

# Capítulo 1

## APRENDER DEL CONFLICTO

### ¿Por qué necesita aprender sobre el conflicto?

¿Por qué tiene usted que aprender más sobre el conflicto? Los formadores, facilitadores líderes de equipo y educadores, todos ellos tienen innumerables ocasiones de enseñar a otros sobre el conflicto.

Los formadores tienen la oportunidad de ayudar a otros a afrontar el conflicto en sus programas sobre comunicación, mando y relaciones interpersonales.

Los facilitadores y líderes de equipo constantemente hacen aflorar conflictos aún sin resolver, y deben conocer la forma de ayudar a los miembros del grupo a afrontarlos con éxito.

Los educadores son los responsables de preparar a los jóvenes para incorporarse a un mundo laboral jalonado de conflictos.

En consecuencia, si usted es un formador, un facilitador, un líder de equipo o un educador, aprender sobre el conflicto en general y conocer las técnicas específicas de resolución de conflictos es indispensable para su desarrollo profesional y personal.

### ¿Por qué necesita aprender?

El modelo *Aprender del conflicto* que presentamos en este libro ofrece una perspectiva amplia para analizar y afrontar el conflicto.

Los diseños y los ejercicios ayudan a los individuos a reconocer el conflicto, a reaccionar ante él, a identificar las fuentes de conflicto, a prevenir su escalada y a aplicar las técnicas de solución de conflictos.

Como los participantes y los miembros de los equipos de trabajo, usted necesita también reconocer su habilidad para afrontar el conflicto e incrementar sus destrezas. Cuando ya se sienta confiado y capacitado para afrontar sus propios conflictos, será más eficaz para ayudar a otros a conocer las técnicas sobre la resolución del conflicto.

## ¿Qué es el conflicto?

El conflicto surge cuando los individuos o grupos no están consiguiendo lo que necesitan o desean y están buscando su propio autointerés. En ocasiones, el individuo no es consciente de esa necesidad pero inconscientemente empieza a actuar. En otras, el individuo es plenamente consciente de sus necesidades y trabaja activamente para alcanzar su meta.

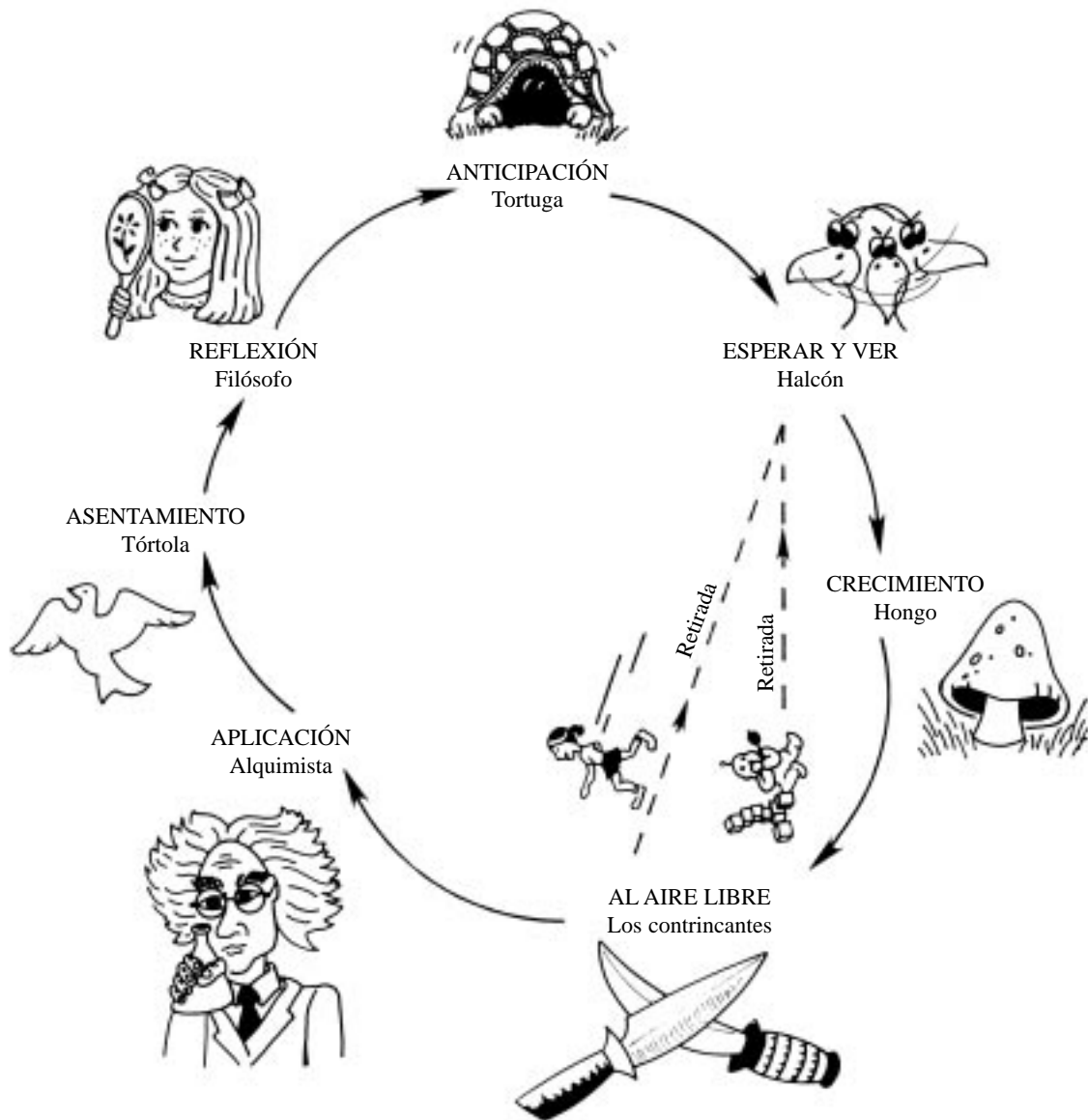
Por ejemplo, es posible que un empleado no termine la tarea asignada con exactitud o en la fecha fijada, provocando así un conflicto con su jefe. Quizás estaba molesto con su jefe porque le asignó esa tarea en el último momento; por eso, no se dio ninguna prisa para terminar el trabajo. En ese caso, teniendo en cuenta que la fuente del conflicto está oculta, el empleado y el jefe tendrán que esforzarse por descubrir la verdadera fuente del conflicto antes de poder resolverlo.

Otro es el caso de la empleada que reconoce su necesidad de ajustar su horario laboral para acomodarlo al de la guardería. Es plenamente consciente de la posibilidad de conflicto; conoce a su jefe lo suficiente como para saber que él desea que todos sus empleados trabajen el mismo número de horas. Es totalmente consciente de conflicto y de las expectativas de su jefe. Es a ella a quien corresponde determinar la forma de resolver este conflicto entre sus necesidades personales y las de la organización.

En consecuencia, el conflicto se presenta de formas muy variadas; existen los conflictos internos, dentro de uno mismo, los conflictos interpersonales entre dos o más personas, y los conflictos organizativos. Los conflictos se resuelven de muy diferentes maneras y todas ellas quedan reflejadas en este manual.

## El Ciclo del Conflicto

El conflicto atraviesa un ciclo de siete fases, según muestra el gráfico siguiente:



La primera fase, la *Anticipación*, es el punto de partida. Los seres humanos, al igual que la tortuga, necesitan un caparazón protector para poder sobrevivir en el mundo. Sin embargo, las personas tienen que sacar la cabeza para poder funcionar en este mundo conflictivo.

vo. Anticipan y esperan afrontar el conflicto porque forma parte de la existencia. A nadie le gusta el conflicto, pero todos saben que ocurrirá.

Cuando el conflicto aflora, avanza hacia la segunda fase, *Esperar y ver*. Al igual que el halcón capaz de sobrevolar su territorio para inspeccionar qué es lo que hay, los individuos también se toman su tiempo para analizar la situación, evaluar qué está sucediendo y su gravedad.

A menos que el conflicto se resuelva por sí solo, lo más probable es que se desarrolle rápidamente como los hongos y pase a la fase de *Crecimiento*. En ocasiones, el conflicto evoluciona muy lentamente; en otras, pueden explotar de inmediato y convertirse en un problema a gran escala. Lo que podía haberse evitado, ya no es posible ignorarlo por más tiempo.

Ahora el conflicto está en la fase *Al aire libre*, donde ya no es posible negar su existencia. En este punto, algunas personas emprenden la retirada para no hacerle frente porque, por su naturaleza, prefieren evitarlo o porque desean tener algo más de tiempo para evaluar la situación antes de intentar solucionarlo. En un momento dado, se ven obligados a admitir que ha llegado el momento de buscar una solución.

Cuando el conflicto deja de estar oculto, es posible buscar una solución. Al igual que el alquimista es capaz de cambiar milagrosamente una cosa y convertirla en otra mejor, los seres humanos hoy también pueden experimentar e intentar diversas técnicas para resolverlo hasta encontrar y aplicar la correcta.

En este punto, el conflicto pasa de la fase de *Aplicación* a la de *Asentamiento*. El conflicto se resuelve cuando todos los involucrados quedan satisfechos. La tensión se disipa y la energía se dirige de nuevo hacia otras actividades. Al igual que se arrullan las tórtolas, las partes en conflicto pueden recuperar los sentimientos positivos que antes sentían el uno por el otro.

La séptima parte del Ciclo del Conflicto es crítica, aunque con frecuencia se olvida. La fase de *Reflexión* exige tiempo para analizar qué es lo que los individuos aprendieron de ese conflicto específico que acababan de resolver. Abordan cuestiones tales como, “¿Cuál fue la causa real del conflicto?, ¿Se ha eliminado esa fuente de forma que el conflicto no vuelva a surgir en el futuro?” “¿De qué forma reaccionó cada persona ante el conflicto?, ¿Fueron adecuados los comportamientos?” “¿Qué técnica de resolución de conflictos dio resultado y por qué?” Cuando tenemos las respuestas a todos estos interrogantes, es muy posible que en el futuro pueda evitar totalmente o controlarlo para evitar su escalada. En cualquier caso, todos los involucrados habrán aprendido algo del conflicto.

El conflicto atraviesa siempre las siete fases del Ciclo aunque, en ocasiones, el ciclo es tan rápido que las fases individuales apenas son reconocibles. Esta presentación forma parte esencial de cualquier diseño, incluso de los más breves.

## Mensajes sobre el conflicto

La mayoría de nosotros aprendimos mucho sobre el conflicto de los adultos que nos criaron: nuestros padres, maestros, líderes religiosos, incluso de los vecinos. Normalmente, no nos enseñaron directamente lo que era el conflicto utilizando lecciones y actividades como las que podemos encontrar en este manual. Por lo general, nos transmitían mensajes sobre el conflicto cuando estábamos enzarzados con un hermano, compañero de colegio o amigo. Recibimos esos mensajes a través de la reacción de esos adultos frente al conflicto, y de las palabras que nos dijeron.

¿Cuántos de estos mensajes escuchó cuando era niño y estaba metido de lleno en un conflicto?

“No busques peleas, pero si empiezas una, lucha para ganar.”

“Las peleas nunca resuelven nada.”

“Las señoras no pelean.”

“No le pegues nunca a una niña.”

“Ya eres mayor y deberías saber qué es lo que tienes que hacer.”

“Muérdete la lengua.”

“Pídele perdón a tu hermano pequeño.”

“Si no tienes nada agradable que decir, mantén la boca cerrada.”

“Pon la otra mejilla.”

“Todos tenemos que vivir juntos, así que, hagamos las paces.”

Estos adultos, sin duda, si bien intencionados, sólo nos estaban transmitiendo sus actitudes y reflejando sus valores en lo relativo al conflicto. Normalmente, estos adultos repetían los mensajes que ellos aprendieron sobre el conflicto cuando eran niños. Obviamente, los mensajes varían dependiendo de nuestra propia religión, sexo y grupo étnico.

Los participantes en sus programas de formación recordarán también determinados mensajes sobre el conflicto. Comprobará como aplican las recomendaciones de esos mensajes de la niñez cuando tienen un problema con otro miembro del grupo... o con usted. Ayúdeles a explicitar esos mensajes de la niñez y a cambiar sus actitudes frente al conflicto con la actividad denominada *Mensajes de la niñez* incluida en el Capítulo 4 en la página 50.

## Resultados del conflicto

Dependiendo de los mensajes específicos recibidos en nuestra niñez, todos hemos desarrollado determinadas creencias sobre los resultados del conflicto. Tanto usted como los miembros de su grupo tienen que analizar si piensan que el conflicto genera resultados constructivos o destructivos.

Las personas que han presenciado y vivido demasiadas situaciones conflictivas en sus familias, por ejemplo, hogares donde imperaban los malos tratos o el alcoholismo, son más propensos a considerar el conflicto como algo destructivo. A la hora de resolverlos, se vuelven agresivos o se inhiben y ... desaparecen.

El conflicto es destructivo cuando:

- No se toman decisiones o no se generan nuevos comportamientos y el problema se mantiene.
- Desvía la energía de actividades y problemas más importantes.
- Destruye la moral de los individuos y los grupos.
- Refuerza un concepto pobre de uno mismo.
- Divide aún más a las personas y polariza a los grupos.
- Genera comportamientos irresponsables.

Si los conflictos se resuelven con éxito, no ocurre nada de eso; sin embargo, con demasiada frecuencia, los conflictos no se manejan adecuadamente y prevalecen estas actitudes. Usted necesita, por el contrario, ayudar a los demás a realinear sus actitudes frente al conflicto de forma que puedan considerarlo como algo constructivo.

El conflicto es constructivo cuando:

- Incrementa el nivel de participación de todos los afectados por el conflicto.
- Abre las puertas a discusiones que permiten clarificarlo.
- Identifica soluciones alternativas.
- Comporta la solución de un problema.
- Es un medio para liberar las emociones acumuladas, la ansiedad y el estrés.
- Crea unión entre los miembros del grupo.
- Ayuda a los individuos y a los grupos a crecer personalmente y a aplicar en el futuro sus conocimientos sobre el conflicto.

Como formador o facilitador, usted tiene que volver a analizar su propia actitud frente al conflicto, de forma que pueda transmitir una actitud positiva. Utilice la actividad titulada *El Conflicto ¿es destructivo o constructivo?* Que encontrará en el Capítulo 4, página 53, para ayudar a los participantes y miembros del grupo a analizar sus actitudes frente al conflicto.

## **Hipótesis sobre el conflicto**

Este manual se basa en cinco hipótesis básicas sobre el conflicto:

1. El conflicto es un componente normal y saludable de la vida. Dado que el conflicto aflorará, lo más importante es cómo lo comprendemos, lo resolvemos y aprendemos de él.

2. Podemos evitar algunos conflictos o impedir que se agraven. Mientras mejor comprendamos nuestro propio estilo y actitudes frente al conflicto y sus causas, menores serán las posibilidades de que surja.
3. Algunos conflictos son de menor importancia; debemos resolverlos después de trabajar los más importantes.
4. En un conflicto, no tiene por qué haber un perdedor. Existen técnicas que podemos utilizar para resolver con éxito el conflicto, de forma que todos ganemos.
5. Podemos y debemos aprender de nuestros conflictos. Si los conflictos van a surgir, estén o no fuera de nuestro control, lo mejor que podemos hacer es aprender de cada uno de ellos y aplicar esos conocimientos en el futuro.

¿En qué medida se acercan estas cinco hipótesis a su filosofía sobre el conflicto? Cuando haya determinado con claridad cuál es su postura, asegúrese de transmitirla a sus participantes o miembros del grupo a la hora de presentar el programa sobre el conflicto.

## **Cómo utilizar este manual**

Los Capítulos de *Aprender del Conflicto* se organizan en torno al modelo del libro *Aprender del Conflicto*.

<b>Capítulo</b>	<b>Descripción</b>
4	<i>Cómo Comenzar</i> : ofrece actividades de “precalentamiento” y presenta el tema del conflicto.
5	<i>Cómo Explicitar</i> : ayuda a los participantes a identificar y explicitar los tipos de conflicto que normalmente afrontan.
6	<i>Cómo Reaccionar</i> : incluye actividades que analizan las diferentes reacciones de las personas durante los conflictos.
7	<i>Cómo Identificar</i> : incluye actividades que investigan las posibles causas de los conflictos.
8	<i>Cómo Prevenir</i> : incluye métodos para evitar que los conflictos se agraven.
9	<i>Cómo Resolver</i> : cubre métodos específicos de resolución del conflicto.
10	<i>Cómo Planificar</i> : incluye una variedad de planes de acción.

A medida que lea estos capítulos y sus correspondientes ejercicios, observará que éstos siguen un mismo patrón: objetivos, tamaño del grupo recomendado y tiempo necesario para realizarlo, así como una lista de materiales. A continuación, presentan los pasos para realizar la actividad. Siempre que es pertinente, hacen referencia a otras actividades; también se incluyen notas especiales y variaciones.

Puesto que es posible que usted desee adaptar los ejercicios a las necesidades específicas de su programa, encontrará espacios en blanco para anotar estos cambios y sus observaciones ante las reacciones de los participantes.

## **Usted ya está preparado**

Este capítulo introductorio le ha ofrecido la información básica sobre el conflicto que usted necesita para enseñar a otros: la definición del conflicto, el ciclo y el modelo del conflicto, los mensajes de la niñez y las percepciones y supuestos que pueden influir en su forma de afrontar el conflicto.

Ahora ya tiene un esquema de trabajo para enseñar a otros sobre el conflicto. El resto de este manual le ofrece todo el material que necesita para preparar con éxito a los demás para aprender del conflicto. El capítulo siguiente analiza el procedimiento para preparar el diseño de su seminario o programa, algunos ejemplos de diseños, así como información sobre cómo presentar, impartir y procesar las actividades.