



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Gestión de conflictos: cómo resolver un conflicto en la empresa



Las empresas están formadas por personas muy distintas que tienen que convivir un gran número de horas al día. Por todas estas diferencias y por el gran número de horas de convivencia en la empresa, a lo que a veces se suma el estrés, es inevitable que surjan conflictos. Se acaban diciendo cosas que no se querían decir y de una pequeña discusión puede aparecer una gran crisis. Por supuesto, lo ideal es que no surjan este tipo de disputas. No obstante, suelen acabar ocurriendo en algún momento porque, como ya se ha dicho, son inevitables. Llegados a este punto, es muy importante resolver los conflictos existentes. Una buena gestión de conflictos sirve para encontrar las claves que los solucionen y para resolver las situaciones de crisis.

¿En qué consiste la gestión de conflictos?

Mantener la calma para evitar que el conflicto se haga más grande es una de las principales tareas asociadas a la gestión de conflictos. Si se detectan conflictos en el ámbito laboral o, incluso, cuando se detectan riesgos de que se vayan a producir, es necesario actuar lo antes posible. Los conflictos afectan al ambiente laboral y, también, a la productividad. Por eso, hay que intervenir cuanto antes. La gestión de conflictos implica disponer de un plan de actuación para que los conflictos que surjan en las organizaciones tengan una respuesta rápida y efectiva y, así, poder evitar que una discusión sin importancia se acabe convirtiendo en un problema más serio. A veces, no es posible confiar en las partes involucradas para que resuelvan el problema por ellos mismos. Que un tercero intervenga como mediador y ayude a resolver el conflicto antes de que se haga más grande es en estos casos muy buena idea.

A la hora de plantear una estrategia para la gestión de conflictos, es crucial comprender que no consiste en dar la victoria a una de las partes ni en imponer un alto el fuego. Cuando se toman este tipo de decisiones, las partes interrumpen el conflicto durante un tiempo, pero a largo plazo, el conflicto vuelve a aparecer. En cambio, para gestionar con éxito los conflictos es necesario garantizar que las dos partes consigan entenderse y acepten realizar concesiones. La gestión de conflictos, por tanto, no pretende encontrar una solución al problema concreto, sino que consiste más bien en aportar estrategias y métodos que ayuden a las partes en

conflicto a establecer una comunicación constructiva para llegar juntas a una solución al problema.

Del párrafo anterior se infiere que la **gestión de conflictos** puede diferenciarse de la resolución de conflictos. La primera solo puede darse en aquellas situaciones en las que existe la posibilidad de negociación. Por ejemplo, se aplicaría en un caso en el que las partes en conflicto persiguen diferentes intereses y hay que negociar cuáles van a ser descartados y cuáles van a ser aceptados. En otras circunstancias, se dará el caso de tratar con necesidades básicas, por lo que no habrá posibilidad de negociación, sino solo de mediación. En este tipo de casos, sí es posible hablar de **resolución de conflictos**. Al estar estrechamente vinculados, los límites entre uno y otro término son difíciles de establecer y, generalmente, tanto la gestión de conflictos como la resolución de conflictos van de la mano en las empresas.

La **solución de conflictos** también se diferencia de la gestión de conflictos y de la resolución de conflictos: en este caso el objetivo es encontrar una solución lo antes posible para evitar que el conflicto escale y se pueda continuar trabajando sin que surjan problemas. Pero aquí no se investigan las causas.

Tipos de conflictos: no todos los problemas son iguales

Antes de establecer dinámicas de resolución de conflictos, es necesario comprender exactamente qué es un conflicto. Porque **no todas las discusiones son sinónimo de conflicto**. No se incluyen aquellas pequeñas disputas en torno a problemas que son, generalmente, banales (por ejemplo, si el aire acondicionado está demasiado fuerte) y que pueden resolverse rápidamente. Si las dos partes tienen una buena disposición para llegar a un entendimiento, lo normal es que el problema pueda solucionarse pronto. Pero, también es posible que haya que enfrentarse a problemas mucho más profundos que no desaparecen sin más.

Los conflictos no son siempre fáciles de evitar, especialmente **cuando se enfrentan diferentes sistemas de valores, metas o ideologías**. Además, aquellos que surgen en ámbito laboral se agravan debido a que las partes están obligadas a seguir trabajando juntas a pesar de que existe un claro desacuerdo. Dentro de una empresa, los trabajadores no pueden evitarse para siempre para poder así eludir que se produzca una confrontación.

Conflictos internos

En este tipo de conflicto no participan varias partes. Imagina que un empleado tiene un problema que solo le afecta a él y acaba generando un conflicto oculto. Esto les ocurre a muchos empleados, por ejemplo, cuando se ven en la postura de tener que tomar **decisiones difíciles**. Les produce una lucha interna. La razón radica en el hecho de sentir que las dos decisiones posibles les resultan, bien igual de buenas, bien igual de malas o que al menos van a suponer las mismas ventajas o inconvenientes. Esta forma de conflicto no suele desembocar en disputas de ningún tipo, pero sí que ocasiona problemas. Cuando un trabajador está experimentando

una lucha interna, tiene dudas a la hora de evaluar las cosas y en consecuencia no se siente bien, además de estar haciéndose daño a sí mismo, acabará provocando consecuencias negativas a largo plazo para toda la empresa.

Conflictos interpersonales

Los conflictos interpersonales son aquellos que se producen en los procesos de interacción entre personas. Pueden estar originados por prácticamente cualquier motivo. Aunque no haya mala intención, basta con que una persona se sienta atacada para que se produzcan diferencias que van más allá de las simples discrepancias. Normalmente aparecen de forma rápida y muchas veces nacen a raíz de malentendidos. Ocurren con mucha frecuencia **cuando la comunicación no es eficiente**. Para resolverlos, es necesario poder detectar los errores de comunicación.

Puede darse otra situación totalmente diferente en aquellos casos en los que no es posible encontrar razones suficientemente razonables para explicar el conflicto. Por ejemplo, cuando hay dos empleados que literalmente *no se tragan*. A veces, los conflictos surgen simplemente porque se juntan personalidades que no encajan y a las que les cuesta trabajar juntas. Se habla entonces de **conflictos relacionales**. Este tipo de conflictos es propio de la naturaleza humana y son muy difíciles de evitar. Por eso, es especialmente importante que haya un trabajo significativo de gestión de conflictos en todos aquellos casos en los que dos personalidades diferentes chocan.

Muy a menudo, no se trata de un problema de personalidades, sino que lo que causa el conflicto es **el rol asignado a cada uno de los participantes**. En un grupo de personas, incluyendo aquí el caso de los equipos de trabajo, es posible desempeñar diferentes roles y no siempre es posible elegir. A veces, un empleado puede verse desempeñando un papel que no es el que realmente le gustaría desempeñar. Por ejemplo, *desde dirección deciden que, debido a la experiencia en desarrollo de operaciones de un empleado, van a ascenderle en el futuro a director de departamento, pero ese mismo empleado no considera que tengan las habilidades de liderazgo suficientes para aceptar ese rol*. Como vemos, se produce una desviación entre la opinión del empleado y el papel que la dirección ha decidido asignarle y, entonces, se produce un **conflicto laboral de roles**.

Existe otro tipo de conflicto laboral de roles. Por ejemplo, diferentes grupos de personas otorgan a un mismo empleado roles diferentes. A su vez, ese empleado no puede cumplir con las expectativas de todos los grupos **porque se contradicen entre sí**. Para entenderlo mejor: *los clientes que llaman a una empresa esperan recibir el mejor consejo posible de las personas que trabajan en atención al cliente. Sin embargo, el director gerente espera que ese mismo empleado ofrezca los servicios de la empresa que generan mayores beneficios sin importarle cuál es exactamente el problema del cliente*. En estos casos, también se corre el riesgo de que estalle un conflicto.

En estos casos hay que enfrentarse con una situación parecida a la del **conflicto de poder**: este tipo de conflictos surgen a menudo cuando varios empleados con el mismo rango tienen que trabajar juntos al mismo tiempo. La raíz de estos conflictos radica en el hecho de que una persona pueda pensar que debería tener un rango superior que otra. Y, por supuesto, esa otra persona piensa exactamente lo mismo. El problema es que ninguna de las dos partes quiere abandonar esa percepción que han creado ellas mismas.

A veces, no obstante, existen razones cuantificables detrás de un conflicto. En el entorno laboral, pero también en el círculo de amigos, a menudo coexisten diferentes percepciones dentro de un mismo grupo. El problema surge cuando estas perspectivas chocan. Se produce un **conflicto material o cuantificable** en aquellos casos en los que una persona decide que quiere seguir soluciones o metas diferentes al resto.

Por su parte, un **conflicto de valores** tiene que ver con las actitudes y convicciones de las partes involucradas. Este tipo puede darse cuando surgen preguntas del tipo *¿de qué manera deberíamos gestionar esta situación?* o *¿cuáles son las medidas más apropiadas?*, cuyas respuestas ponen de manifiesto diferentes escalas de valores. A su vez, esto conduce a conflictos, ya que es muy difícil hacer que una persona renuncie a sus valores. Se crea una difícil situación en la que nadie quiere dar su brazo a torcer. La gestión de conflictos tiene que intervenir en un caso como este para que el conflicto no se haga más y más grande.

Técnicas para gestión de conflictos

Lo primero y más importante: quedarse mirando sin hacer nada no es una solución. Todos los empleados (y no solo los encargados) deberían reaccionar ante la aparición de un conflicto importante entre dos compañeros. Si no puedes o no quieres involucrarte, es necesario informar a alguien con responsabilidad suficiente. Los conflictos van acompañados de una serie de señales:

- **Evitarse**: las partes involucradas se evitan y no se hablan.
- **Lenguaje corporal**: los estados de ánimo se transmiten muy bien mediante los gestos y movimientos corporales. Si cuando dos personas se encuentran muestran un lenguaje corporal a la defensiva, es muy probable que exista un conflicto.
- **Distancia**: cuando las partes potencialmente en conflicto tienen que hablar, lo hacen de forma muy distante y con un tono formal. Se evita el contacto a nivel personal.
- **Ignorarse**: cuando existe un conflicto, una de las partes deja de tomar en serio a la otra. La consecuencia es que las partes tienden a ignorar las decisiones contrarias.
- **Agresividad**: las partes involucradas se irritan ante la presencia de la otra parte o incluso reaccionan de forma violenta. Hasta pequeños problemas sin importancia acaban convirtiéndose en una disputa.

- **Rumores:** cuando hay conflictos desde hace mucho tiempo, lo normal es que no solo afecte a las partes involucradas, sino que empiecen a circular rumores entre el resto de compañeros.

Los conflictos latentes **acaban activándose con el tiempo**. Para evitarlo, es crucial intervenir lo antes posible, en cuanto se perciban las señales que indican que hay un riesgo de conflicto. Un conflicto es mucho más fácil de solucionar cuando se encuentra en la fase inicial, dado que en ese momento es más sencillo llegar a una solución satisfactoria para las dos partes. Cuanto más crece un conflicto, más difícil es conseguir llegar a una solución amistosa. Al menos, hay más probabilidades de que una de las partes muestre su desacuerdo con la solución propuesta. Cuando el conflicto crece tanto que se llega a una disputa abierta, es imposible llegar a un resultado satisfactorio para ninguna de las partes. Llegado ese punto, las dos partes habrán experimentado pérdidas demasiado importantes.

Siempre es recomendable convocar una **reunión para aclarar el conflicto**, de manera que la situación pueda mejorarse desde el momento en que se detecta. Lo ideal sería que en esa reunión participara un tercero: un superior, un tercero de confianza o un mediador de conflictos externo. Existen dos modelos de probada eficacia que pueden aplicarse en las reuniones: el modelo CCST y el método Harvard. Los dos modelos comparten, eso sí, una serie de prerequisites básicos:

- **Objetividad:** las emociones suelen contribuir a que el conflicto se haga más grande. Por esta razón, la conversación no debe apartarse del plano material. Los ataques personales están totalmente fuera de lugar.
- **Respeto:** incluso cuando se produce una disputa, es necesario tratar a los demás con respeto. Esto significa dejar que la otra parte tome la palabra.
- **Disposición para ceder:** cualquiera que tome parte en una discusión sin tener disposición para entender a la otra parte bloqueará cualquier posible solución al conflicto. Para poder resolver un conflicto, es necesario apreciar los aspectos compartidos y trabajar a partir de ahí.

Hecho

La personalidad de las partes determina en gran medida si van a reaccionar o no de forma constructiva en caso de confrontación. La habilidad para solucionar conflictos de una forma eficiente o para evitarlos en primer lugar se conoce como la capacidad de resolver conflictos. Para tenerla, un requisito previo es tener empatía y sensibilidad hacia los estados de ánimo y los problemas latentes, así como un cierto grado de confianza en uno mismo y auto-reflexión. Además, también es importante no ignorar los conflictos, sino intentar solucionarlos de forma proactiva para que el problema desaparezca lo antes posible.

Mediación y supervisión

Especialmente en aquellos casos en los que **no se consigue solucionar un conflicto** o si este crece muy rápido o con mucha virulencia, suele ser muy útil

recibir ayuda externa. Por ejemplo, si no funciona la comunicación con los compañeros, incluso cuando hay delante un supervisor. Los terceros independientes, es decir, mediadores y supervisores, tendrán más facilidad para redirigir la conversación y que sea de nuevo constructiva.

La **mediación** es un procedimiento de conciliación fuera de los tribunales: esta clasificación ya indica que este tipo de procedimientos suelen utilizarse como la última opción anterior a la vía judicial. De hecho, la mediación puede ayudar en las disputas diarias que se producen en los entornos laborales y también en los conflictos políticos internacionales. El factor decisivo para alcanzar el éxito es que las partes en disputa acepten participar en la mediación de forma voluntaria. El mediador se coloca al lado de las partes en conflicto y asume un papel moderador. La finalidad es que sean las propias partes las que encuentren una solución al conflicto.

En cambio, la **supervisión** no se produce normalmente en torno a un conflicto concreto. Se trata de trabajar con otra persona o, si es posible, con todo el equipo, en la mejora de la estructura. En primer lugar, es necesario analizar patrones de conducta e identificar las causas de posibles conflictos. De esta forma, podrán evitarse en una etapa inicial fortaleciendo la cooperación y la cohesión entre los colegas de trabajo a largo plazo.

El resultado de la gestión de conflictos

Una vez finalizada la gestión de conflictos, lo ideal es que la paz vuelva a estar restaurada. Pero hay que tener en cuenta que no siempre es posible cumplir con las expectativas y deseos de las dos partes al 100 %. El posible resultado de la gestión de un conflicto puede categorizarse en uno de los siguientes 4 tipos:

- **Perder - Perder:** este resultado no satisface a ninguna de las partes. En la mayoría de los casos, esta situación es común en el día a día de las empresas cuando un superior da por finalizado un conflicto tomando una decisión estricta sin tener en cuenta las expectativas de las partes involucradas.
- **Ganar - Perder:** en este resultado, solo una de las partes sale beneficiada con la gestión del conflicto. La otra parte está descontenta con el resultado, lo que puede acabar ocasionando un nuevo conflicto.
- **Ganar - Ganar:** el mejor resultado es lo que se conoce como una situación *win-win*. En este tipo de resultados, las dos partes salen contentas de la resolución del conflicto. La solución es satisfactoria para todos y nadie ha sido ignorado.
- **50:50:** conseguir que ambas partes se comprometan por igual no es el resultado ideal, pero sí uno satisfactorio. Las dos partes tendrán que ceder y abandonar parte de sus pretensiones, pero también tendrán la posibilidad de hacer propuestas a partes iguales.

En el mejor caso imaginable, un conflicto puede utilizarse como punto de partida para mejorar. La gestión de conflictos sirve para descubrir las causas de los conflictos y, cuando es posible, para modificar las condiciones de trabajo con el objetivo de que se reduzca el número de conflictos. Además, las partes involucradas aprenden a comportarse en situaciones conflictivas para que el problema no se haga más grande. Lo mejor es solucionar los conflictos cuando se encuentran en una fase inicial.



Productos IONOS. Tomado de:

<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-conflictos/>

el 08/07/2022.