

TEMA VII.

ELEMENTOS BÁSICOS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Objetivo: Reconocer como los conflictos son parte de nuestra vida, pero no significa violencia; por ello, analizaremos algunas herramientas que nos ayuden a un mejor manejo y canalización de los mismos; dándoles un orientación positiva en nuestra vida.

1) Oramos Juntos.

Padre Bueno, amado Creador, pido tú amorosa protección para mi bien dentro de Tu voluntad.
Te pido que desarrolles en mí la sabiduría de mi corazón para amar y para permitir el amor y la armonía en mi vida.
Aumenta la alegría, la buena comunicación y el amor en todas mis relaciones, desde las más pequeñas, hasta las más importantes.
Acógeme y ayúdame a abrimme al amor y a resolver estas situaciones difíciles o conflictivas que vivo.
Que mis pensamientos, mis acciones y mis palabras reflejen la generosidad de corazón, la compasión y el respeto por los demás y por mí mismo.
Sean todos mis sueños, mis proyectos, mis relaciones y mi existir encendidos desde la llama sagrada del amor de Jesús. Amén.

2) Lectura.

Proverbios 3, 1-20

El justo provee a las necesidades de su ganado, pero las entrañas de los malvados son crueles. El que cultiva su tierra se saciará de pan, pero el que persigue quimeras es un insensato. El malvado codicia la presa de los impíos, pero la raíz de los justos está bien afianzada. En el pecado de los labios hay una trampa funesta, pero el justo escapa del peligro. El hombre se sacia con el fruto de sus palabras, y cada uno recibe el salario de su trabajo. Al necio le parece que su camino es recto, pero el sabio escucha un consejo. El necio manifiesta en seguida su disgusto pero el hombre prudente disimula una afrenta. El que dice la verdad declara lo que es justo, pero el testigo falso es un impostor. El charlatán corta como una espada, pero la lengua de los sabios es un remedio. Los labios veraces permanecen para siempre, pero la lengua mentirosa, sólo por

un instante. Hay engaño en el corazón de los que traman el mal, y alegría para los que dan consejos saludables.

3) Dialogamos.

- ¿Qué diferencia hay entre una persona necia y una sabia?
- ¿De acuerdo a la Palabra qué nos da la sabiduría?
- ¿Consideras que la manera en la que la mayor de las veces resuelves tus dificultades es con sabiduría o con necedad?

4) Compartimos.

- ¿En nuestra sociedad como se ven los conflictos?
- ¿Qué tipo de conflictos existen?
- ¿Mencionas algunos aspectos positivos y negativos de los conflictos?
- ¿Cuáles son las formas más frecuentes de afrontar el conflicto?

5) Profundizamos el Tema.

Los medios de comunicación de todo el mundo dedican mucha atención a los acontecimientos violentos. Incluso en los medios cuyo objetivo es entretener, las imágenes violentas son habituales. De este modo **interiorizamos "conflicto" como sinónimo de "violencia"**, cuando no son la misma cosa. Para los niños y los jóvenes es importante entender que **los conflictos son algo habitual en nuestro día a día pero que la violencia no es necesariamente el resultado de un conflicto**. La violencia es una respuesta aprendida y si la violencia se puede aprender, existen otras respuestas posibles que también se pueden aprender.

Los conflictos significa estar vivo, y lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables.

Lo que sí es evitable son las consecuencias negativas de los mismos, todos tenemos recursos internos e innatos que nos dotan de capacidad para abordarlos, (el ser humano sobrevive gracias a ellos) si bien es cierto que las estrategias útiles "se aprenden".

Si miras en tu entorno quizás veas que los adultos con los que has crecido tampoco tienen estas habilidades siendo por eso probable que no hayas tenido un modelo adecuado que te sirva. Las consecuencias de esto pueden ser: que no sepas abordar las dificultades que surgen en las relaciones personales, y que debido a esto te de miedo dar tus opiniones, evites discutir..., o por otro lado no sepas dar tu opinión sin imponerla..., tengas dificultad para ceder y ponerte en el lugar del otro...etc.

A nivel global las herramientas necesarias para afrontar las diferencias con los otros serían: *confianza en uno mismo y en los demás*, lo que se traduce en creer que se puede hacer algo y *asertividad* o lo que es lo mismo, conocimiento de las habilidades sociales eficaces y adecuadas para cubrir tus necesidades desde el respeto hacia ti mismo y hacia el otro.

Las emociones básicas que se experimentan cuando se vive un conflicto son la rabia, la tristeza y el miedo. A veces de forma independiente y otras todas a la vez. El camino de la resolución de conflictos no es otra cosa que la expresión adecuada de estas emociones, la escucha de las de los demás y la búsqueda de alternativas válidas para los miembros que experimentan el conflicto, desarrollemos algunos aspectos que nos ayuden a clarificar y solucionar nuestros conflictos.

La concepción y las actitudes existentes en nuestro entorno con relación al conflicto determinan negativamente nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. El conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.

En el trabajo de resolución de conflictos, partimos del principio de que el conflicto tiene, por lo tanto, muchas funciones y valores positivos. Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales. Así mismo en un plano más concreto, el conflicto ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Una vez que la persona ha experimentado los beneficios de una resolución de conflictos positiva, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones positivas en los conflictos futuros. Pero, obviamente, el conflicto también puede adoptar derroteros destructivos, llevarnos a círculos viciosos que perpetúan relaciones antagónicas, hostiles, etc... El punto clave de esta situación se refiere a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que determina que un conflicto que un conflicto adopte un derrotero u otro?

Los rasgos definitorios actualmente más compartidos en torno al **conflicto**, vienen resumidos en la siguiente definición que hacemos nuestra: **"Divergencias percibidas de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente"** (Rubin, Pruitt y Hee Kim, 1994).

TIPOS DE CONFLICTOS

Si muchas y variadas son las definiciones del conflicto, no lo son menos las clasificaciones y tipologías a las que ha dado lugar su estudio.

La gran diversidad y falta de acuerdo respecto a los tipos de conflicto existente se debe, principalmente, a los distintos enfoques que cada autor elige para clasificar el conflicto, hecho éste condicionado en parte por su multidisciplinariedad. Algunos autores utilizan para sus clasificaciones criterios objetivos y claros, como por ejemplo, las partes implicadas o las causas del conflicto. Se presentan a continuación algunas de las clasificaciones más conocidas:

En función de sus causas, Moore (94), identifica cinco tipos de conflictos:

Los conflictos de relación: Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas... Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación, como los enumerados arriba, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

Los conflictos de información: Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

Los conflictos de intereses: Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc...), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc...). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

Los conflictos estructurales: Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto.

Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc..., promueve con frecuencia conductas conflictivas.

Los conflictos de valores: Son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes." (Moore, 1994, pp. 5-6).

Entre las clasificaciones basada en **los niveles del conflicto** uno de los criterios más ampliamente utilizado es el de los actores o personas implicadas; así, los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales, intragrupal y intergrupales, (Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994):

Conflicto intrapersonal o intrapsíquico: En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.

Conflicto interpersonal: Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc... La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.

Conflicto intragrupal: Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc... En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.

Conflicto intergrupales: En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO.

FACTORES POSITIVOS.

1. El conflicto es un motor de cambio e innovación personal y social.
2. Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto para las propias capacidades.
3. El conflicto demarca a un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
4. El conflicto permite mejorar la calidad de la toma de decisiones y de la solución de problemas.
5. Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
6. Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro.

FACTORES NEGATIVOS.

1. La comunicación se reduce y se hace más insegura.
2. Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
3. Se forma una actitud hostil y sospechosa.
4. Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones:
 - a) Reducción de las alternativas percibidas.
 - b) Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
 - c) Polarización del pensamiento.
 - d) Origina respuestas estereotipadas.
 - e) Incrementa la actitud defensiva.
 - f) Reduce los recursos intelectuales disponibles.

ESTILOS DE AFRONTAR EL CONFLICTO

Las personas tendemos a responder a las situaciones de conflicto con un estilo predominante de aproximación al conflicto. Cada estilo se manifiesta en un conjunto de comportamientos. Aunque un estilo suele ser el dominante a lo largo del tiempo, las personas somos capaces de variar el estilo de nuestro comportamiento a medida que un conflicto se desarrolla, empleando comportamientos situacionales.

Los cuatro grandes estilos de comportamiento ante el conflicto identificados por la literatura (Blake & Mouton, 73, Thomas & Killmann, 74, Rahim, 83) son: la evitación, la acomodación, la competición o confrontación y la solución del problema o colaboración.

Evitación: es por definición la no negociación. En esta estrategia la preocupación por la relación, así como por los resultados es muy baja. No existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos, por lo menos el que evita no necesita de la otra parte, simplemente niega el problema. Esto se puede dar porque los costos son demasiado altos y por ello es mejor

abandonar el asunto completamente. Otra forma de evitación es la negación del problema, esta es una forma muy común que utiliza la gente para evitar el problema.

Acomodación: en esta estrategia la importancia de la relación es muy alta y la del resultado muy baja. Queremos que el otro gane, mantenerle feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando cuándo el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. Podemos decir que esta es otra manera muy común de evitar el conflicto ya que estar de acuerdo es más fácil que no estarlo.

Competición: en esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. Una persona que confronta el conflicto tiende a verlo como un asunto de "pérdida-ganancia". Creyendo que una persona está en lo cierto y la otra está equivocada, los sujetos enfrentados se hallan determinados a ganar probando que tienen razón. Pueden permanecer inamovibles en su opinión personal manteniendo su desacuerdo con la opinión de la otra persona tenazmente.

Solución del problema: en esta estrategia son importantes tanto el resultado como la relación. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible, manteniendo o fortaleciendo simultáneamente, su relación. Las partes ven el conflicto como una parte natural en las relaciones humanas, no como una señal de que algo malo ha sucedido. La persona que soluciona el problema tiende a preocuparse menos de "quien tiene razón" y "quien está equivocado", y se ocupa por encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.

CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Mostrar respeto hacia los otros. Escuchando a la otra persona con todo nuestro ser (ojos, oídos y corazón), podemos transmitir interés, preocupación y deseo por entendernos. Esto será interpretado normalmente como respetuoso.

Expresar nuestras opiniones como personales. Es fácil hablar y pensar como si nuestro punto de vista fuera universal, cuando de hecho, no es así. Es importante ir más allá de nuestro propio marco cultural.

Mostrar empatía. Significa comunicar que eres consciente de los pensamiento, sentimientos y experiencias del otro. Esto no es "ponerse en el lugar del otro", sino examinar cual es su posición, para aumentar el entendimiento.

Aceptar el malestar. La mayor parte de las interacciones incluyen cierto malestar. Esto ayuda a reconocer y recordar que los otros también lo pueden sentir.

Escuchar abiertamente y respetar los límites. Significa resistirse a la necesidad de decirlo todo inmediatamente, y observar cuando la otra persona está expresando algún límite, incluso a través de las expresiones no verbales.

Evitar expresiones de juicio. Es la habilidad para expresarnos en términos que describan, y no evalúen y juzguen.

PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

➤ PLANIFICAR / ANALIZAR

¿Qué me preocupa específicamente de este conflicto?

¿Quién está implicado?

¿Cómo me afecta esto?, ¿Por qué es importante para mí?

¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?

¿Qué obstáculos para el diálogo percibo?, ¿Qué puedo hacer para superarlos?

¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?

¿Qué haría mejorar la situación para mí?

➤ ESTABLECER EL TONO POSITIVO

Muestra intenciones positivas (ej. "Quiero que esta relación continúe", "esto es importante para mí", "realmente quiero comprender esto").

Reconoce y valida a la otra persona (ej. "Puedo ver que estás tan preocupado como yo", "aprecio tu buena voluntad para hablar sobre esto", "gracias por tomarte esto seriamente").

➤ DISCUTIR Y DEFINIR EL PROBLEMA

Cada persona expone por turnos sus asuntos y sentimientos, empleando técnicas de comunicación efectiva (como mensajes-yo) y un lenguaje descriptivo no valorativo.

Cada persona utiliza la escucha activa para responder a las preocupaciones del hablante.

Identificar los obstáculos, intereses y necesidades.

Si es necesario, discutir presunciones, prejuicios y valoraciones.

Resumir la nueva comprensión de la situación.

➤ GENERAR IDEAS DE SOLUCIONES

Hacer una lista de ideas sin juzgarlas.

Pensar en acciones concretas que pueden llevarse a cabo.

➤ EVALUAR LAS SOLUCIONES

Determinar las ventajas y desventajas para cada curso de acción y hacer "agente de la realidad".

➤ **DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN**

Elegir soluciones que son satisfactorias para todas las partes.
Asegurarse de que la/s solución/es es/son específica/s y equilibrada/s.
Acordar una fecha para hacer un seguimiento del funcionamiento de la solución.

6) Nos comprometemos juntos.

Entre los asistentes se elige un problema o conflicto y juntos se elabora el proceso de solución, con el esquema siguiente.

PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

➤ **PLANIFICAR / ANALIZAR.**

¿Qué me preocupa específicamente de este conflicto?

¿Quién está implicado?

¿Cómo me afecta esto?, ¿Por qué es importante para mí?

¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?

¿Qué obstáculos para el diálogo percibo?, ¿Qué puedo hacer para superarlos?

¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?

¿Qué haría mejorar la situación para mí?

➤ **ESTABLECER EL TONO POSITIVO.**

➤ **DISCUTIR Y DEFINIR EL PROBLEMA.**

➤ **GENERAR IDEAS DE SOLUCIONES.**

➤ **EVALUAR LAS SOLUCIONES.**

➤ **DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN.**

En todo el proceso no olvidar las CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:

1. Mostrar respeto hacia los otros.
2. Expresar nuestras opiniones como personales.
3. Mostrar empatía.
4. Aceptar el malestar.
5. Escuchar abiertamente y respetar los límites. Evitar expresiones de juicio.

Para concluir se pueden realizar los siguientes ejercicios:

Orden en el banco	Sillas cooperativas
<p><i>Se necesita un banco lo suficientemente largo para que entren los integrantes del grupo. Si no lo hay se puede dibujar, o marcar con cinta aislante, dos líneas paralelas en el suelo. El ancho debe ser de unos 20 cms. Nadie puede bajarse del banco o salirse de las líneas. El facilitador invita al grupo a subir sobre el banco. Una vez que están todos colocados se explica que el objetivo es ubicarse según las edades, o la fecha de nacimiento, o la estatura, sin bajarse del banco.</i></p> <p><i>Se puede revisar cómo hemos logrado desplazarnos sin caernos, cómo se ha sentido el apoyo del grupo, su proximidad, etc.</i></p>	<p><i>El juego consiste en colocar las sillas y cada participante se pondrá delante de una. El que dirige el juego tiene que conectar la música. En ese momento todos los participantes empiezan a dar vueltas alrededor de las sillas. Cuando se apaga la música todo el mundo tiene que subir encima de alguna. Después se quita una silla y se continúa el juego. Los participantes siguen dando vueltas hasta que se pare la música. Cuando se detiene tienen que subir todos encima de las sillas, no puede quedar ninguno con los pies en el suelo. El juego sigue siempre la misma dinámica. Es importante que todo el mundo suba encima de las sillas. El juego se acaba cuando es imposible que suban todos en las sillas que quedan.</i></p> <p><i>Lo importante es ver si todos se ayudan entre sí, y que no dejen a nadie discriminado porque sino pierden todos.</i></p>