

Unidad 13

El manejo de conflictos

Objetivo general

Al final de la unidad los participantes estarán capacitados para entender el proceso del conflicto y cómo afrontarlo.

Objetivos particulares

1. Conocer cómo se dan las tensiones y las crisis al interior del grupo.
2. Manejar la teoría del conflicto.
3. Aplicar el proceso de la resolución del conflicto.

Revisión de la sesión anterior

Los participantes, en grupos de tres personas, compartirán sobre el tema de la unidad anterior y la forma de ponerlo en práctica.

1. Las tensiones y las crisis

En todo grupo humano se producen tensiones y crisis. Las tensiones son conflictos pequeños, y las crisis son conflictos mayores.

Los grupos que saben manejarlos maduran, pues los toman como retos para crecer. Los grupos que no aprovechan estas oportunidades decaen y hasta pueden desintegrarse. Es importante analizar bien cuáles son las tensiones y crisis que se presentan en los grupos y sus posibles soluciones.

Ejercicio 1

Comentar en grupos pequeños cuáles son las tensiones o crisis que se presentan con más frecuencia en los grupos y cómo se manifiestan. Frente a estas tensiones, ¿nosotros cómo nos sentimos?

Las tensiones y su superación

La tensión puede manifestarse en el grupo a través de:

- Un chiste.
- Una crítica irónica.
- Una agresión personal o una crítica colectiva.
- La adhesión de todos a una solución (mágica), cuando es muy espontánea y poco estudiada.
- El ataque a una "víctima aleatoria".

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- Un estallido de cólera inesperado.
- Un silencio tenso o agresivo.

Para solucionar la tensión es necesario pasar del estado latente al reflexivo, es decir, tomar conciencia de las causas determinantes del malestar, con el fin de poder tratarlas metódicamente. Por una especie de reflejo de defensa (miedo a la explosión y a los riesgos sobre el grupo), a menudo el grupo intenta espontáneamente negar la tensión.

Algunos elementos para tener en cuenta son:

- Ver si el problema es de todos o de alguna persona dentro del grupo.
- Ver si el grupo está capacitado para asumirlo y solucionarlo.
- Ver si la tensión responde a un problema real o fue creada por alguno con la intención oculta de destruir el grupo, o de separar a alguien de éste.
- Cuando haya problemas afectivos relevantes de algunas personas del grupo, puede ser oportuno no tratar abiertamente una tensión con la totalidad del grupo. Aquí debe intervenir el asesor (o el psicólogo) a nivel personal.
- Cuando se da una situación de ataque externo al grupo, las tensiones internas tienden a disminuir, lográndose mayor solidaridad interna. Esto no impide que, superada la situación, estas tensiones reaparezcan, mientras no se les dé solución.

Ejercicio 2

Reflexionar sobre la presencia en los grupos de estos "personajes":

- El *Conflictivo*: discute con animosidad y prejuicios todas las ideas propuestas.
- El *Pasivo*: está siempre en silencio, no participa en nada.
- El *Hablador*: siempre está hablando y haciendo comentarios, a menudo no acordes con el tema.
- El *Charlatán*: toma las cosas en broma.

Plenario

- ¿Qué podemos hacer cuando se nos presentan estas situaciones?
- ¿Cómo se manejaron estas dificultades?

2. Teoría del conflicto

La existencia del conflicto está considerada como una parte inevitable de la interacción social.

La vida sin conflicto es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflicto, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

habilidades. El conflicto es *una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que, en todo o en parte, tienen intereses divergentes y así lo expresan.*

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

- Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él, o aceptarlo, o dejar que se acerque. Se trata de una valencia positiva.
- Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; va en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él. Se trata de una valencia negativa.
- Indiferente. No despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo: valencia cero. La persona permanece a la expectativa. En caso de que exista algún cambio, éste constituye un nuevo estímulo y el proceso se inicia nuevamente.

Fuentes del conflicto

No todo conflicto conduce a actitudes agresivas, pero puede haber auto-agresión si no se pueden expresar las agresiones hacia fuera. La teoría de conflictos basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Un tema es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones. Ésta es una situación que se da entre dos o más personas que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias del conflicto pudieran ser:

- Pérdida de tiempo.
- La calidad de las decisiones empeora.
- Hay pérdida de participantes valiosos.
- Se instala una baja motivación para trabajar.
- Empeoran el ausentismo y los problemas psicosomáticos del integrante.
- Surgimiento de rumores.

Una situación de conflicto bien llevada puede brindar las siguientes ventajas:

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- Mejores acuerdos para las tareas comunes.
- Las relaciones se fortifican.
- Aumentan la autoestima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

Se puede tomar el conflicto como algo positivo. Se podría pensar que los conflictos son malos y que se deben evitar. Sin embargo, los conflictos en los proyectos son inevitables. Las diferencias de opiniones son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender.

3. Métodos para la resolución de conflictos

Negociación

La negociación es un hecho de la vida. Se trata de llegar a un acuerdo con alguien acerca de algo de interés común.

Negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo, cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos.

A pesar de que la negociación se lleva a cabo todos los días, no es fácil ejecutarla bien. Las estrategias comunes para negociar, con frecuencia dejan a la gente insatisfecha, fatigada o enemistada, y a menudo, experimentan las tres cosas.

Se perciben dos formas de negociar, una suave y una dura.

El negociador suave desea evitar los conflictos personales y, por lo tanto, hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo. Desea una resolución amigable y con frecuencia termina explotado y sintiéndose amargado.

El negociador duro ve cualquier situación como una disputa de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo, obtiene más. Pero con frecuencia termina produciendo una respuesta igualmente dura que lo agota a él y a sus recursos, y además daña la relación con la otra parte.

Existe una tercera forma de negociar, la cual no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. Se le conoce como el "método de negociación de principios". Consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante, enfocado en que cada parte dice qué hará y qué no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos y benigno respecto a las personas. No emplea trucos ni posiciones.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes o más. El método se aplica ya sea que la otra parte tenga más o menos experiencia, o si es un negociador rígido o uno amistoso.

Existen cuatro puntos que definen un método de negociación directo y pueden ser utilizados casi bajo cualquier circunstancia. Cada punto trata con un elemento básico de negociación y sugiere lo que se debe hacer al respecto.

- *Personas*: separar a las personas del problema.
- *Intereses*: enfocar los intereses, no las posiciones.
- *Opciones*: generar una variedad de posibilidades antes de decidir lo que se hará.
- *Criterio*: insistir en que los resultados se basen en objetivos comunes.

El proceso de negociación puede dividirse en tres etapas:

- *Análisis*. Durante esta etapa, se trata de diagnosticar la situación para reunir información, organizarla y meditar sobre ella; ya sea considerar sobre los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, cómo identificar los intereses de las dos partes. También observar opciones ya propuestas e identificar cualquier criterio sugerido como base para un acuerdo.

- *Planeación*. Aquí se tratan los cuatro elementos ya descritos (personas, intereses, opciones y criterios) para generar ideas y decidir qué es lo que se hará.

- *Discusión*. En esta etapa, cuando las partes se comunican entre sí, en busca del acuerdo, los cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración e ira, así como las dificultades en la comunicación, pueden ser reconocidas y tratadas. Cada parte debe llegar a comprender los intereses de la otra. Entonces, ambas partes generan conjuntamente opciones que sean ventajosas para ellas, y buscarán un acuerdo sobre normas objetivas para resolver los intereses opuestos.

Mediación

Si no se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación, puede pedirse asesoramiento a los mediadores. La función del mediador es la misma que la del especialista externo, el cual alienta al equipo a llegar a un acuerdo. Los mediadores tienen una amplia experiencia y cuentan con una perspectiva libre, por lo que pueden proponer alternativas que anteriormente no han sido consideradas. Asimismo, ayudan a mantener un estado de ánimo tranquilo y utilizan la persuasión al intentar que las partes lleguen a un acuerdo.

La mediación actúa con relación a conflictos interaccionales procurando la búsqueda de las resoluciones, es ingresar a un sistema (con "tercero" incluido) de búsqueda de acuerdos mínimos, en el cual se transparente un meta-sistema: la asimilación de los mecanismos que

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

permiten la salida o el logro de esos acuerdos. Donde si bien importa el logro de los acuerdos, también importa el protagonismo de las partes, y el logro de un aprendizaje más profundo, que es el que las partes obtengan recursos para aprender a resolver conflictos.

Habilidades para resolver el conflicto

Éstas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea un mediador o un árbitro.

1. La capacidad para escuchar activamente.
2. La capacidad para analizar problemas, identificar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
3. La capacidad para utilizar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requiere de opiniones por escrito, darlas por escrito.
4. Percibir la sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
5. La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
6. Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
7. La capacidad para identificar y para separar los valores personales del individuo.
8. La capacidad de permanecer en un estado neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aun teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

Ejercicio 3

El cuestionario de las páginas siguientes propone un ramillete de 35 frases. Responde eligiendo, entre los cinco, el modo de reaccionar que mejor refleje el tuyo. Después de leer cada frase, pon una X al lado de la opción con la que más te identifiques.

Lista de formas de expresión típica		Nunca	Raramente	A veces	A menudo	Siempre
1	Es mejor evitar los conflictos, prefiero estar tranquilo					
2	Si quieres sentirte bien, desahógate					
3	No es bueno enfadarse, podemos hablar con calma					

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

4	Es mejor conseguir la mitad de lo que quiero, que nada					
5	Ser honestos es el mejor modo de eliminar los miedos					
6	Es mejor distanciarse de los que discuten					
7	Se ganan las batallas si se está seguro de ganarlas					
8	Con amabilidad se consigue más, y se gasta menos					
9	Lo mejor es pactar					
10	Hablar claro enseña muchas cosas					
11	Alejémonos de disputas que envenenan la vida					
12	Quien no huye, hace huir a los demás					
13	Una palabra amable puede vencer el enfado					
14	Los regalos hacen amigos duraderos					
15	La soluciones llegan cuando los conflictos se expresan					
16	El mejor modo de superar una discusión es la calma					
17	Siempre gana el más fuerte					
18	La dulzura allana el camino del amor					
19	Mejor poco que nada					
20	Hay más verdad en el conocimiento que en las opiniones					

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

21	Nada es tan importante que merezca una batalla					
22	En este mundo sólo hay vencedores y vencidos					
23	Si les ofenden, respondan con amabilidad					
24	La mitad para cada uno no daña a ninguno					
25	Hay que profundizar para descubrir la verdad					
26	Ante una disputa, mejor callarse que retirarse después					
27	Lo mejor es ir derecho al bien perseguido sin mirar a nadie					
28	Las caricias disuelven los corazones de piedra					
29	Ayúdame que te ayudaré					
30	Démonos tiempo para solucionar el asunto					
31	Las discusiones no hacen bien ni al hígado ni al corazón					
32	Sólo el más fuerte puede garantizar la paz					
33	La amabilidad puede superar cualquier discusión					
34	Mejor un acuerdo respetable que una discusión agotadora					
35	Todos tienen algo que ofrecer, pero se requiere esfuerzo					

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Tortuga	Tiburón	Osezno	Zorro	Búho

Formas de tratar los conflictos

- Huida (retirada o negación).
- Dominio (imposición de soluciones).
- Capitulación (renuncia).
- Acuerdo (consenso mediante concesiones).
- Resolución (confrontación madura).

Estrategias en el tratamiento de los conflictos

En el tratamiento de los conflictos se pueden identificar cinco estrategias diferentes, que se caracterizan por el modo de situarse el individuo ante las dos principales preocupaciones que comporta todo conflicto: el logro de los propios objetivos personales y el mantenimiento de una buena relación con el otro.

Estas son las cinco estrategias:

1. La tortuga (retirarse)

Las tortugas se esconden en su caparazón para evitar los conflictos. Abandonan sus objetivos y sus relaciones. Se mantienen distantes de los temas objeto de discusión y de las personas con las que están en conflicto. Consideran que no conduce a nada intentar resolver los conflictos y se sienten impotentes, convencidas de que es mejor retirarse (física y psicológicamente) de los conflictos que hacerles frente.

2. El tiburón (forzar)

Los tiburones tratan de imponerse a sus oponentes obligándoles a aceptar su solución del conflicto. Consideran sus objetivos personales sumamente importantes y de menor entidad sus relaciones. Tratan de conseguir sus fines a toda costa. No se preocupan por los fines de los demás. No les importa que los demás los quieran o los acepten. Los tiburones consideran que los conflictos se resuelven con la victoria de uno y la derrota del otro. Y son ellos los que han de vencer. Vencer da a los tiburones sentimientos de orgullo y de éxito, mientras que perder les hace sentirse débiles, inermes y derrotados. Tratan de vencer mediante el ataque, arrollando e intimidando a los demás.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

3. El osezno (dulcificar)

El osezno considera muy importantes las relaciones con los demás y tiene en menor consideración los propios objetivos. El osezno quiere que los demás lo acepten y lo amen. Considera que el conflicto debe ser evitado para favorecer la armonía y está convencido de que los conflictos no pueden ser tratados sin dañar las relaciones. Renuncia a sus objetivos para preservar la relación. El osezno dice: "Renuncio a mis planes y te concedo lo que desees con tal de que me quieras". El osezno trata de pasar por encima del conflicto por miedo a dañar la relación.

4. El zorro (llegar a un acuerdo)

Los zorros se preocupan moderadamente de sus objetivos y de sus relaciones. Quieren llegar a un compromiso. Renuncian a parte de sus objetivos y tratan de convencer a los demás para que hagan lo mismo. Buscan solucionar el conflicto cuando las dos partes pueden ganar algo y están dispuestas a sacrificar parte de sus objetivos y de sus relaciones para conseguir un acuerdo que suponga una ventaja para ambos.

5. El Búho (confrontar)

Los búhos tienen muy en cuenta sus objetivos y relaciones. Consideran los conflictos como problemas que deben resolverse y buscan una solución que les permita conseguir sus fines y los de los demás. Los conflictos son también para ellos elementos capaces de mejorar las relaciones por medio de la reducción de la tensión entre dos personas. Consideran el conflicto en sus discusiones como problema que hay que resolver. Buscan soluciones que les satisfagan a ellos y a los demás. Los búhos mantienen sus relaciones. No están a gusto mientras no consiguen una solución que realice sus fines y los de los demás. No están contentos hasta que no resuelven las tensiones y los sentimientos negativos.