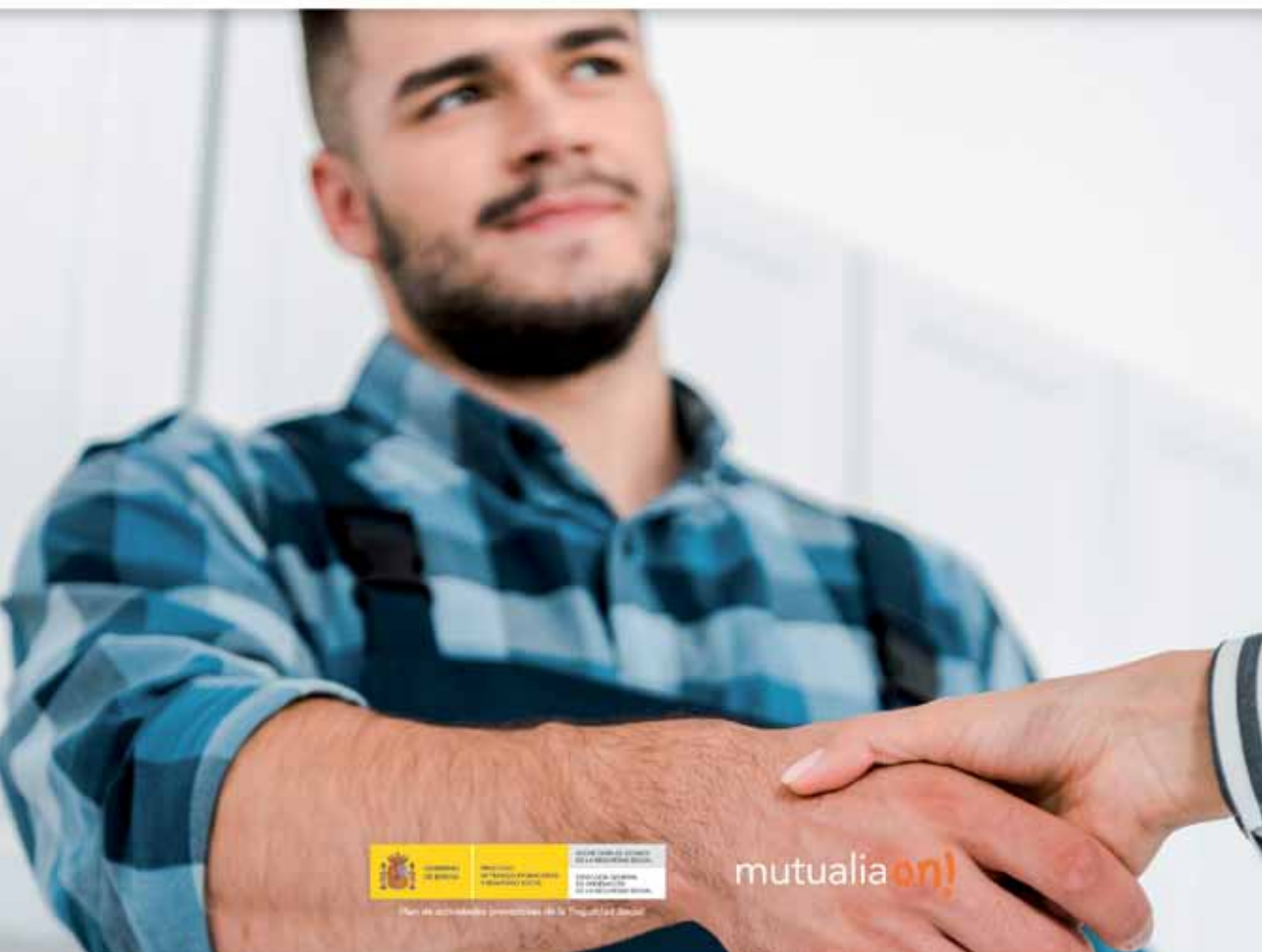




Manual de bienestar emocional:



4. Gestión de conflictos



Índice

4

Gestión de **conflictos**

4.1	EL CONFLICTO COMO CONVERSACIÓN PENDIENTE	3
4.2	TEORÍA DE THOMAS Y KILMAN	4
4.3	EL MODELO DE COMUNICACIÓN NO VIOLENTA	6
4.4	LA IMPORTANCIA DE LA PREPARACIÓN EN CONVERSACIONES DE CONFLICTOS	8
4.5	LA MEDIACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	11
4.6	MEDIACIÓN EN CONTEXTOS PERSONALES	12
4.7	MEDIACIÓN EN CONTEXTOS EMPRESARIALES	13

4

Gestión de conflictos

Históricamente, el conflicto ha sido visto principalmente como un mal necesario o una perturbación que debe ser resuelta rápidamente para restablecer la armonía. En contextos laborales, por ejemplo, **las disputas solían resolverse mediante la imposición de soluciones** por parte de figuras de autoridad, sin necesariamente buscar satisfacer los intereses subyacentes de las partes involucradas. Internacionalmente, los conflictos entre países frecuentemente culminaban en confrontaciones bélicas o tratados impuestos que no necesariamente resolvían las causas raíz del desacuerdo.

En esta visión tradicional, el objetivo principal es restablecer el orden más que entender las necesidades y preocupaciones de los individuos afectados. Los métodos comunes incluyen la negociación desde posiciones fijas, donde cada parte intenta maximizar su propio beneficio sin considerar un beneficio mutuo.

Contrastando con la visión tradicional, **la perspectiva contemporánea sobre el conflicto lo considera como un motor de cambio y un elemento vital para la innovación social y organizacional**. Esta visión subraya la importancia de entender el conflicto más allá de una simple disputa, **reconociéndolo como una expresión de necesidades insatisfechas y aspiraciones en busca de reconocimiento**.

Los métodos modernos de resolución de conflictos, como la mediación y la negociación integrativa, buscan soluciones que benefician a todas las partes involucradas. Estos enfoques valoran la empatía, la comunicación abierta y el entendimiento profundo de las diversas perspectivas de los participantes.

La globalización y la creciente diversidad en el entorno laboral también han influido en la forma en que se gestionan los conflictos, promoviendo un mayor énfasis en el respeto por las diferencias culturales y la adaptación de las soluciones a contextos específicos.

Al comparar estas dos visiones, se observa que la transformación en la percepción y manejo del conflicto refleja un cambio más amplio en la sociedad sobre cómo entendemos las relaciones humanas y la cooperación. La visión tradicional, aunque a veces efectiva en el corto plazo, a menudo ignora las causas profundas de los conflictos y puede dejar resentimientos residuales. Por otro lado, la visión contemporánea, aunque requiere más tiempo y esfuerzo, promueve una resolución más profunda y duradera de los conflictos, facilitando un entorno más armonioso y cooperativo a largo plazo.



4.1 EL CONFLICTO COMO CONVERSACIÓN PENDIENTE

El conflicto es frecuentemente interpretado como una confrontación, pero en su esencia, podría considerarse más adecuadamente como una conversación pendiente. Esta perspectiva invita a explorar los conflictos no como batallas a ganar, sino **como diálogos necesarios que han sido postergados o evitados.** A menudo, el núcleo del conflicto surge de malentendidos, expectativas no comunicadas, o necesidades no expresadas.

Ver el conflicto como una conversación pendiente nos permite enfocar la resolución hacia la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones compartidas. Implica abrir un canal de comunicación donde ambas partes se sientan seguras para expresar sus verdaderos sentimientos y perspectivas. **El objetivo es transformar la percepción del conflicto de un**

problema insuperable a una oportunidad para fortalecer la relación a través del entendimiento profundo.

En este proceso, es crucial adoptar habilidades de escucha empática, mostrando un genuino interés en las preocupaciones del otro. También es fundamental expresar las propias necesidades de manera clara y respetuosa. Al hacerlo, las partes involucradas pueden descubrir que muchas de sus metas no son opuestas, sino complementarias.

En última instancia, abordar el conflicto como una conversación pendiente no solo resuelve la disputa inmediata, sino que también sienta las bases para futuras interacciones positivas. Al aprender a manejar conflictos de esta manera, individuos y organizaciones pueden cultivar un ambiente más colaborativo.

Ver el conflicto como una conversación pendiente nos permite enfocar **la resolución hacia la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones compartidas.**



4.2 TEORÍA DE THOMAS Y KILMAN

La teoría de Thomas-Kilmann, desarrollada por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, proporciona un marco de referencia para entender los distintos estilos de manejo de conflictos a través de una matriz que utiliza dos dimensiones principales: la asertividad y la cooperación. Estas dimensiones describen el grado en que las personas intentan satisfacer sus propios intereses frente a los intereses de los demás en una situación de conflicto. Este modelo es especialmente útil para analizar las relaciones interpersonales y las estrategias de negociación en diversos contextos, desde el ámbito laboral hasta el familiar.

Estas dimensiones son por un lado la asertividad que se refiere a la medida en que una persona intenta satisfacer sus propias necesidades y avanzar en sus propios intereses. En segundo lugar, la cooperación que implica hasta qué punto una persona intenta satisfacer las necesidades e intereses de la otra parte involucrada en el conflicto. Combinan-

do estas dos dimensiones, Thomas y Kilmann identificaron cinco estilos principales de manejo de conflictos.

Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas, y la efectividad de cada uno puede variar según la situación específica. La teoría de Thomas-Kilmann no solo ayuda a las personas a entender mejor sus propias preferencias en la gestión de conflictos, sino que también proporciona una guía para desarrollar habilidades que permitan manejar de manera más efectiva las disputas. Utilizar este marco permite a las personas y organizaciones adaptar sus estrategias de acuerdo con las circunstancias, optimizando los resultados y mejorando las relaciones interpersonales.

La teoría de Thomas-Kilmann es especialmente útil para **analizar las relaciones interpersonales y las estrategias de negociación** en diversos contextos.



Estilos de manejo de conflictos:

01

COMPETITIVO (O DOMINANTE)

Caracterizado por alta asertividad y baja cooperación, este estilo se enfoca en ganar el conflicto a expensas del/de la otro/a. Es útil en situaciones donde decisiones rápidas y firmes son cruciales, como en emergencias o cuando se necesitan acciones decisivas. Sin embargo, puede ser perjudicial para las relaciones interpersonales, ya que ignora las necesidades de los demás.

02

COLABORATIVO (O INTEGRADOR)

Este estilo maximiza tanto la asertividad como la cooperación. Las personas que utilizan este enfoque intentan trabajar con la otra parte para encontrar una solución que satisfaga plenamente a todas las personas involucradas. Este estilo es muy efectivo para resolver problemas complejos y mejorar las relaciones, aunque requiere más tiempo y esfuerzo.

03

COMPROMISO

Se sitúa en un nivel intermedio de asertividad y cooperación. Quienes adoptan este estilo buscan una solución aceptable, aunque no óptima, que parcialmente satisfaga a todas las partes. Es útil cuando el tiempo es limitado o cuando un conflicto completo no es prácticamente resoluble.

04

EVASIVO (O EVITATIVO)

Caracterizado por baja asertividad y baja cooperación, este estilo implica retirarse o evitar el conflicto por completo. Puede ser una estrategia adecuada cuando el conflicto es trivial o cuando no hay posibilidad de ganar. No obstante, evitar problemas importantes puede crear problemas más grandes a largo plazo.

05

ACOMODATIVO (O ALTRUISTA)

Este estilo destaca por una alta cooperación y baja asertividad. Las personas que adoptan este enfoque suelen ceder sus propios intereses para satisfacer los intereses de los demás. Es efectivo cuando las relaciones personales son más importantes que el conflicto en sí o cuando reconocen que están equivocados/as.

4.3 EL MODELO DE COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

La Comunicación No Violenta (CNV) fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Marshall Rosenberg quien se formó en el contexto de la psicología clínica en una época de intensos cambios sociales y conflictos en Estados Unidos. Influenciado por la agitación de los años 60 y las luchas por los derechos civiles, Rosenberg se centró en cómo la comunicación afecta a las relaciones humanas y cómo podría ser reformulada para construir entendimientos más profundos y resolver conflictos.

En la década de 1960, Rosenberg al interactuar con colegas y participar en programas de mediación de conflictos, identificó patrones de comunicación que exacerbaban los conflictos. Observó que el lenguaje que incluía juicios, etiquetas y críticas no solo impedía la resolución de conflictos, sino que a menudo los intensificaba. A lo largo de su carrera, trabajó en diversas situaciones de mediación de conflictos, desde disputas escolares hasta ten-

siones raciales y violencia comunitaria. Estas experiencias lo llevaron a concluir que la **mayoría de los conflictos surgen o se agravan por el modo en que las personas se comunican, especialmente cuando usan un lenguaje que induce a la defensiva, al juicio o a la desvalorización del otro.**

Inspirado por los trabajos de Carl Rogers, pionero de la psicoterapia centrada en la persona, **Rosenberg desarrolló un modelo de comunicación que enfatiza la escucha empática y la expresión auténtica.** Su objetivo era crear un método que permitiera a las personas conectar entre sí a un nivel más profundo, más allá de sus prejuicios y juicios automáticos. La CNV se propone como un enfoque que no solo facilita la claridad en la comunicación, sino que también promueve el respeto y la comprensión mutua.

La estructura de la CNV se basa en cuatro componentes clave que guían la forma en que las personas pueden interactuar de manera más constructiva y compasiva:

○ Observaciones:

La base de la CNV es aprender a observar sin evaluar. En lugar de describir situaciones con cargas emocionales o juicios, la CNV enseña a las personas a describir lo que perciben de una forma que sea libre de críticas. Por ejemplo, en lugar de decir *"eres desordenado/a"*, una observación no violenta sería *"he notado que hay ropa sin guardar en el sofá"*.

La Comunicación
No Violenta se propone
como un enfoque que
**promueve el respeto
y la comprensión
mutua.**

○ Sentimientos:

Después de las observaciones, es crucial expresar los sentimientos que surgen. La CNV pide que se comuniquen los sentimientos propios sin atribuirlos a las acciones de otros/as. Esto ayuda a evitar acusaciones y promueve una mayor apertura emocional. Por ejemplo, decir *“me siento abrumado/a”* en lugar de *“me haces sentir abrumado/a”*.

○ Necesidades:

Este componente se centra en reconocer y expresar las necesidades o deseos subyacentes que están relacionados con los sentimientos mencionados. Rosenberg argumentaba que todos los seres humanos tienen necesidades universales como la seguridad, la aceptación y el respeto, y que muchos conflictos surgen cuando estas necesidades no son satisfechas.

○ Peticiones:

Finalmente, la CNV implica hacer peticiones claras y realizables sin imponer demandas. Esto significa formular peticiones de una manera que la otra persona pueda responder libremente. Las peticiones se presentan de manera positiva, específica y concreta, lo que facilita la acción y reduce la probabilidad de malentendidos.

La aplicación de la CNV ha demostrado ser efectiva en una variedad de contextos para manejar y resolver conflictos. Por ejemplo, en el ámbito de la mediación, facilita que las partes en conflicto expresen sus nece-

sidades y emociones de manera segura, creando un espacio para que puedan entenderse mutuamente y trabajar hacia soluciones aceptables para ambos. En las organizaciones, se utiliza para mejorar la comunicación entre colegas y entre diferentes niveles de la jerarquía, lo que ayuda a prevenir conflictos y mejorar el clima laboral. Además, la CNV se aplica en el contexto educativo para resolver disputas entre estudiantes y desarrollar en ellos habilidades de comunicación y empatía esenciales.

En la gestión de conflictos globales y comunitarios, la CNV ha sido utilizada como herramienta para fomentar el diálogo entre grupos en conflicto, reduciendo la violencia y promoviendo una paz más sostenible. Su enfoque en la empatía y el reconocimiento mutuo de necesidades humanas universales ofrece un camino prometedor hacia la reconciliación y la coexistencia pacífica.



4.4 LA IMPORTANCIA DE LA PREPARACIÓN EN CONVERSACIONES DE CONFLICTOS

Una conversación de conflictos no es algo que se pueda improvisar. Preparar adecuadamente una conversación de conflictos es esencial para su resolución efectiva y para mantener relaciones sanas y productivas. Aquí proponemos una descripción sobre por qué es crucial prepararse para estas conversaciones y cómo hacerlo de manera efectiva.

4.4.1 ¿Por qué prepararse?

- **Claridad en objetivos:** prepararse permite definir con claridad los objetivos de la conversación. Entender qué se quiere lograr ayuda a dirigir el diálogo de manera constructiva y evita desviarse hacia temas menos relevantes o más polémicos sin resolver el problema central.

- **Reducción de la reactividad emocional:** los conflictos suelen estar cargados de emociones. Una preparación adecuada ayuda a manejar las propias emociones, lo que es crucial para mantener la calma y la objetividad durante la conversación. Esto incluye reflexionar sobre los propios sentimientos y los factores que podrían haber contribuido al conflicto.

- **Desarrollo de empatía:** comprender las posibles perspectivas y emociones de la otra parte antes de la conversación puede fomentar la empatía y la comprensión mutua. Esto es vital para crear un ambiente de diálogo abierto y respetuoso.

- **Estrategia de comunicación efectiva:** la preparación permite planificar cómo se expresarán los puntos clave y cómo se abordarán los temas delicados, eligiendo palabras y formas de expresión que minimicen la defensividad del/d la interlocutor/a y fomenten la colaboración.



4.4.2 Cómo preparar una conversación de conflictos

Autoevaluación

Comienza con una autoevaluación honesta. Identifica tus propias emociones, necesidades y objetivos relacionados con el conflicto. Pregúntate qué resultados considerarías aceptables y qué estarías dispuesto a comprometer.



Investigación y recolección de información

Entiende el contexto del conflicto. Esto puede incluir revisar correos electrónicos previos, notas de reuniones o cualquier otro documento relevante. La idea es tener todos los hechos claros y evitar malentendidos.



Planificación de la conversación

Decide cómo vas a comunicar tus puntos de manera clara y respetuosa. Planea abrir la conversación de manera neutral, utilizar preguntas abiertas para entender mejor la perspectiva del/la otro/a, y cómo podrías responder a sus preguntas o preocupaciones.



Preparación de respuestas a posibles objeciones

Considera las posibles respuestas o preocupaciones de la otra parte y prepara respuestas consideradas. Esto incluye pensar en compromisos o alternativas que puedan ser mutuamente beneficiosas.



Estrategias de manejo emocional

Prepara recursos para manejar tus emociones bajo presión, como técnicas de respiración, pausas estratégicas en la conversación, o recordatorios personales para mantener la calma.

Otras ideas que te podrían ayudar:

- **Role-playing:** practicar la conversación con un tercero puede ser una forma eficaz de prepararse. Esto ayuda a anticipar reacciones y ajustar tu enfoque comunicacional según sea necesario.
- **Definir límites y consecuencias:** es importante establecer límites claros sobre lo que es aceptable en la conversación y las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Esto debe hacerse pensando en preservar la relación y lograr una resolución constructiva.
- **Consulta con un/a mediador/a o consejero/a:** en casos de conflictos especialmente complicados o delicados, consultar con un/a profesional puede ofrecer perspectivas y estrategias adicionales que quizás no se habían considerado.
- **Selección del momento y lugar:** elige un momento y un lugar que sea conveniente y cómodo para ambas partes, preferiblemente neutral y privado. Asegúrate de que haya suficiente tiempo para discutir todo sin prisas.
- **Establecer una agenda:** tener una agenda clara para la conversación puede ayudar a mantener el enfoque y asegurar que todos los temas importantes se aborden.
- **Consideraciones de seguimiento:** planifica cómo se hará el seguimiento después de la conversación, ya sea mediante una revisión formal de lo acordado o encuentros de seguimiento para asegurar que las soluciones acordadas se implementen efectivamente.

Imagina que ya estás con la persona con la quieres abordar el conflicto.

¿Qué puedes hacer? ¿Qué tienes que evitar?



ESCUCHA EMPÁTICA

Prestar completa atención a la persona interlocutora, sin interrumpirla y mostrando interés genuino en entender su punto de vista. La escucha empática también implica parafrasear lo que ha dicho la otra persona para asegurarse de que se ha comprendido correctamente.



HABLAR CON CLARIDAD Y PRECISIÓN

Expresar los propios pensamientos y sentimientos de manera clara y directa, utilizando “yo” para hablar sobre las propias experiencias y emociones, en lugar de hacer acusaciones o generalizaciones.



MANTENER EL ENFOQUE

Centrarse en el tema actual sin desviarse a problemas pasados o agravios que pueden complicar más la discusión y evitar una resolución.



REGULAR LAS EMOCIONES

Mantener el control de las propias emociones es crucial para una conversación productiva. Si sientes que las emociones están intensificándose demasiado, es aconsejable tomar un breve descanso para calmarse antes de continuar.



BUSCAR INTERESES COMUNES Y OBJETIVOS

Identificar y destacar los intereses compartidos o los objetivos comunes puede ayudar a las partes a ver más allá del conflicto y fomentar un sentido de colaboración.



ESTABLECIMIENTO DE REGLAS BÁSICAS

Antes de comenzar una conversación sobre un conflicto, puede ser útil establecer reglas básicas comunes sobre cómo se llevará a cabo la conversación, como no interrumpirse, no levantar la voz, y respetar los turnos para hablar.

4.5 LA MEDIACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

La mediación es un proceso facilitado por un mediador neutral para ayudar a las partes en conflicto a alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Una persona mediadora neutral guía las conversaciones, asegurando que sean productivas y que todas las partes tengan la oportunidad de expresarse. A diferencia de los procedimientos judiciales, la mediación es un proceso confidencial, voluntario y controlado por las partes involucradas. Los elementos claves de la mediación son:

- **Confidencialidad:** todo lo discutido en la mediación es confidencial, protegiendo la privacidad de las partes y fomentando un diálogo abierto sin temor a repercusiones legales externas.
- **Imparcialidad del/de la mediador/a:** el/la mediador/a no toma partido ni dicta términos, su rol es facilitar la comunicación y ayudar a las partes a entender sus necesidades y opciones.
- **Autonomía de las partes:** las partes tienen el control total sobre la decisión de llegar a un acuerdo y sobre los términos de este, lo cual incrementa la probabilidad de cumplimiento a largo plazo.

La mediación en la gestión de conflictos es un **proceso confidencial, voluntario y controlado** por las partes involucradas.



4.6 MEDIACIÓN EN CONTEXTOS PERSONALES

Aplicaciones Comunes: la mediación en el ámbito personal es frecuentemente utilizada en disputas familiares, conflictos de pareja, diferencias entre vecinos/as o desacuerdos entre amigos/as. Los temas comunes incluyen la gestión de herencias, acuerdos de custodia, y conflictos residenciales, entre otros.

4.6.1 Proceso Detallado:

INICIO

La mediación comienza con sesiones individuales para entender las preocupaciones y objetivos de cada parte.



SESIONES CONJUNTAS

Las partes se reúnen en un entorno controlado donde cada una puede expresar su perspectiva, mientras el/la mediador/a asegura que la conversación sea equitativa y productiva.



GENERACIÓN DE OPCIONES

Las partes exploran soluciones posibles, guiadas por el mediador que ayuda a visualizar las consecuencias y viabilidad de cada opción.



NEGOCIACIÓN Y ACUERDO

Una vez que se identifican las opciones viables, las partes negocian directamente bajo la supervisión del/la mediador/a hasta llegar a un acuerdo que satisfaga a ambos/as.

4.6.2 Beneficios Específicos:

- **Preservación de Relaciones:** la mediación puede ayudar a mantener o mejorar las relaciones personales a largo plazo.
- **Soluciones Personalizadas:** permite soluciones creativas y personalizadas que no están disponibles en los tribunales.
- **Reducción de Estrés:** al ser menos confrontativo que el litigio, reduce el estrés emocional para los/as involucrados/as.



4.7 MEDIACIÓN EN CONTEXTOS EMPRESARIALES

Aplicaciones Comunes: en el entorno empresarial, la mediación se usa para resolver disputas entre socios comerciales, conflictos laborales, problemas entre empresas y clientes, y disputas sobre propiedad intelectual o contratos.

4.7.1 Proceso Detallado:



4.7.2 Beneficios Específicos:

- **Continuidad Comercial:** permite la continuación de relaciones comerciales, evitando los cortes abruptos que a menudo resultan de litigios.
- **Eficiencia en Costos y Tiempo:** es generalmente más rápida y menos costosa que el litigio.

BIBLIOGRAFÍA | Gestión de conflictos

"Gestión de conflictos"

Autor: David W. Johnson

Editorial: Desclée De Brouwer.

"El arte de resolver conflictos"

Autor: William Ury

Editorial: Ediciones Granica.

"La resolución de conflictos"

Autor: Morton Deutsch

Editorial: Editorial Gedisa.

"Negociar lo imposible"

Autor: Deepak Malhotra

Editorial: Conecta.

"La mediación en conflictos"

Autor: Christopher W. Moore

Editorial: Granica.

"Conflictos: prevención y resolución"

Autor: Bernard Maye2

Editorial: Kairos.

Manual de bienestar emocional:

- 1 Gestión del estrés
- 2 Gestión del tiempo
- 3 Automotivación
- 4 Gestión de conflictos
- 5 Desarrollo de la empatía
- 6 Conversaciones cruciales

Elaborado por:

ASESORÍA DE PREVENCIÓN DE MUTUALIA