



EL MANEJO DE CONFLICTOS

Dra. Guadalupe de Razeghi

El avance tecnológico ha favorecido la acumulación y divulgación del conocimiento; se ha enfatizado en los logros materiales, creyendo que la mejora material por “rebalse” mejorará la situación económica y social de los individuos. Este avance ha producido un desequilibrio marcado, que se ve aun en la formación universitaria, nos enseñan a gestionar las cosas pero no a relacionarnos con las personas.

Es a partir de la década de los 80s’, producto de investigaciones en la psicología, sociología y antropología que se comienza a valorar más el aporte de las personas en las instituciones. Ahora es aceptado decir que las “instituciones son producto de las personas, que el mayor activo son las personas que las conforman”; sin embargo, como pasa con las cosas más importantes en la vida, nos faltan habilidades, actitudes y conocimientos para manejar ese activo, las personas.

Con el simil del iceberg se ha denotado la diferente carga personal (psico-social) y técnica (de la idea, o materia misma) en las instituciones. En esta representación tenemos que la parte mas visible es en contraste la de menor volumen y representa los aspectos técnicos, como los datos, los resultados, las

Aspectos Formales

1/8

Estos aspectos organizacionales se observan con facilidad y están orientados a aspectos estructurales.

Aspectos Informales

7/8

Estos aspectos organizacionales no son fácilmente observables y se asocian con consideraciones de índole conductual.



normas. La sección bajo el agua, que es la mayor parte, contiene los aspectos humanos: desde el amor hasta el odio, desde los valores como la solidaridad, el irrespeto o no a los derechos humanos, el amor o no al prójimo, hasta las leyes clandestinas de los individuos o grupos.

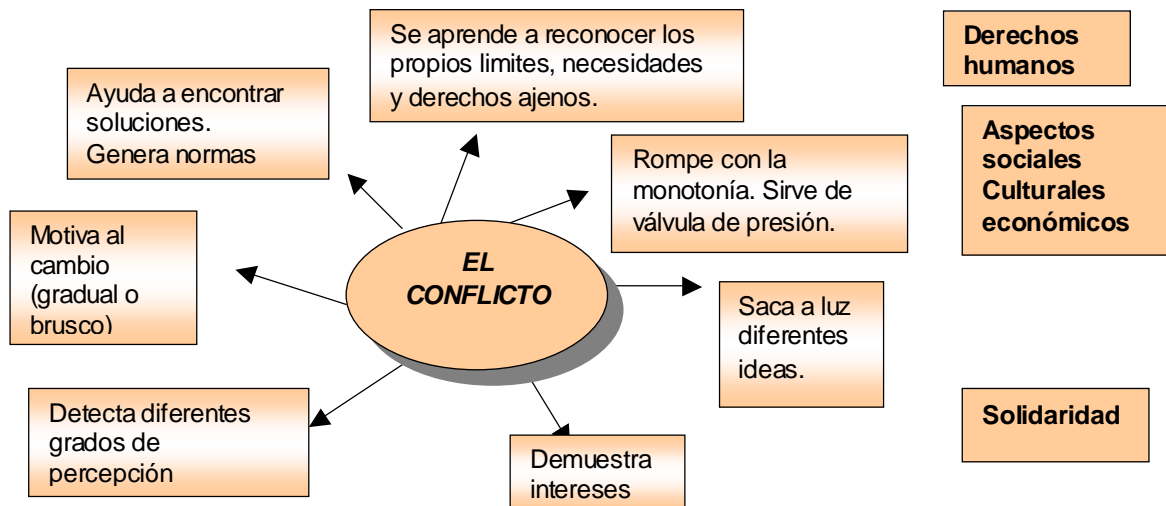
Cuando hay desbalance entre los recursos y las personas o entre las mismas personas, decimos que estamos ante un conflicto. Las desigualdades sociales, el irrespeto de los derechos humanos y el irrespeto al prójimo son claras fuentes de conflicto. Con la palabra conflicto todos estamos familiarizados, es parte de la historia del ser humano, o no fue un conflicto de intereses la razón



por la que nos “echaron” del paraíso? Es parte de la vida familiar e institucional de cada uno de nosotros. La vida siempre se halla ante la “amenaza” de los opuestos, por eso lucha y se agota y termina invariablemente en la muerte. Existe una relación dialéctica entre la armonía y el conflicto. A base de conflictos se ha ido evolucionando y se han mejorado las especies.

El nivel actual de aceptación del conflicto no ha sido igual a través de la historia; antes se le consideraba como señal de fracaso, de disfunción en la institución y actuaban despidiendo al jefe o a la persona a quien se atribuía el conflicto, creyendo de que todo conflicto era dañino y debería evitarse. Actualmente se le ve como un hecho natural en todos; con aspectos positivos también, incluso se recomienda promoverlo para activar los cambios. El conflicto se vuelve anormal cuando se convierte en la norma, cuando caracteriza el conjunto del comportamiento o cuando lleva al enfrentamiento. Es entonces un esfuerzo humano e institucional superar, madurar y manejar los conflictos.

Aspectos positivos del conflicto:





Aspectos negativos:

1. Es una fuente potencial de violencia.
2. Resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien se percibe como la fuente del conflicto.
3. Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que originan reacciones psicósomáticas: cefaleas, lumbalgias, etc.
4. Es impulso de actividad, para defender la propia posición, que puede llevar a antagonismo.
5. Origina impotencia, bajo rendimiento, inhibe y bloquea a la persona.
6. Formación de grupos y bloques antagónicos
7. Los conflictos entre grupos tienden a institucionalizarse.

Los aspectos negativos se relacionan con el tiempo de solución del conflicto y con la forma de resolverlo.

Naturaleza del conflicto:

El conflicto de acuerdo con el origen de la palabra, (conflictus), significa choque. Los psicólogos lo definen como el estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios. Aplicando el enfoque psicológico diríamos que el conflicto comienza cuando una parte percibe que la otra ha afectado negativamente algo que le interesa a ella, o que esta a punto de afectarlo.

La convivencia social es un conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial, para el individuo el conflicto se da entre la identidad y la pertenencia, entre lo que uno quiere y las exigencias, derechos y respeto de la familia, del grupo y la comunidad. Se dice que hay situaciones conflictivas, personas conflictivas y conflictos institucionalizados.

Por el lugar en que se dan los conflictos, estos se clasifican así:

Orden físico: un árbol sembrado junto a un muro que no lo deja crecer y que amenaza con destruirlo.

Orden biológico: el cansancio, las enfermedades.



Orden psicológico: la neurosis es un conflicto entre el yo y el superyo.

Orden interpersonal: según caracteres, gustos, necesidades, intereses y opiniones, irrespeto a los derechos humanos, irrespeto al prójimo.

Orden social organizacional: conflictos familiares, laborales, legales (irrespeto a los derechos humanos, falta de valores como la solidaridad), ideológicos (economía de mercado o no) , generacional, racial (el apartheid), religioso (fundamentalista o no), jerarquías (varios jefes y un solo rebaño...!), económicos (desigualdades económicas y sociales), países, etc. La convivencia social es un conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial.

También los conflictos se clasifican según el tipo de eventos que se mezclan; esta clasificación no tiene relación con la forma de negociación ganar-perder o ganar-ganar. Un evento puede ser de atracción, algo que me gusta o de evitar, algo que no me conviene o que no puedo tener, así:

1. Los conflictos entre eventos deseables llamados conflictos de "atracción –atracción". Ej. Me gusta el pollo con papas y me gusta el bistec empanizado, pero tengo que decidirme por uno.
2. Entre eventos desagradables, llamados conflictos de "evitar - evitar". Ej. No tengo dinero, tengo que sacar a mi hijo del colegio o tengo que vender mi membresía en Salinitas.
3. Entre un evento deseable y un desagradable o de "atracción – evitar". Ej. Me parece bien hacerme una cirugía plástica, pero me detiene los costos, las probables complicaciones.
4. Conflictos de intereses, opiniones, ideologías. Ej. Uno quiere ir al cine otro al mar. Uno fomenta la economía individualista y el otro la economía estatal. Los ideológicos y religiosos, se denominan conflictos simbólicos. Las personas paranoicas y paranoides propenden mucho a los conflictos simbólicos
5. Conflictos concientes o inconcientes: la madre que sobreprotege al hijo, el hombre que tiene complejo de inferioridad y lo disimula con actitudes de machismo.
6. Conflictos institucionalizados: los del sindicato y la patronal.
7. Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados: cargo de conciencia, hostilidad entre vecinos, una huelga, un litigio de divorcio, una revolución.
8. Conflictos de ruptura básica y de medios; los primeros son de fondo, los segundos de forma. En el primero solo existen conflicto entre los objetivos y los fines, en el segundo hay acuerdos en los fines y objetivos pero hay divergencias en los caminos y estrategias para alcanzarlos. El segundo conflicto se ve en la propuesta de reforma, los actores están de acuerdo pero discrepan en la estrategia financiera para alcanzarla.

En las instituciones se dan dos tipos fundamentales de conflictos: los interpersonales que son los que resultan de individuos con individuos y los sociales, entre grupos y-o clases. En nuestras instituciones ejemplos de conflictos interpersonales tenemos entre los que promueven el cambio y los que desean el status-quo, entre los que más trabajan y los que solo hacen bulto, entre los que quieren estudiar mas y recargan a los que no van a estudiar, entre los caracteres autoritarios y los participativos, entre los que toman decisiones y los que dejan estar las cosas. Ej. de conflictos



sociales: remacharemos con el irrespeto al prójimo, irrespeto a los derechos humanos, desigualdades sociales. Basta leer las páginas nacionales de los periódicos.

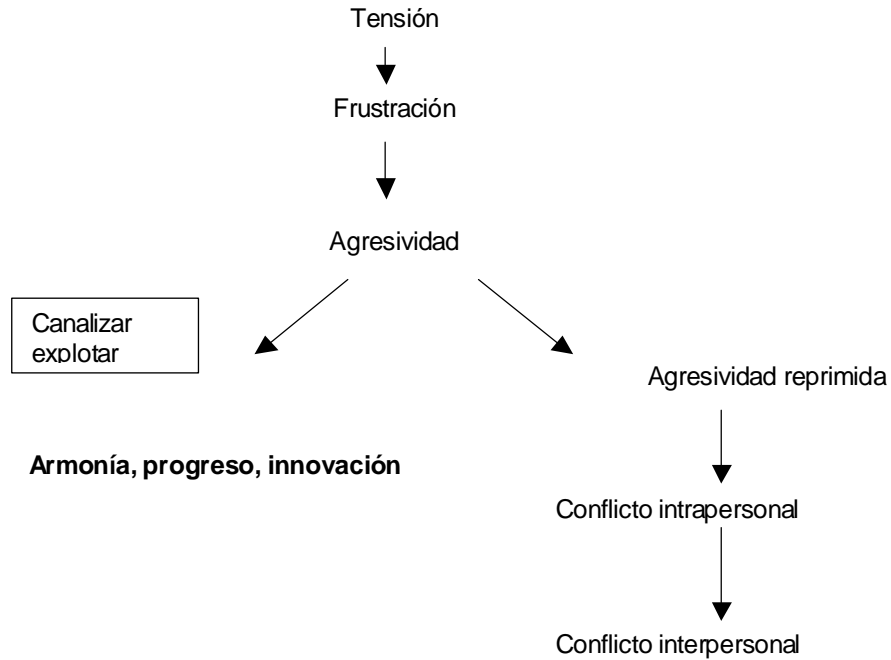
Origen del conflicto:

Sin que este orden se relacione con la frecuencia, tenemos:

1. La subjetividad de la percepción. Las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación. Esto influye hasta en lo que yo discrimino de la información.
2. La tendencia a ver como ataques personales la discrepancia con los hechos o las cosas que yo hago o digo. El amiguismo. No es mi amigo por que me critica. No es buen subalterno porque no esta de acuerdo conmigo...!
3. La información incompleta. La falta de transparencia. Las opiniones tienen acceso a una parte de los hechos y no se dan cuenta de otros. No hay tendencia a confrontar los hechos para tener dos puntos de vista...
4. Las faltas de comunicación. No se informó, se interpretó diferente, se divulgó diferente. Recuerda el ejemplo de la orden del coronel a sus soldados...?
5. La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles. Los recursos son escasos, los intereses muchos.
6. La diferencia de intereses incluyendo los aspectos socio-económicos y culturales.
7. La diferencia entre caracteres: idealista, pragmático; rápido y lento; ordenado y desordenado; intransigente y tolerante, nivel de autoestima, etc.
8. Las presiones que causan frustración: falta de aceptación; falta de toma de decisiones oportunas; actitudes dictatoriales de los jefes; temor a lo inseguro; alternativas forzadas; ordenes paralelas; mandos paralelos.
9. Pretensión de igualar a los demás a uno mismo: no nos acostumbramos a dejar ser a las personas, las queremos como nosotros. Los hijos son mi reflejo...!
10. Los separatismos y divisiones: los anillos de poder, los diferentes fieles o corifeos. Este es fiel a aquel, por eso no lo incluyo en mi lista...
11. La mucha intimidad e interdependencia: entre madre e hijos, entre marido y mujer. Se ahogan las propias identidades.
12. Las conductas inadecuadas en la comunicación:
 - Con mensajes que solucionan por la otra persona: imposición, control, quitar la responsabilidad. Fomenta la actitud de ejecutar y limita la iniciativa e innovación. Refleja actitud autoritaria o desconocimiento.
 - Con mensajes que hacen de menos a la otra persona: control, rechazo o culpa.
 - Con mensajes de evasión.



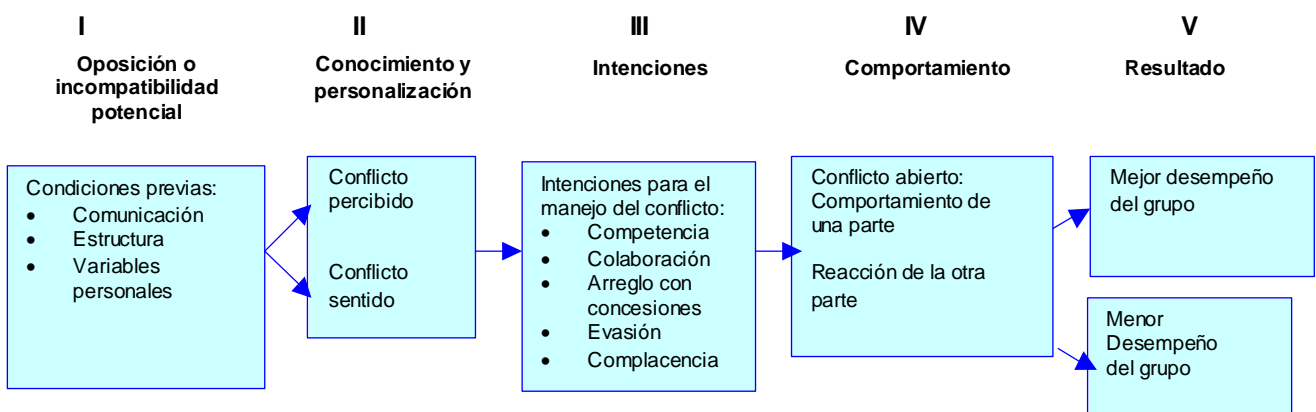
Proceso psíquico que se experimenta en caso de conflicto:



El quid es como canalizar el conflicto para que resulte en algo positivo para los individuos y las instituciones, de manera que se formen grupos armónicos, propositivos, en vez de los estáticos, apáticos y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio e innovación, que actualmente se requieren.

Manejo del conflicto:

El proceso del conflicto:

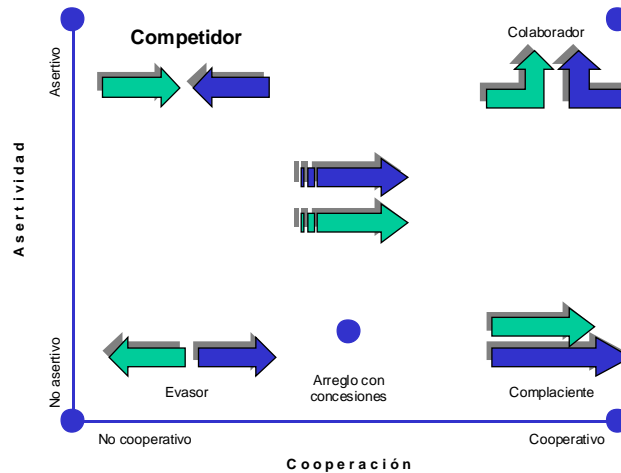




1. **Oposición o incompatibilidad potencial:** consiste en la presencia de las condiciones señaladas en la pág. 5. La poca y mucha comunicación pueden favorecer los conflictos; la poca transparencia, el concepto equivocado de lealtad; incompatibilidad de cargos, la diferencia de cargos e intereses laborales, falta de claridad de roles, grado de dependencia; un estilo cerrado de liderazgo; especialmente el sistema de valores y características personales, timbre de voz irritante, actitud autoritaria, temperamento ansioso o colérico.

2. **Conocimiento y personalización:** Es a nivel de sentimientos que una vez percibido el conflicto surge ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. Ver diagrama de pág. 6. Si los sentimientos son positivos se tiende a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadores.

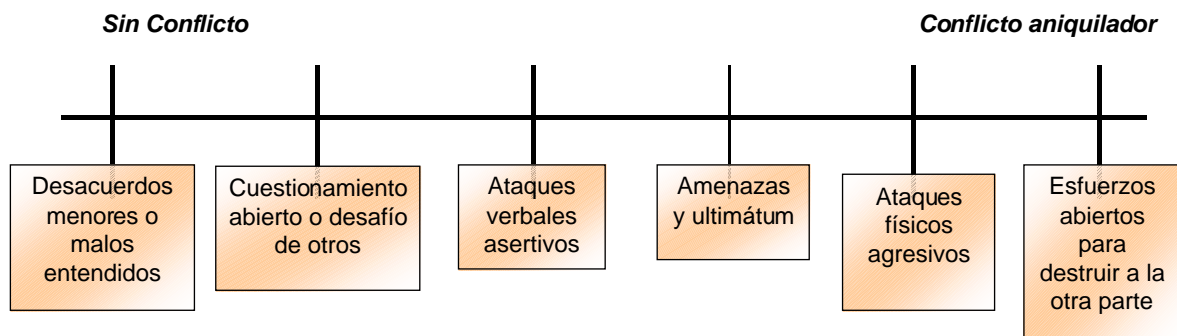
3. **Intenciones:** en esta etapa intervienen las percepciones, las emociones y el comportamiento explícito de las personas. Hay una alta relación entre la asertividad de la persona y la cooperación en las



intenciones para mejorar el conflicto, como se ve en la figura adjunta. Competencia indica el deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto. Colaboración implica una situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes. Evasión es el deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirlo. Complacencia es la disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios. El arreglo por concesiones consiste en una situación en que cada parte en un conflicto esta dispuesta a ceder algo. Mientras más asertivo es el comportamiento hay más tendencia a solucionar el conflicto.



4. **Comportamiento:** Este es el momento en que los conflictos se hacen visibles. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. La intensidad de un conflicto esta dada por esta etapa y es un continuum que va desde desacuerdos menores que no se interpretan como conflicto hasta el conflicto aniquilador:



Cuando se trató el clima organizacional y el cambio, en el módulo anterior, se mencionó que el cambio pasa por tres etapas. El conflicto incide en esas etapas; el conflicto produce el desajuste, el descongele o defreezing. Hay que trabajar para que el conflicto ayude a pasar a la etapa de congelación o freezing de nuevo, para que sea una oportunidad para el cambio. Algunas de las técnicas que se han estudiado son:



Técnicas para la resolución de conflictos:

<u>Solución de problemas:</u>	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
<u>Metas compartidas:</u>	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<u>Ampliación de recursos:</u>	Para crear una solución de ganar - ganar en caso que la escasez de recursos ocasiona el conflicto. No siempre puede ser posible.
<u>Evasión:</u>	Retiro o supresión del conflicto. Estas técnicas no resuelven el conflicto sino más bien lo postergan.
<u>Allanamiento:</u>	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<u>Arreglo con concesiones:</u>	Cada parte en conflicto cede alguna cosa de valor.
<u>Imposición:</u>	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas. Genera mayor rebeldía.
<u>Modificación de la variable humana:</u>	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
<u>Modificación de las variables estructurales:</u>	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

5. **Los resultados:** el evitar un conflicto, a través de por ej. asesores que a todo dicen sí, que no cuestionan las acciones de la institución, que ven con apatía las situaciones, favorece la implementación de decisiones inadecuadas. El comportamiento pasivo para mantener el status quo no favorece la innovación o las soluciones creadoras. Favorecen los mejores resultados el contar con asesores leales pero que dicen lo que piensan, el formar grupos heterogéneos con diversos intereses, mas que grupos homogéneos.



Algunas precondiciones para manejar conflictos:

- Reconocer que hay conflicto.
- Analizar de que tipo de alteración se trata.
- Fomentar la comunicación directa.
- Controlar el diálogo.
- Descubrir los aspectos emocionales que hemos ido mencionando.
- Superar el pasado, a veces vale la pena comenzar de cero.
- Negociar buscando soluciones aceptables a ambas partes e implementarlas.

Fases de la solución de conflictos:

1. Preparación
2. Apertura
3. Confrontación con los hechos: las partes se reúnen para discutir el tema.
4. Evaluación
5. Negociación
6. Realización de los convenios

Diez reglas de oro para quien maneje (consultor o tercer parte) el conflicto:

1. **Realizar un diagnóstico profundo:** verificar los hechos considerando los puntos de vista de las dos partes.
2. **Aclarar roles** durante todo el manejo del conflicto, incluyendo el del consultor o tercer parte.
3. **Buscar aceptación mutua** por parte de ambos lados y compromiso con la solución que se genere.
4. **Fomentar la comunicación** y la retroalimentación.
5. **Permitir la salida de emociones** ya que son un componente importante del conflicto.
6. **Preservar la neutralidad**, las opiniones y sentimientos deben estar apoyados por hechos y por un comportamiento específico. Evite prejuicios para conocer todos los ángulos del problema.
7. **Ser abierto y sincero** (asertivo)
8. **Tener paciencia**, todos tienen la oportunidad de hablar y de ser escuchados.
9. **Permanecer humilde y decente, responsable y solidario**
10. **Implementar un plan** involucrando a todos los relacionados en el problema, haga seguimiento para verificar que el plan se cumpla.



Algunas fallas que conducen al manejo inadecuado de los conflictos:

1. Rebelarse y pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es ingrediente de la vida.
2. Darle salidas extremistas: represión para resolverlo, pretende enterrar un sentimiento. O la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.
3. Convertir el conflicto de cosas en conflicto de personas.
4. Reacciones de negación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva.
5. Actitudes dogmáticas y de rigidez.
6. Poca capacidad para negociar utilizando posturas del "todo o nada" y no de "ganar-ganar".
7. La costumbre de etiquetar al otro.
8. Diálogo de sordos.
9. Tendencia a resolver con información poca o incompleta o inexacta.
10. La confusión de la discusión con la polémica. Discutir es sacudir para aclarar, polemizar es la lucha para ver quien gana.
11. La tendencia histórica a dramatizar las situaciones conflictivas y verlas con lente de aumento. A ahogarse en un vaso de agua o ha hacer de una hormiga un elefante.
12. Dejar que desboque la propia emotividad hasta perder la objetividad.

Algunas consideraciones para el Manejo adecuado de los conflictos:

Es importante reconocer que en un conflicto hay dos niveles:

- Contenido: hechos externos, las ideas
- Psico-social: las vivencias, sentimientos

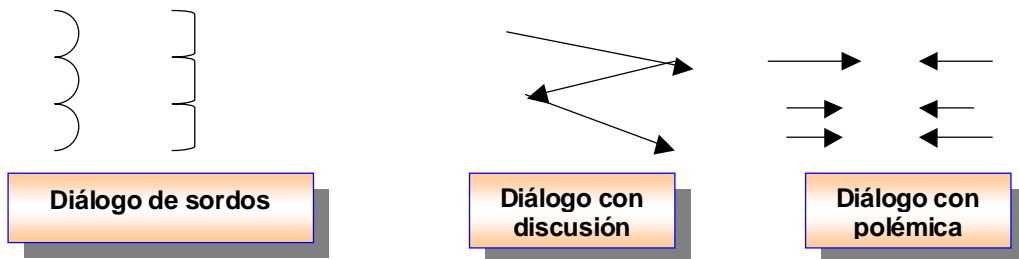
El nivel de contenido ha sido siempre mas fácil de manejar, la dificultad en tratar el nivel psico-social hace que digamos "no... no entremos en cosas personales...". pero es la carga de lo personal lo que más influye en el conflicto. Por lo tanto manejar conflictos se vuelve habilidad (actitudes y técnicas).

Las Actitudes:

- Aceptar el conflicto como una condición humana y una oportunidad para el cambio, no huirle. Verle el lado positivo como forjador de carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso. Aprender a vivir con él, cuando la solución del conflicto no es visible en el futuro.
- Encarar el conflicto para resolverlo, más que evitarlo.
- Cultivar el gusto por luchar y vencer las dificultades



- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a la gente con todo y sus ideas diferentes y no convertir los conflictos reales en personales
- Aprender a dialogar, cultivar la empatía: entender al otro antes de defenderse de él.
- Distinguir entre discusión y polémica
- Aceptar el hecho de que quien dialoga toma el riesgo de ser persuadido y de tener que cambiar sus ideas y/o conductas.



- Fomentar la actitud mental y emotiva de “ganar-ganar” en vez de “ganar-perder”.
- Encauzar la agresividad con desahogos expresando los propios sentimientos oportunamente canalizados.
- Hablar con lenguaje “yo” en vez de lenguaje “tú”. Tu te crees... por... yo me siento...

Las técnicas:

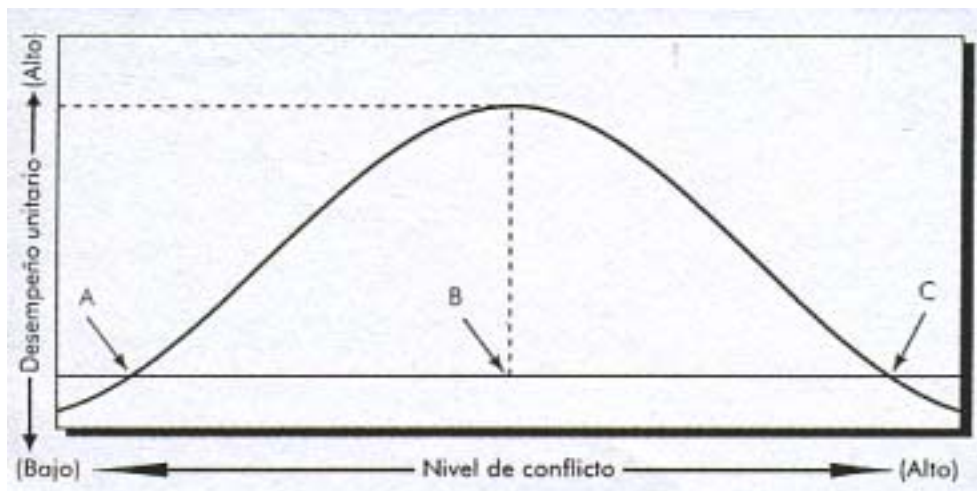
- Análisis de problemas: diagnosticar el problema tras formularse una serie de preguntas para definir como está uno viviendo la situación. Reconocer la forma en que las propias actitudes contribuyen a crear o continuar el problema y aclarar los propios valores al respecto. Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción con verdadero deseo de mejorar las cosas, decidir la alternativa más adecuada y una estrategia para implementarla.
- Desarrollar en el equipo y en si mismo las habilidades de negociación: iniciar sin atacar, escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico que integre las aportaciones de todos, crear en los interlocutores actitudes de cooperación, enfatizar en los valores comunes y ceder en poco para encontrar un punto intermedio.
- Llevar los asuntos a votación cuando está claro que no se puede llegar a un acuerdo unánime.
- Recurrir a mediación en casos especiales.
- Saber ejercer resistencia pasiva sin brusquedad destructiva.
- Practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las propias emociones.



El manejo de conflictos requiere de asertividad (firmeza, seguridad, fuerza constructiva), prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia y muy especialmente capacidad para tolerar la frustración. No se alcanza con un seminario de relaciones humanas; implica educación de actitudes y de toda una filosofía de la vida y de las relaciones humanas. Quien es inseguro, egoísta y explotador no será buen negociador en caso de conflicto.

El conflicto y el desempeño.

Cuando el nivel de conflicto es muy bajo o muy alto el desempeño individual decae tal como se muestra en ésta curva de campana. Las características individuales varían también de acuerdo al grado de conflicto incidiendo sobre el desempeño individual.



Situación	Nivel de Conflicto	Características individuales	Resultados del desempeño
A	Bajo o ninguno	Apático Estancado No responde al cambio Carencia de nuevas ideas	Bajo
B	Óptimo	Viable Autocrítico Innovador	Alto
C	Alto	Destructivo Caótico No cooperativo	Bajo

En resumen, en base a la gráfica de la pág. 7 y sin pretender dar una receta de cocina, use la competencia cuando la acción rápida y decisiva es vital (en emergencias); en asuntos importantes



que necesitan implantarse acciones que puedan ser impopulares (trabajo durante días festivos), observar regulaciones (marcado de entrada y salida del trabajo); en asuntos vitales para la institución cuando usted sabe que lo que hace es lo correcto (repartir la carga de trabajo entre los empleados) y contra las personas que se aprovechan de un comportamiento no competitivo (para que trabajas si nadie te lo agradece).

Utilice la colaboración cuando necesita una solución integradora, cuando ambas posiciones o preocupaciones son importantes como para que exista una transacción; cuando su objetivo es aprender, que pasa si implementamos esta solución...?; para fusionar puntos de vista de personas con diferentes perspectivas; para obtener el compromiso de incorporar preocupaciones para llegar a un consenso, será que si hacemos esto mejora la prontitud de respuestas en este servicio...? y para penetrar poco a poco en los sentimientos que han interferido en una relación.

La evasión es bueno emplearla cuando: un asunto es trivial y no prevé que se vuelva bola de nieve. Cuando están paralelamente presionando por asuntos importantes, una epidemia en curso; cuando usted percibe que no hay oportunidad para satisfacer sus preocupaciones, ...no hay presupuesto y no lo habrá; cuando la desorganización potencial sobrepasa los beneficios de la solución; para permitir que la gente se tranquilice y recobre la perspectiva, pero no por que usted tiene actitud de lesse fere; cuando la recopilación de información desplaza las decisiones inmediatas; Cuando otros pueden resolver el conflicto con mayor eficacia; cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros problemas.

Utilice la complacencia cuando Ud. encuentra que está equivocado y permite que se escuche una mejor posición, para aprender y para demostrar que es razonable; cuando los asuntos son más importantes para otras personas que para Ud. misma y para satisfacer a los demás y mantener la cooperación; para obtener crédito en el grupo para asuntos posteriores; para reducir al mínimo la pérdida cuando es superado y está perdiendo; cuando la armonía y estabilidad son especialmente importantes; y para permitir que los subordinados mejoren al aprender de los errores.

Utilice el compromiso cuando las metas son importantes, pero no vale el esfuerzo de provocar una desorganización; cuando los oponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes; para alcanzar arreglos temporales en asuntos complejos; para llegar a soluciones convenientes cuando hay presión del tiempo; y como un respaldo cuando no tiene éxito la colaboración o la competencia.