual
<b>Período de impartición</b>	Tercer Trimestre
<b>Curso</b>	Primero
<b>Créditos ECTS</b>	6
<b>Lengua en la que se imparte</b>	Castellano
<b>Prerrequisitos</b>	No precisa

DATOS DEL PROFESORADO			
<b>Profesor Responsable</b>	Isabel María Salces Cubero	<b>Correo electrónico</b>	isabelmaria.salces@ui1.es
<b>Área</b>		<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Doctor acreditado</b>	No		
<b>Perfil Profesional 2.0</b>	<a href="https://www.notion.so/CV-Isabel-Mar-a-Salces-Cubero-49213c99a84d453cad5650dea9ac55d9">https://www.notion.so/CV-Isabel-Mar-a-Salces-Cubero-49213c99a84d453cad5650dea9ac55d9</a>  <a href="https://www.linkedin.com/in/isabel-salces-cubero/">https://www.linkedin.com/in/isabel-salces-cubero/</a>		

## CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

<p><b>Contexto y sentido de la asignatura</b></p>	<p>Esta asignatura, enmarcada en el Máster de Recursos Humanos, pretende ofrecer al alumno los conocimientos básicos sobre el cambio organizacional y las estrategias de gestión de este cambio, así como, las principales técnicas de resolución de conflictos.</p> <p>Su comprensión facilita tanto la adquisición de las herramientas necesarias para abordar cualquier tipo de conflicto en el ámbito profesional como el desarrollo de una capacidad crítica y reflexiva sobre la idoneidad, a nivel social y ético, de la aplicación de estas técnicas.</p> <p>El enfoque de la asignatura trata de exponer, principalmente, cómo los diferentes tipos de cambios a nivel organizacional son fuente de una amplia variedad de conflictos, así como, qué estrategias, dentro del campo de los Recursos Humanos son más efectivas a la hora de afrontar las causas y consecuencias de estos conflictos.</p>
---	---

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

<p><b>Conocimientos o contenidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CON01: Comprender los diversos elementos de la gestión y desarrollo del talento, incluyendo la adquisición del talento, los planes de sucesión, la gestión efectiva de los potenciales elevados, el desarrollo, la evaluación y la gestión del desempeño.</li> </ul>
<p><b>Habilidades o destrezas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HAB09: Informar y decidir en materia de extinción de contratos de trabajo y de despido, en cualquiera de sus modalidades.</li> <li>• HAB10: Gestionar de manera efectiva los conflictos interpersonales en el ámbito laboral.</li> </ul>
<p><b>Competencias (básicas y generales)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CG3: Formular y desarrollar actuaciones en el desarrollo de las personas en las organizaciones</li> <li>• CG5: Capacidad para llevar a buen fin una negociación colectiva entre las partes implicadas, impulsando la consecución de acuerdos.</li> <li>• CB07: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares), relacionados con su área de estudio.</li> <li>• CB08: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.</li> </ul>

## PROGRAMACION DE CONTENIDOS

<p><b>Breve descripción de la asignatura</b></p>	<p>Conoce el conflicto organizacional y las técnicas para gestionarlo desde la dirección de recursos humanos.</p>
<p><b>Contenidos</b></p>	<p><b>Unidad didáctica 1. El cambio y desarrollo organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición</li> <li>2. Importancia del cambio y desarrollo organizacional</li> </ol>

### 3. Consideraciones en la implementación del cambio y desarrollo organizacional

#### 3.1. Fuerza y presiones para el cambio

#### 3.2. Tipos de cambio

##### 3.2.1. Personal

##### 3.2.2. Estructural

##### 3.2.3. Tecnológico

##### 3.2.4. Cultural

#### 3.3. Proyectos de cambio

##### 3.3.1. La participación funcional y planificada

##### 3.3.2. Micro-procesos del aprendizaje organizacional

##### 3.3.3. Redes de cooperación como sistemas de coproducción

##### 3.3.4. Trabajar con la resistencia

#### 4. Proceso-etapas para la implementación del cambio

## **Unidad didáctica 2. Técnicas para el cambio y desarrollo organizacional**

### 1. Enfoques para administrar el cambio organizacional

#### 1.1. Modelo tres etapas de Lewin

#### 1.2. Plan de las ocho etapas de Kotter

#### 1.3. La investigación de la acción

#### 1.4. Desarrollo organizacional

### 2. Resistencia al cambio

#### 2.1. Naturaleza y efectos

#### 2.2. Razones

#### 2.3. Tipos de resistencia

#### 2.4. Posibles beneficios de la resistencia

#### 2.5. Estrategias para vencer la resistencia al cambio

## **Unidad didáctica 3. El conflicto como método de crecimiento organizacional**

### 1. Concepto-naturaleza del conflicto

## 2. Niveles de análisis del conflicto

2.1. Individual

2.2. Interpersonal-intragrupo

2.3. Intergrupar

2.4. Macrosocial

## 3. Clasificación del conflicto

Según su alcance y efectos

Según su fuente y contenido

Según su atributo esencial

De acuerdo con el campo en que se desarrollan

Según el comportamiento de las partes involucradas

Según el tipo de preocupación de las partes

Según el tipo de problema existente

## 4. Análisis del conflicto

## 5. Procesos y estilos de manejo de conflictos

5.1. El proceso de desarrollo del conflicto

5.2. El tratamiento del conflicto

5.3. Estilos de manejo de un conflicto

5.4. Estrategias específicas para la resolución de conflictos

## **Unidad didáctica 4. La solución de conflicto**

### 1. Métodos alternativos de resolución de conflictos

1. La gestión de conflictos

2. Aspectos que pueden dificultar o facilitar la resolución de conflictos

3. Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje

### 2. La negociación

2.1. Definición y tipos

2.2. Enfoque de negociación

Negociación distributiva e integrativa

Negociación por posiciones o por intereses / principios

### 3. El Método Harvard

Separar a las personas del problema

Centrarse en los intereses

Inventar opciones de beneficio mutuo

Insistir en utilizar criterios objetivos

Elementos importantes del proceso

#### 4. El proceso de negociación

### **Unidad didáctica 5. La Mediación**

#### 1. El mediador

##### 1.1. Herramientas del mediador eficaz

#### 2. La mediación laboral

##### 2.1. Características

##### 2.2. Etapas del proceso mediador

##### 2.3. Ventajas de la mediación

##### 2.4. La co-mediación

#### 3. Tipos de mediación laboral

##### 3.1. Identificar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN-BATNA)

#### 4. Estrategia y mediación en el ámbito empresarial (SERCLA)

#### 5. Efectividad de las estrategias de mediación en la empresa

#### 6. Los conflictos y la mediación en el ámbito de la empresa familiar

### **Unidad didáctica 6. Estrategias y competencias para el conflicto**

#### 1. Comunicación organizacional

##### 1.2 Barreras

#### 2. Competencias comunicativas clave en RRHH

##### 2.1. Escucha activa

##### 2.2. Habilidades sociales

##### 2.3. Asertividad

##### 2.4. Regulación emocional

### 3. Comunicación interpersonal como técnica de resolución de conflictos

Fase 1. Crear un contexto de confianza

Fase 2. Preguntar

Fase 3. Reformular, encuadrar y connotación positiva

Fase 4. Manejo del silencio

## METODOLOGÍA

### Métodos y actividades formativas del proceso de enseñanza-aprendizaje

Las diversas actividades que el alumno encontrará a medida que avance en las UD son las siguientes:

- **Estudio de Caso:** Actividades en las que el alumno podrá llevar a cabo un aprendizaje contextualizado trabajando en el aula virtual una situación real o simulada que le permitirá realizar un primer acercamiento a los diferentes temas de estudio. La intención es que el alumno asimile y desarrolle conocimientos a través de la reflexión sobre el supuesto que se propone.
- **Foros de Debate:** Actividades en las que se discutirá y argumentará acerca de diferentes temas relacionados con la unidad correspondiente y en los que se requerirá tanto una aportación como una réplica.
- **Cuestionarios de autoevaluación:** Preguntas en formato tipo test que podrán ser satisfactoriamente resueltas con el material teórico de la asignatura y que tienen como objetivo demostrar que se han alcanzado unos conocimientos básicos de los contenidos y practicar el mismo sistema de evaluación que nos encontraremos en el examen (prueba final presencial).
- **Trabajo colaborativo:** Actividad que deberá ser resuelta en grupos de trabajo compuestos por distintos alumnos y que versará sobre algún contenido de la asignatura.
- **Infografía:** recopilación, análisis y síntesis de la información recopilada sobre los contenidos curriculares. Actividad que combina el desarrollo de competencias transversales a través de la selección y análisis del contenido curricular basado en el contenido de las unidades y los contenidos curriculares ya trabajados.

**Actividad de aplicación práctica (PEC):** En el caso de optar por la opción de evaluación (PEC + examen final), el estudiante tendrá que realizar la Actividad de Aplicación Práctica (PEC). Esta prueba se define como una actividad integradora a través de la cual el estudiante deberá demostrar la adquisición de competencias propuestas en la asignatura, vinculadas principalmente al «saber hacer». Para ello hará entrega de un conjunto de evidencias en respuesta a los retos propuestos en esta prueba. La entrega se realizará antes de finalizar la asignatura.

## EVALUACIÓN

### Sistema evaluativo

El sistema de evaluación se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen. El sistema de calificaciones estará acorde con la legislación vigente (*Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional*).

El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:

#### Sistema de evaluación convocatoria ordinaria

##### Opción 1. Evaluación continua

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar el **seguimiento de la evaluación continua (EC)** y podrán obtener hasta un **60 %** de la calificación final a través de las actividades que se plantean en la evaluación continua.

Además, deberán realizar un **examen final presencial u online (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante, que supondrá el **40 %** restante. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del trabajo realizado durante la evaluación continua y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación continua.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de evaluación continua, siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

##### Opción 2. Prueba de evaluación de competencias

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial u online (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante.

La **PEC** se propone como una prueba que el docente plantea con el objetivo de evaluar en qué medida el estudiante adquiere las competencias definidas en su asignatura. Dicha prueba podrá ser de diversa tipología, ajustándose a las características de la asignatura y garantizando la evaluación de los resultados de aprendizaje definidos. Esta prueba supone el 50 % de la calificación final.

El **examen final**, supondrá el **50 %** de la calificación final. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del seguimiento de las actividades formativas desarrolladas en el aula virtual y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Al igual que con el sistema de evaluación anterior, para la aplicación de los porcentajes correspondientes el estudiante debe haber obtenido una puntuación mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta la opción de prueba de evaluación de competencias.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el

sistema de la prueba de evaluación de competencias siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

\* Los estudiantes que realicen el máster por formación bonificada (FUNDAE) deberán acogerse a la opción 1 del sistema de evaluación, evaluación continua (EC)+ examen final (EX).

### **Características de los exámenes**

Los exámenes constarán de 30 ítems compuestos por un enunciado y cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una será la correcta. Tendrán una duración de 90 minutos y la calificación resultará de otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, descontar 0,33 puntos por cada respuesta incorrecta y no puntuar las no contestadas. Después, con el resultado total, se establece una relación de proporcionalidad en una escala de 10.

### **Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria**

Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria.

La convocatoria extraordinaria completa consistirá en la realización de una **prueba de evaluación de competencias** que supondrá el **50 %** de la calificación final y un **examen final presencial u online (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante, cuya calificación será el **50 %** de la calificación final.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación de la convocatoria extraordinaria.

Los estudiantes que hayan suspendido todas las pruebas evaluativas en convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final) o no se hayan presentado deberán realizar la convocatoria extraordinaria completa, como se recoge en el párrafo anterior.

En caso de que hayan alcanzado una puntuación mínima de un 4 en alguna de las pruebas evaluativas de la convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final), se considerará su calificación para la convocatoria extraordinaria, debiendo el estudiante presentarse a la prueba que no haya alcanzado dicha puntuación o que no haya realizado.

En el caso de que el alumno obtenga una puntuación que oscile entre el 4 y el 4,9 en las dos partes de que se compone la convocatoria ordinaria (EC o PEC y examen), solo se considerará para la convocatoria extraordinaria la nota obtenida en la evaluación continua o prueba de evaluación de competencias ordinaria (en función del sistema de evaluación elegido), debiendo el alumno realizar el examen extraordinario para poder superar la asignatura.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, se entenderá que el alumno ha superado la materia en convocatoria extraordinaria si, aplicando los porcentajes correspondientes, se alcanza una calificación mínima de un 5.



## BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS

<p><b>Bibliografía básica</b></p>	<p>Dolan, S. L., Cabrera, R. V., y Cabrales, Á. L. (2014). <i>La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI</i>. España: McGraw-Hill, Interamericana de España.</p> <p>Este libro ofrece una visión moderna de la gestión de los recursos humanos, debido a la gran transformación de los factores que intervienen en la actualidad en ella (tecnología, globalización, etc) y a nuevos elementos que pueden tener un efecto mediador como es la gestión de la diversidad, entre otros. Es un libro pensado en los estudiantes que deseen trabajar en un futuro como directivos de la gestión de personas, así como en los estudiantes de administración y dirección de empresas.</p> <p>Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2013). <i>Comportamiento organizacional</i> (traducción: Leticia Esther Pineda Ayala). México, DF.: Pearson/Educación.</p> <p>Este libro proporciona una visión global sobre el comportamiento organizacional donde se recogen las investigaciones más recientes y eventos empresariales dentro del campo del comportamiento organizacional en todo el mundo.</p>
<p><b>Bibliografía complementaria</b></p>	<p>Calle-Durán, M.C., y Ortiz de Urbina-Criado, M. (2018). <i>Fundamentos de Recursos Humanos</i>. España: Pearson Educación.</p> <p>Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. (2016). <i>Gestión de recursos humanos</i>. España: Pearson.</p> <p>González-Consuegra, Y. (2010). El conflicto organizacional: "una solución constructiva". <i>Pensando psicología</i>, 6(11), 11-27.</p> <p>León Garrido, C. A. (2016). <i>La gestión del conflicto en las organizaciones complejas</i> (Doctoral dissertation, Universidad Internacional de Andalucía).</p> <p>Murillo Vargas, G., Hernán González Campo, C., y García Solarte, M. (2011). <i>Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis</i>. Colombia: Programa Editorial UNIVALLE.</p> <p>Newstrom, J.W., Brito, M.P.G., Carrión, M.A.S., y Quiñones, A. D. (2011). <i>Comportamiento humano en el trabajo</i>. Ciudad de México: McGraw-Hill.</p> <p>Parra, M., Visbal, O., Durán, S. E., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. <i>Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines</i>, 1, 155-170.</p> <p>Villa, J.P. (2016). <i>Manual de negociación y resolución de conflictos. Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultados</i>. España: Profit Editorial.</p>