

Manejo de Conflictos

El manejo de un grupo de trabajo se torna a veces un poco difícil, ya que las formas de actuar de cada individuo son muy diversas y muchas veces se provocan conflictos.

Es común que en los grupos surjan conflictos. Un buen instructor debe desarrollar habilidades para su manejo. Esto se puede lograr a través del análisis de los diferentes tipos, así como de las causas que lo propician.

“La actividad del instructor no es únicamente didáctica, sino social, civil, ética, promocional, higiénica, mental y en ocasiones también terapéutica”, por esto según el autor, nos encontramos con diferentes actitudes difíciles, que tenemos que manejar en la sala de capacitación.

Covey menciona seis paradigmas de interacción humana, y considera que el rol de liderazgo interpersonal eficaz se centra en el paradigma gano/ganas.

Gano/ ganas

Es una filosofía total que procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas: significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios.

Con una solución de este tipo, todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción, implica una actitud cooperativa y no competitiva.

Manejo de Conflictos

Gano / pierdes

Parte de un enfoque de liderazgo autoritario y es la forma más común de interacción humana, ya que la aprendemos desde pequeños, el amor y la aceptación condicionados nos llevan a competir con los demás para ser mejores y dignos ante los ojos de los demás.

Se nos califica en relación con otras personas y se nos estimula a vivir en competencia, sin embargo la mayor parte de la vida no es una competencia, no tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos.

Pierdo / ganas

Es todavía peor que la anterior, porque no tiene ninguna expectativa, ninguna visión, quienes piensan así están deseosos de agradar o apaciguar.

Representa un liderazgo permisivo e indulgente. Las personas que acatan bajo este paradigma no son asertivas, son más bien pasivas. Son personas que se reprimen y somatizan constantemente, afectan la calidad de su autoestima y la calidad de sus relaciones con los otros.

Pierdo / pierdes

Surge cuando se reúnen dos personas con actitud gano / pierdes, ya que al querer mantener ambas su posición, terminan perdiendo las dos.

Manejo de Conflictos

Gano

Aquí no necesariamente se desea que otro pierda, lo que importa es conseguir lo que uno quiere.

Cuando no hay confrontación o competencia, este enfoque es el más común en una negociación; una persona con mentalidad de “gano” piensa en asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellos.

Gano / ganas o no hay trato

Significa que si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en diseñar de común acuerdo: “no hay trato”. No se ha creado ninguna expectativa ni se ha creado ningún contrato.

Es sumamente realista en el principio de una relación comercial o de una empresa; hay algunas relaciones en las que el “no hay trato” no es viable, pero en muchos casos es posible entrar en negociaciones con una actitud de este tipo y la libertad que proporciona esa actitud es increíble.

Pensar en gano / ganas es el hábito del liderazgo interpersonal, es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida.

Manejo de Conflictos

Carácter, relaciones, acuerdos, sistemas, procesos

Los conflictos interpersonales son inevitables en la interacción del grupo, como resultado de las diferencias entre las actitudes, los comportamientos y las relaciones individuales que se derivan de metas mutuamente excluyentes o cuando menos contrarias.

El clima positivo o negativo del proceso socio-afectivo, está determinado por el estado de armonía o de conflicto que haya entre las metas, los intereses y las actividades de los miembros del grupo de trabajo.

Conflicto interpersonal

Es el resultado de “los desacuerdos que tienen los integrantes de un grupo sobre cuestiones sustanciales, tales como: estructura, política y prácticas organizacionales y diferencias más emocionales que las anteriores que surgen entre seres interdependientes”.

Si bien es cierto que el conflicto es inevitable, también lo es que todo conflicto tiene una solución capaz de enriquecer la dinámica del grupo.

El conflicto, adecuadamente manejado, puede tener consecuencias positivas tales como:

Manejo de Conflictos

- Producir una renovación de las energías requeridas para la realización de la tarea.
- Incrementar la capacidad de innovación de los individuos a través de los puntos de vista diferentes.
- Clarificar la posición de las personas ante el grupo, forzándolas a expresar sus puntos de vista.
- Hacer que los individuos tomen mayor conciencia de su propia identidad y de sus problemas internos.

Por otro lado, si no se maneja adecuadamente el conflicto puede:

- Debilitar a los miembros del grupo.
- Hacer rígido el sistema social en el que ocurren.
- Llevar a los individuos a grandes distorsiones de la realidad.
- Minar la confianza y eliminar a los miembros que tengan menos recursos para el enfrentamiento.

Los adultos siguen estrategias que pueden ser calificadas en las cuatro formas siguientes:

Manejo de Conflictos

Evasión: comportamiento por el cual se tiende a eludir los conflictos y reprimir las reacciones emocionales que provocan.

Dilación: táctica que consiste esencialmente en demorar la acción.

Dominio: estrategia que implica el enfrentamiento entre personas con el propósito de resolver problemas mediante el uso del poder.

Negociación: comportamiento que favorece el beneficio para ambas partes en la resolución de un problema. Implica una actitud abierta de las personas para buscar una solución satisfactoria para todos.

Ahora bien, para que un grupo empiece a convertirse en un verdadero equipo de trabajo, es indispensable que sus miembros distingan la tarea, que identifiquen los elementos que influyen, como son la comunicación, la madurez, el estilo de dirección, los supuestos sobre la condición humana, la competencia, la colaboración, la motivación y los conflictos interpersonales.

Conductas observables en los participantes

Rol	Características	Cómo tratarlo
El preguntón	• Interrumpe constantemente y siempre quiere dar a conocer su opinión. • Pretende lograr que se apoye su	• Dirigir sus preguntas al grupo. • No resolver sus problemas. • No tomar partido.

Manejo de Conflictos

punto de vista.

- Intenta en cada momento ridiculizar al instructor sobre algún punto endeble.

- Se recomienda utilizar el rebote durante sus intervenciones.

El ofensivo

- Le gusta herir a los demás y siempre tiene razones legítimas para quejarse.

- Permanecer tranquilo.
- El instructor debe buscar que el grupo no lo tome en cuenta.
- El instructor debe decirle que tratará con gusto su problema en privado.
- Hacerle ver que hay premura de tiempo.

El discutiador

- Le gusta discutir, oponerse por el simple placer de hacerlo.
- Muchas veces discute cuestiones personales.

- Tratar de separar lo que hay de bueno de sus intervenciones y después hablar de otra cosa.
- No desconcertarse. Utilizar las preguntas.
- Permitir que el grupo se oponga a sus opiniones.
- Hablarle en particular.

- Ignora sistemáticamente el punto
- * Unir al grupo contra él.

Manejo de Conflictos

El obstinado	de vista de todos. • No quiere aprender nada de los demás.	• Invitarlo a discutir el asunto en privado. • Pedirle, mientras tanto, que acepte el punto del grupo.
El sabelotodo	• Quiere imponer su opinión a todos. • Puede estar efectivamente bien intencionado o ser simplemente un charlatán.	• Detenerlo mediante preguntas difíciles. • Reforzar la confianza del grupo, para que no se deje imponer por este tipo de participante. Decir, por ejemplo. "He aquí un punto de vista interesante, veamos lo que opina el grupo".
Mudo voluntario	• Se desinteresa de todo. • Se cree por debajo o por encima de los asuntos discutidos.	• Tratar de despertar su interés, pidiéndole su opinión sobre algún tema que conozca. • Indicarle, sin exagerar, el respeto que se siente por su experiencia, haciendo que el grupo comprenda la intención y explicando mejor aquello que él no comprende.
El servicial	• Siempre dispuesto a ayudar. • Seguro de sí mismo.	• Es de gran ayuda durante las discusiones.

Manejo de Conflictos

- Convencido.

Invitarlo a exponer experiencias.

- Recurrir con frecuencia a él.
- Darle siempre las gracias.

El fuera de lugar

- Habla de todo fuera de tema y de una forma incontenible.

- Detenerlo diciendo: "Señor ¿no le parece que nos salimos del tema? Si no se da por aludido, mirar su reloj visiblemente.

El tímido

- Tiene ideas, pero le cuesta expresarlas.

- Hacerle preguntas fáciles.
- Ayudarle a que aumente su confianza en sí mismo.
- Atraer la atención sobre sus buenas intervenciones.

El monotemático

- Tiene manías y las repite sin cesar.
- Busca siempre llegar a su tema preferido y habla interminablemente.
- Es susceptible.

- Regresarle al tema.
- Aprovechar las ideas interesantes que pueda expresar.
- Tratar de comprenderlo.
- Tratarlo con cuidado.

Manejo de Conflictos

El distraído	• Divaga frecuentemente. • Pone poca atención e interviene fuera de lugar, ya sea hablando del tema o de otra cosa.	• Interrogarlo con la ayuda de una pregunta fácil y directa, llamándolo por su nombre. • Retomar la última idea expresada por el grupo y pedirle su opinión.
El ególatra	• Se cree superior al grupo. • Solo se interesa por él.	* No herir su susceptibilidad. • No criticarlo. • Si se equivoca, utilizar la técnica dubitativa “sí pero....”.

El papel del instructor en el manejo de conflictos es muy importante, ya que no se tiene que molestar por las circunstancias que se presentan en el grupo, al contrario, tiene que fungir como moderador y muchas veces ser cuidadoso al comunicarse para resolver los conflictos que se presenten en un grupo de trabajo.

REFERENCIAS:

CARRILLO, Rocha Esperanza. “Formación de instructores empresariales” México (1995) NAFIN.

Rodríguez, Estrada Mauro. “Integración de equipos” México (2000) Manual moderno.

Manejo de Conflictos

Rodríguez, Estrada Mauro. "Comunicación y superación personal"

México (1999) Manual moderno.

Gil Daniel, Enseñanza de las matemáticas, Tendencias e innovación.

Educación para la ciencia y la cultura, Organización de estados Iberoamericanos, 1993.

Gardner Howard, Les formes d'intelligence. our la cience, decembre 1988.

Schering Experiences A. C. Diseño e Impartición de cursos de capacitación, México,
2003.

Gardner Howard, Assessment in context: the alternative to standardized Testing.

Goodrich Heidi, Understanding Rubrics Educational leadership, 54(4), pág 14-17. 1996.

Stone Martha, Teaching for understanding, Jossey-Bass Publishers, 1997.