

Guía 2

EL MANEJO DEL CONFLICTO: UN CAMINO HACIA LA CONVIVENCIA PACÍFICA



Indicadores de Logros:

- ✓ Entiende lo que es un conflicto, sabe cuándo surge y mide sus consecuencias.
 - ✓ Identifica los hechos y circunstancias que desatan un conflicto y las maneras de resolverlo.
 - ✓ Diferencia los tipos de conflictos existentes.
 - ✓ Adquiere el compromiso de aprender a manejar adecuadamente un conflicto.
 - ✓ Identifica los conflictos que surgen en su entorno y sus posibles causas.
- (MANEJO DEL CONFLICTO)
- ✓ Reconoce sus potencialidades y limitaciones, al igual que las de su grupo.
 - ✓ Reconoce y respeta la diversidad de actitudes y opiniones.
 - ✓ Propicia encuentros que permiten el acercamiento entre las partes en conflicto.
 - ✓ Participa activamente en las discusiones, explora y propone alternativas de solución
 - ✓ _____
 - ✓ _____



OPINEMOS SOBRE ALGUNAS SITUACIONES DEL ENTORNO

Reflexionemos sobre el siguiente mensaje y pensemos si es nuestro caso.

Abrir mi mente y mi conciencia para reconocer mis potencialidades y limitaciones, frente a mi mismo y frente a los demás, me ayudará a a darle un adecuado MANEJO AL CONFLICTO.



Trabajo Individual

1. Si nos es posible tomamos fotocopia al siguiente cuadro, lo pegamos en el cuaderno y respondemos con mucha responsabilidad, si frente a cada una de las afirmaciones, estamos de acuerdo, en desacuerdo o nos es indiferente. Si no es posible la fotocopia, copiamos y desarrollamos la prueba en el cuaderno.

	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo
1. En lugar de uno preocuparse porque las reglas se apliquen a todos por igual, uno mejor se preocupa por ver cómo se sale con la suya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Frente a un posible acuerdo, llegar a una posición intermedia es síntoma de derrota con respecto a la posición de uno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hay que hacer uso de la violencia para imponer siempre nuestra voluntad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Si los conflictos se sacan a la luz pública posiblemente se puedan resolver con una negociación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hoy en día es muy difícil distinguir lo correcto de lo incorrecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	De Acuerdo	Indiferente	En desacuerdo
6. Es mejor prepararnos para la guerra en lugar de seguir creyendo en una Paz imposible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aunque suene duro, para mejorar la convivencia se necesita limpiar la región de gamines y pordioseros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A ese que me la tiene montada, lo mejor es darle su golpe a la salida del Colegio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Como esa maestra no me puede ver, lo mejor es retirarme del Colegio y dedicarme a vagar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cuando llegamos a un acuerdo con otra persona tenemos que confiar en ella y esperar que también Confíe en nosotros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trabajo en Equipo

2. Socializamos el trabajo anterior con nuestros compañeros y con el profesor, discutimos los diversos puntos de vista respecto a cada afirmación y reconocemos las potencialidades y limitaciones del grupo. Anotamos en el cuaderno las conclusiones que nos deja este ejercicio.



CÓMO MANEJAR UN CONFLICTO

Reflexionemos sobre la siguiente ilustración y pensemos si ese es nuestro caso.

El CONFLICTO por si mismo es algo muy negativo, pero si le damos un adecuado MANEJO, lo convertimos en algo positivo para la sociedad y todos ganamos.



Trabajo en Equipo

Abordamos la siguiente lectura con sentido muy constructivo, reflexionando sobre cada uno de sus temas y con la seguridad de encontrar en ella, la mejor manera de darle solución a los conflictos que a diario enfrentamos.

¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Se entiende el conflicto como la incompatibilidad de conductas, percepciones y objetivos entre individuos o grupos. El conflicto está presente en nuestro quehacer diario. Cuando se presenta un conflicto, una de las partes afectadas (persona, familia, institución, comunidad, nación) percibe que la otra parte realizó o va a realizar algo que lo afecta negativamente en sus intereses principales. Es decir, alguien percibe que sus objetivos o acciones no concuerdan con los de la otra persona. Se trata de una percepción, y como tal, está sujeta a la apreciación personal de cada uno de los implicados. Sea que se trate de percepciones precisas o imprecisas, las personas envueltas en un conflicto sienten que la ganancia de un lado significa la pérdida del otro.



La Paz, por otro lado, significa mucho más que acabar con un conflicto abierto; más que una calma superficial, tensa, y frágil, la paz es el resultado de un conflicto manejado con creatividad, en el que las partes reconcilian sus diferencias y alcanzan un acuerdo.

¿CUÁNDO SURGE UN CONFLICTO?

- * Cuando las partes participantes tienen opiniones o puntos de vista diferentes respecto a algo.
- * Por la percepción de intereses, motivos, necesidades o expectativas contrarias entre grupos o individuos.
- * Cuando aparecen sentimientos negativos, por lo menos, en una de las partes.
- * Cuando por lo menos una de las partes reconoce que existen diferencias.
- * Cuando una de las partes involucradas cree que la otra parte va a impedir o ya impidió que alcance sus propios intereses.
- * Por acciones que lleven a que el otro no alcance sus intereses.



¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE UN CONFLICTO?

Cuando las personas y grupos están muy vinculados e interrelacionados, de tal forma que sus acciones hacen que se afecten entre sí, el conflicto es inevitable, a menos que las dos partes componentes de una relación interpersonal tengan necesidades, intereses y deseos semejantes.

Una familia, una institución o una comunidad sin conflicto probablemente sean aburridas y poco creativas. Conflicto significa comprometerse y preocuparse. Si el conflicto es entendido, si es reconocido, puede ayudar a mejorar y a renovar las relaciones humanas. Sin conflicto, las personas rara vez se enfrentan y resuelven sus problemas. Por ello, debemos entenderlo, comprenderlo y aprender métodos para controlarlo y encaminarlo positiva y constructivamente hacia el logro de los objetivos y los resultados esperados por la organización.



ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO

Positivos	Negativos
Tiene en cuenta problemas que antes no se habían tenido en cuenta.	Genera emociones negativas y gran estrés.
Motiva a las personas a entender el punto de vista de los demás.	Limita la comunicación y finalmente la coordinación.
Facilita la producción de nuevas ideas, la creatividad y el cambio.	Produce cambios de líderes participativos a líderes autoritarios.
Puede mejorar el proceso de toma de decisiones al forzar a las personas a cuestionarse sobre lo que está en la base de dichas decisiones.	Genera «rótulos» hacia las personas (como por ejemplo: es comunista, es mujer, es delincuente, es ventajoso, es atenido,...)
Puede fortalecer el compromiso con la organización si se resuelve adecuadamente.	Enfatiza lealtad a un pequeño grupo, perjudicando a toda comunidad o a la organización



¿QUÉ DESATA UN CONFLICTO?

Las diferencias personales



Son una fuente común de conflictos, debido a que las personas traen diferentes experiencias al cumplir su papel dentro de su contexto. Sus valores y necesidades varían: se han formado por diferentes procesos de socialización, diferentes orígenes sociales y culturales, diferentes grados de educación, diferentes

costumbres familiares. Como resultado, la forma de ver los hechos varía, y sus expectativas sobre las relaciones interpersonales también varían.

Diferencias en la percepción

Los conflictos casi siempre se presentan por objetivos o metas que son contrarios entre las partes, los cuales a su vez están rodeados de percepciones equivocadas sobre los motivos, intereses y expectativas del otro. Muchas veces las partes encontradas tienen percepciones equivocadas de sí mismas, es decir, cada una se atribuye las virtudes y le atribuye los defectos a la otra. Cuando ambas partes consideran que «nosotros somos amantes de la paz y ellos son conflictivos», cada una puede tratar a la otra de forma que provoque la confirmación de sus expectativas.

Se percibe injusticia

Los conflictos surgen cuando las personas se sienten tratadas de forma injusta, cuando las personas están en desacuerdo sobre el grado de su contribución (que casi siempre es subjetiva) y en consecuencia, con lo justo de sus resultados; o cuando las reglas o procedimientos con que se toman las decisiones no son justas.

Para que una regla o procedimiento se considere como justo por parte de las personas involucradas, se deben dar las siguientes condiciones:

- * Las partes afectadas deben tener voz sobre el diseño de las reglas.
- * La regla o el procedimiento debe ser consistente, o sea, que lo que se hace debe estar de acuerdo con lo definido.
- * Los procedimientos deben poderse corregir cuando se identifica o reconoce un error.
- * Las reglas no deben sujetarse a la apreciación personal por parte de quien toma la decisión.

Las personas actúan de acuerdo a sus propios intereses, necesidades o metas, sin tener en cuenta a los demás.

Formas de evitar los dilemas sociales:

- * Establezca reglas que controlen la conducta guiada sólo por intereses personales.
- * Mantenga pequeños los grupos de modo que todas las personas se sientan responsables.
- * Permita la comunicación.
- * Reduzca la desconfianza; por ejemplo, cumpla siempre lo que promete.
- * Cambie las consecuencias, de modo que a través de la cooperación ganen todos.
- * Invoque normas que beneficien a los demás.

Deficiencias de información

Estas deficiencias pueden producir interpretaciones equivocadas sobre los hechos o la información que se tiene sobre un hecho puede ser insuficiente; por eso mismo, muchas veces, al aclarar bien la comunicación y el sentido de ésta, se puede resolver el problema. Este tipo de conflicto es muy común, pero también es relativamente fácil de resolver. Una vez se resuelven las ambigüedades, las relaciones pueden reestablecerse rápidamente.

Incompatibilidad de roles

Cuando existen cruces en las funciones o en las tareas en una organización, puede existir ambigüedad sobre el papel que cada persona debe desempeñar, lo cual es una posible fuente de conflicto. Esta ambigüedad de roles puede deberse así mismo a problemas de deficiencias en la información, si no está claro el papel que hay que cumplir, la meta que hay que alcanzar, quién es el jefe en diferentes situaciones o hasta dónde llegan las responsabilidades de cada uno de los integrantes. Los miembros de una organización se comunican con diferentes interlocutores, están inmersos en diferentes sistemas de reporte y autoridad y pueden recibir distintas instrucciones de diferentes jefes. Todo ello puede ser fuente potencial de conflictos.

Estrés ambiental

Los conflictos debidos a diferencias personales o incompatibilidades en los roles muchas veces son agrandados cuando existen fuentes de estrés ambiental. Por ejemplo, cuando la familia tiene problemas económicos, es posible que sus

integrantes entren en conflicto al reclamar derechos o necesitar recursos adicionales para subsistir. La escasez tiende a disminuir la confianza, aumentar el interés personal y reducir la participación en la toma de decisiones.

TIPOS DE CONFLICTO

Conflicto individual: Surge cuando las necesidades del individuo chocan con las de la organización y se reflejan en frustración, conflicto de intereses y en conflicto de roles o papeles. Un conflicto de intereses se presenta cuando tenemos que tomar una decisión frente a dos alternativas incompatibles. Un conflicto de roles se presenta cuando confrontamos dos papeles que desempeñamos en la vida, por ejemplo, si el rol de madre o esposa entra en conflicto con el rol de profesional.



Conflicto interpersonal: Es el que surge entre dos personas y representa un serio problema porque afecta sus emociones. Surge de choques de personalidad, por puntos de vista contrarios, por amenazas, por valores opuestos, por diferencias en la comunicación.

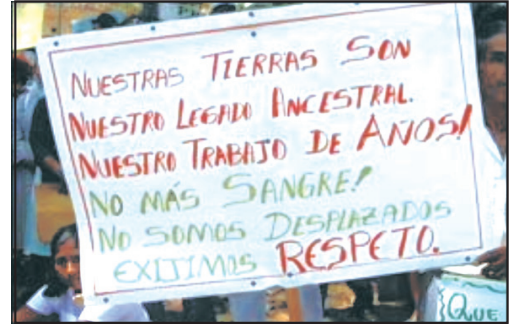


Conflicto intergrupual: Ocurre entre dos o más grupos de personas. Se presentan por rivalidad o lucha por la supremacía entre líderes, por acaparamiento del poder, por competencia de recursos. Un ejemplo de este conflicto lo generan las "barras bravas" que acompañan a los equipos de fútbol.

Conflicto organizacional: Es un choque empresarial o institucional que nace de la poca claridad en los objetivos institucionales, por el acaparamiento del mercado o por enfrentamientos de intereses. Ejemplos de este tipo de conflicto pueden ser dos empresas prestadoras de un servicio similar, o el enfrentamiento entre patronos y obreros.



Conflicto armado: Como su nombre lo dice supone el uso de la fuerza y se da por diferencias sociales, políticas, económicas, culturales o religiosas. El mejor ejemplo lo tenemos en nuestro país, con las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) o las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).



ESTILOS PERSONALES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Existen cinco estilos personales de comportarse frente a un conflicto:

1. **Competitivo:** Cuando existe mucha preocupación por los deseos de sí mismo, cuando sólo se piensa en lo suyo y no hay preocupación por el otro, da por resultado una actitud competitiva. El conseguir lo que se quiere es el único criterio a tener en cuenta y la persona no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren. Esta posición puede alcanzarse a través del uso de la autoridad, a través de amenazas físicas, manipulando o desconociendo los reclamos legítimos de la otra parte. Por ejemplo, la manipulación puede darse cuando el presidente o alguno de los miembros de una junta directiva quiere aparentar ser democrático y somete, a dicha junta, la resolución de un conflicto. Sin embargo, con anterioridad se ha asegurado que la mayoría de sus integrantes votarán a favor de su decisión.



2. **Colaborativo:** Sugiere que es posible preocuparse y perseguir los deseos y objetivos de uno, y al mismo tiempo satisfacer los del otro. Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambas partes salgan beneficiadas, más que encontrar culpables o a quién señalar como responsable. Al final, ambas partes deben sentir que ganaron. Esta es realmente la única estrategia gana-gana entre las cinco que estamos discutiendo. Hace que las personas se enfoquen en los problemas y no en las personas. Este estilo funciona muy bien en ambientes organizacionales que apoyan la apertura, la igualdad y la comunicación directa y franca de los problemas.



3. **De evasión:** Se presenta cuando se evita el conflicto a toda costa y no se afrontan directamente los problemas. En el fondo, no importa ni lo que yo deseo ni lo que el otro desea. Ésta por lo general es la respuesta de aquellos que no están preparados para asumir conflictos y manejar el estrés que va asociado con ello. El uso repetido de este estilo produce frustración, ya que los problemas nunca se resuelven y se evitan debido a su alta posibilidad de generar conflictos.



4. **De acomodación:** Este estilo se pone en práctica cuando uno no se preocupa por lo suyo y solo busca satisfacer los deseos del otro. No plantea la propia posición, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren, así por dentro se sienta mal. Es todo lo contrario del estilo competitivo. Por lo general, esta estrategia termina en que ambas partes pierden. Se enfatiza el mantener una relación amistosa con el costo de no poder criticar los asuntos bajo consideración. En algunos casos inclusive no se defienden los derechos propios. Todo esto puede resultar en que la otra parte tome ventaja y se aproveche de lo que parecen síntomas de debilidad.



5. **De compromiso y negociación:** Supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero reduce su deseo propio cuando considera lo que el otro quiere. Es un estilo que considera que se debe llegar a un punto medio entre las dos posturas, o sea, «repartir el pastel por igual». Para llegar a una solución, es preciso que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio. Parecido a pedir rebaja en el mercado. Es un intento por obtener satisfacción parcial para ambas partes. Para ello, cada parte está dispuesta a hacer un sacrificio en favor del interés del otro. Si se usa con demasiada frecuencia, este método puede resultar contraproducente. Si las personas saben que siempre tienen que partir la diferencia, ellos pueden concluir que es más importante resolver la disputa, que efectivamente encontrarle soluciones a los problemas. Esto puede generar climas artificiales de negociación en los que las personas saben de antemano que deben pedir el doble de lo que realmente vale un producto para poder así partir las diferencias.



PASOS PARA MANEJAR EXITOSAMENTE UN CONFLICTO

Se define el manejo de conflicto como la capacidad para reconocer las situaciones de difícil salida entre las personas, los grupos o las instituciones y concertar las estrategias adecuadas para contribuir a su solución. Manejar el conflicto con *acertividad*⁹, es la manera más equilibrada y armónica de actuar, lo cual significa que se pueden expresar los sentimientos y emociones sin herir al otro. La persona *acertiva* es franca y honesta, se muestra segura de sí misma, no tiene miedo de pedirle al otro que modifique su conducta ofensiva y que no se sienta incómodo por tener que rechazar peticiones no razonables de otros.

Algunas orientaciones para manejar un conflicto son las siguientes:

- * Reconocer la existencia de un problema, describiendo el punto de vista de cada una de las partes implicadas.
- * El foco debe estar en el problema, no en la persona. El conflicto centrado en el problema se basa en las ideas, los objetivos, las propuestas, los intereses y así las discusiones son más razonables.



- * Luego de superados estos dos pasos, las partes involucradas deben considerar que se obtienen mayores beneficios que desventajas cuando se enfrenta el problema.
- * Luego de reconocer la existencia de un conflicto, el siguiente paso es reconocer la necesidad de resolver el conflicto.
- * Entender la posición del otro, permitiéndole que exponga sus puntos de vista y luego fijar la atención sobre aquellos puntos en los que se tienen diferencias.
- * Luego de presentar las dos partes del conflicto, la meta es lograr una solución al problema, así que se exponen las diferentes soluciones y se estudian sus ventajas y desventajas para las partes.
- * Resolver el problema es seleccionar la solución más conveniente para las dos partes, asumiendo el compromiso serio de cumplirla, para lo cual se fijan metas claras y se establece un plan de acción conjunto.

⁹ **Acertividad:** Es el proceso de no esperar a que los conflictos se resuelvan solos, sino asumir un rol activo en la solución.



COMPROBEMOS LO APRENDIDO

¿Estamos de acuerdo con la siguiente afirmación? ¿Por qué?

Enfrentar el CONFLICTO con acertividad es una muestra de madurez que eleva nuestra propia autoestima, pero a la vez nos permite valorar a los demás, a pesar de las diferencias.



Trabajo en Equipo

1. Después de todas las reflexiones que hemos hecho a partir de la lectura anterior, damos respuesta en el cuaderno a los siguientes interrogantes:
 - a. ¿Qué entendemos por conflicto y que relación hay entre conflicto y paz?
 - b. ¿Cómo y por qué surgen los conflictos?
 - c. A partir de un ejemplo de conflicto que hayamos vivido en nuestro entorno, indiquemos cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que nos dejó.
 - d. Teniendo en cuenta que el conflicto está presente en nuestra vida diaria, indiquemos qué circunstancias son las que con mayor énfasis, desatan conflictos en nuestro hogar, en el colegio y entre nosotros mismos.
 - e. Con ejemplos de la vida real expliquemos los distintos tipos de conflicto.
 - f. ¿Cuando hemos tenido que enfrentar un conflicto cuál es el estilo que más utilizamos para resolverlo y por qué?
 - g. ¿Nos sentimos capaces de solucionar un conflicto? ¿Si tuviéramos que hacerlo qué pasos seguiríamos?
 - h. ¿En el colegio cuáles son los principales conflictos que surgen y cuáles son sus causas?



-
- i. ¿A través de qué instrumentos del gobierno estudiantil podemos buscar la manera de solucionar los conflictos entre nosotros?
 - j. ¿Qué acciones concretas adelanta el Personero o la Personera de nuestra institución para solucionar los conflictos que se presentan entre los alumnos y entre los alumnos con los maestros?
2. En presencia del profesor o profesora comparamos nuestras respuestas con las de otros compañeros, respetando las diversas actitudes y opiniones que allí resulten.
 3. Confrontemos las respuestas dadas con las conclusiones que formulamos en la Vivencia (A) y respondamos. ¿Serían suficientemente maduras nuestras conclusiones?



DEMOSTREMOS QUE PODEMOS APLICAR LO QUE APRENDIMOS

Trabajo en Equipo

1. Consideremos el siguiente ejemplo: Juan, Teresa y Carlos son alumnos de Grado Décimo y hacen parte del mismo equipo de trabajo. Carlos se preocupa principalmente por el rendimiento del equipo y el bienestar de sus integrantes; de hecho, gasta tiempo extra tratando de garantizar que el equipo tenga los recursos necesarios para que funcione adecuadamente. Teresa y Juan, por otra parte, parecen interesarse sólo por si mismos, por hacer el menor trabajo dentro del equipo, terminar rápido y poder dedicarle más tiempo a actividades que les interesa solo a ellos. Bajo estas condiciones, el equipo puede disolverse como consecuencia de un conflicto. Carlos muestra una elevada tendencia a preocuparse por los demás, mientras que Teresa y Juan muestran un elevado interés por preocuparse por ellos mismos.
2. Basados en el estudio de la guía analicemos el caso anterior, identificando:
 - a. Las causas del conflicto.
 - b. El tipo de conflicto
 - c. El estilo de solución más apropiado para el caso.
 - d. Las consecuencias del conflicto.
 - e. La manera de manejarlo.



Trabajo Individual

3. Como es normal que todos enfrentemos algún tipo de conflicto (individual, interpersonal, grupal,...) vamos a identificar aquel que más nos preocupe y de la manera más asertiva posible vamos a buscarle una solución. Empecemos por propiciar un encuentro que nos permita un acercamiento con la parte en conflicto y adelantemos todo el proceso que nos lleve hasta la puesta en marcha de un plan de acción que nos garantice la superación del conflicto.
4. Escribimos en el cuaderno las memorias de todo este proceso, las compartimos con el maestro o la maestra y comentamos las conclusiones que nos dejó la experiencia.



ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA



