

## ACTIVIDAD 2: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**Tiempo estimado:** 60 minutos

**Materiales:** cuestionario IMPRESO sobre estilos de resolución de conflictos Pags.41-43,



Muchos problemas no constan solamente de factores neutrales y racionales, que pueden definirse y resolverse mediante métodos racionales. También entran en juego factores emocionales, que originan conflictos en la medida en que las necesidades de grupos/personas se sienten amenazadas por las de otros. Estos problemas pueden entrar en una espiral y tensar los asuntos en cuestión. La resolución de este tipo de problemas y tensiones requiere otro tipo de destreza: resolución de conflictos.

### TRABAJO INDIVIDUAL

1. Prueba el cuestionario de Estilos de Gestión de Conflictos para ver cómo sueles reaccionar en un conflicto y cuál es tu estilo natural de hacer frente a los conflictos. Aclara con los y las participantes si entienden los diferentes estilos y si están de acuerdo con los resultados.
  - Puedes dibujar el modelo de Thomas Kilman, pues puede ayudar los usuarios y usuarias a visualizar los diferentes estilos.



### TRABAJO EN GRUPO

2. Invita a los y las participantes a practicar el Estilo Colaborativo. Stephen Covey y otros denominan a este estilo la solución “Yo Gano – Tu Ganas”, que es el único resultado que finalmente resultará satisfactorio. Lee los consejos del folleto Ganar-Ganar en las págs. 41-42.
3. Divide el grupo en grupos más pequeños de 4-6 personas e invítalas a jugar el rol planteado en una de las siguientes situaciones. Deberían intentar alcanzar una solución tipo ganar-ganar (si es posible) para el problema.  
3-4 miembros del grupo asumen los roles propuestos. El resto observa cómo transcurre el diálogo y ofrece feedback.

## SITUACIÓN 1

### **ROL A**

Eres un joven estudiante –pueden también ser varios- que acude casi todas las noches a un garito local. Te gusta juntarte con tus amigos y tocar música, la X box y recibir a cualquiera que aparezca por el local. Los vecinos siempre te miran mal y los dos últimos fines de semana han llamado a policía para quejarse del ruido.

### **ROL B**

El vecino –o vecinos- del primer piso. Hay mucho ruido después de las 10,00 de cada noche. Los fines de semana las motos van y vienen constantemente y hay música a gran volumen hasta bien entrada la noche. Hay basura esparcida alrededor de la puerta principal.

## SITUACIÓN 2

### **ROL A**

Eres una trabajadora de una pequeña oficina. Todas las tardes tienes que marcharte puntualmente para recoger a tu hija de la guardería. Ello significa que casi nunca puedes ayudar con las tareas de cierre, pero trabajas duro para acabar a tiempo tu trabajo. Te parece que otros pierden tiempo durante el día, lo cual te crea dificultades para marcharte a tiempo. A veces llegas un poco tarde por las mañanas, porque el tráfico en la zona de la guardería es caótico.

### **ROL B**

Tienes una compañera de trabajo que habitualmente llega tarde y que se marcha puntualmente a las 5,00, independientemente de lo que falte por hacer. Acabas haciendo las tareas que tu colega ha dejado sin terminar y al final del día tienes que dedicar tiempo a dejar todo en orden.

## REFLEXIÓN

4. Invita a los y las participantes a reflexionar sobre lo siguiente

¿Cuáles has sido las dificultades para resolver positivamente el conflicto?

¿Tenían claro qué necesitaban realmente en la situación? ¿Fueron capaces de expresarlo adecuadamente? Si lo fueron o no lo fueron, ¿por qué?

¿Cómo se pudo resolver la situación de forma satisfactoria (GANAR-GANAR) para ambas partes?

5. Recuerda añadir ideas útiles a tu portfolio de competencias.

## Herramienta 1: Cuestionario de Estilos de Gestión de Conflictos

Todos tenemos nuestra propia forma de hacer frente a los conflictos. Las técnicas que utilizamos se basan en numerosas variables, tales como nuestro temperamento subyacente, nuestra personalidad, nuestro ambiente y el punto en que estamos en nuestra carrera profesional. No obstante, en general puede hablarse que en nuestra caja de herramientas hay cinco estilos fundamentales de técnicas de gestión de conflictos. Para hacer frente a los conflictos podemos *hablar de estos estilos de gestión: colaborar, competir, evitar, armonizar o transigir*. Ninguna de estas estrategias es por sí mismo superior a las otras. Su efectividad depende del contexto en que se utilicen.

Cada una de las afirmaciones posteriores ofrece una estrategia para hacer frente a un conflicto. Valora cada afirmación en una escala de 1 a 4, indicando la probabilidad de que uses esa estrategia.

1 = Poca veces 2 = Algunas veces 3 = A menudo 4 = Siempre

*Asegúrate de contestar a las preguntas indicando cómo te comportarías, no cómo crees que te deberías comportar.*

	1. Analizo las cuestiones con otros, con objeto de encontrar soluciones que respondan a las necesidades de todos.
	2. Intento negociar y adoptar un enfoque de dar-y-recibir ante las situaciones problemáticas.
	3. Intento responder a las expectativas de otras.
	4. Argumentaría mi caso e insistiría en las ventajas de mi punto de vista.
	5. Cuando hay desacuerdo, recopilo toda la información que puedo y mantengo abiertas las líneas de comunicación.
	6. Cuando me veo envuelto en una discusión, normalmente hablo poco e intento marcharme lo antes posible.
	7. Intento ver los conflictos desde ambos lados. ¿Qué necesito? ¿Qué necesita la otra persona? ¿Qué temas son objeto de debate?
	8. A la hora de resolver los problemas, prefiero transigir y seguir adelante.
	9. Tomo los conflictos como un desafío y como estímulo; me gusta el combate de ingenio que normalmente surge a continuación.
	10. Reñir con otras personas me hace sentir incómodo y angustiado.
	11. Intento complacer los deseos de mis amigos y de mi familia.
	12. Puedo imaginar lo que hay que hacer y normalmente suelo acertar.
	13. Para sortear los obstáculos aceptaría quedar con la gente en un punto intermedio.
	14. Quizás no consiga lo que quiera, pero es un pequeño precio a pagar a cambio de mantener la paz.
	15. Evito sentimientos duros guardando para mí los desacuerdos que tengo con otros.

## Como puntuar el Cuestionario de Gestión de Conflictos

Como hemos dicho, las 15 afirmaciones corresponden a cinco estilos de resolución de conflictos. Para ver cuál es tu estilo preferido, suma el total de puntos en las respectivas categorías. La que tenga mayor puntuación indicará la estrategia que usas con más frecuencia. La de menor puntuación indicará la estrategia que menos te gusta. No obstante, si eres un líder que tiene que lidiar regularmente con conflictos, puede suceder que tu estilo sea una mezcla de estilos.

Correspondencia entre estilos y afirmaciones: Total:

Colaborar: 1, 5, 7	_____
Competir: 4, 9, 12	_____
Evitar: 6, 10, 15	_____
Armonizar: 3, 11, 14	_____
Transigir: 2, 8, 13	_____

## Breve Descripción de los Cinco Estilos de Gestión de Conflictos

**Estilo colaborativo** Los problemas se resuelven de manera que se consigue un resultado óptimo para todos los implicados.

Ambas partes consiguen lo que quieren y se minimizan los sentimientos negativos.  
Pros: genera confianza mutua; mantiene relaciones positivas; origina compromisos.  
Contras: consume tiempo; consume energía.

**Estilo competitivo** El enfoque autoritario.

Pros: orientación a objetivos; rapidez.  
Contras: puede generar hostilidad.

**Estilo de evitación** El enfoque de la no confrontación.

Pros: no hace que el conflicto escale; pospone la dificultad.  
Contras: no hace frente a los conflictos; deja los problemas sin resolver.

**Estilo armonizador** Ceder a cambio de mantener las relaciones.

Pros: minimiza el daño cuando nos vemos superados; se mantienen las relaciones.  
Contras: genera resentimiento; explota a los débiles.

**Estilo transigente** El enfoque del punto medio.

Pros: resulta útil en temas complejos sin soluciones simples; todas las partes tienen el mismo poder.  
Contras: nadie llega a estar del todo satisfecho; las soluciones que se implementan no son las óptimas.

Fuente: Reginald Adkins, PhD, Elemental Truths (verdades elementales)  
<http://elementaltruths.blogspot.com/2006/11/conflict-management-quiz.html>

## Herramienta 2: Buscar el GANAR – GANAR



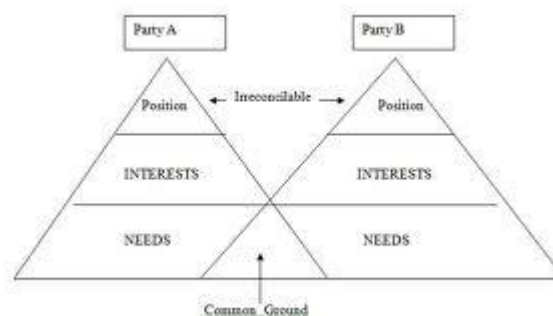
Utilizando los enfoques apropiados puedes hacer frente a los conflictos de manera eficaz, resolviendo los problemas y manteniendo relaciones positivas. Esto requiere entender claramente los asuntos y las personalidades implicadas. Si entiendes diferentes estilos de resolución de conflictos, entonces serás capaz de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. El tener empatía ante la perspectiva de otra persona es suficiente para avanzar mucho en la resolución de los conflictos.

**Paso 1. Tener una actitud positiva.** Tú actitud es fundamental para el resultado. Tienes muchas más posibilidades de conseguir un resultado que conlleve ganancias mutuas si enfocas el conflicto como una oportunidad de aprender y de conseguir un resultado tipo ganar-ganar.

**Paso 2. Encontrarse en un espacio común.** Buscar un espacio para encontrarse que resulte agradable, cómodo y adecuado para ambas partes. Decidir conjuntamente cuándo reunirse y cuánto tiempo se dedicará al proceso. Si es posible, tratar el conflicto cara a cara.

**Paso 3. Haz tus deberes. Tómate tiempo para planificar.** No debes saber solamente qué está en juego para ti, sino también entender las preocupaciones y motivaciones de la otra parte. Toma en consideración cualquier historia o situación pasada que afecte a la resolución. Debes saber qué es imprescindible (puntos no negociables) y qué es deseable (puntos negociables). Determina la mejor solución, un compromiso justo y razonable, y un resultado mínimamente aceptable.

**Paso 4. Busca intereses compartidos.** Poneos en el mismo lado, a través de encontrar y establecer semejanzas. Puesto que el conflicto tiende a magnificar las diferencias percibidas y a minimizar las semejanzas, buscad metas, objetivos o incluso quejas comunes que hagan ver que estáis juntos en esto. Mirad al futuro, hablad sobre lo que se va a hacer y tratad el problema conjuntamente.



**Paso 5. Trata con hechos, no con emociones.** Trata problemas, no personalidades. Evita cualquier tendencia a atacar a otras personas o a juzgar ideas y opiniones. Evita centrarte en el pasado o echar la culpa a otros. Mantiene un estado mental racional, orientado a objetivos. Esto despersonaliza el conflicto, separa los asuntos de las personas implicadas y evita situarse a la defensiva.

**Paso 6. Presenta alternativas y ofrece pruebas.** Genera opciones y alternativas que evidencien voluntad de compromiso. Considera la posibilidad de ceder en áreas que pueden ser de gran valor para otros pero que no son importantes para ti. Elabora opciones en términos de intereses de otras personas y ofrece pruebas que validen tu punto de vista.

**Paso 7. Intenta ser un comunicador experto.** No hay mejor muestra de la voluntad de buscar una solución al conflicto que resulte mutuamente satisfactoria que la aplicación de destrezas excelentes de comunicación. Haz preguntas, escucha, expresa en otras palabras lo que escuchas para ver si se ha entendido y toma un verdadero interés por las preocupaciones de cada persona. Busca formas de avanzar hacia una solución o un compromiso.

**Paso 8. Acaba con buen tono.** Haz una propuesta tipo ganar-ganar y comprueba que todos los implicados se marchan con la sensación de haber ganado. Celebrad el acuerdo y acordad los pasos a dar, decidid quién es el responsable de cada paso, cómo se medirá el éxito y cómo y cuándo se evaluará la solución. Si se llega a un punto muerto en puntos no críticos, poneos de acuerdo en el desacuerdo.

**Paso 9. Disfruta con el proceso.** Aprecia las ventajas de aprender de la perspectiva de otras personas. La gente comenta que tras superar un conflicto y alcanzar un acuerdo las relaciones se fortalecen. Reflexiona y aprende de cada experiencia. Determina los criterios para evaluar el proceso y la solución.

FUENTE: [www.London.dalecarnegie.com](http://www.London.dalecarnegie.com)