

9 Tipos de conflictos

Logros

- Identificar los tipos de conflictos que se pueden presentar en la convivencia.
- Relacionar las circunstancias, las necesidades y la importancia de un conflicto con los estilos de manejo de conflictos.
- Asumir actitudes y comportamientos estratégicos frente al manejo de conflictos.

Saberes previos

1. Piensa en un conflicto que hayas tenido recientemente y explica cómo se solucionó.
2. ¿Cuáles son los conflictos de convivencia que se presentan con mayor frecuencia en tu curso?

Conversación radial en altamar

Esta es la transcripción de una conversación radial real entre un buque de la Armada de Estados Unidos y autoridades canadienses costeras de Newfoundland en octubre de 1995.



Estadounidenses: -Por favor, cambien su curso 15 grados al norte a fin de evitar colisión.

Canadienses:

-Recomendamos que usted cambie su curso 15 grados al sur a fin de evitar la colisión.

Estadounidenses: -Les habla el capitán de un buque de la Armada de los Estados Unidos. Repito, cambien su curso.

Canadienses: -No. Repetimos, ustedes deben cambiar su curso.

Estadounidenses: -Este es el portaviones Abraham Lincoln, el segundo buque en tamaño de la flota de Estados Unidos en el Atlántico. Nos acompañan tres destructores, tres cruceros y numerosos buques de apoyo. Demando que usted cambie su curso 15 grados al norte, o tomaremos medidas para garantizar la seguridad de este buque.

Canadienses: -Este es un faro. Ustedes deciden si quieren seguir su curso.

¿Qué es para ti un conflicto y por qué crees que surgen los conflictos?



Tipos de conflictos

Un conflicto es un estado de tensión que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos. Los conflictos pueden ser: irreales o reales.

Los conflictos irreales son ocasionados por problemas de comunicación, como los **malentendidos**, es decir, cuando se da diferente significado a las palabras, gestos y actitudes; también por **problemas de percepción**, que se relacionan con las formas de pensar de las personas, pues reflejan diversidad de valores, creencias, principios, ideas y hasta **prejuicios**.

Los conflictos reales surgen cuando hay un objeto concreto de discordia entre dos partes. Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, entre otros). Por ejemplo, el volumen demasiado alto del equipo de sonido de un vecino a las tres de la mañana cuando deseas dormir.

El conflicto puede darse en cuatro ámbitos:

- **Intrapersonal:** se experimenta consigo mismo.
- **Interpersonal:** se da entre dos o más personas.
- **Intragrupal:** se presenta al interior de un grupo.
- **Intergrupal:** ocurre entre dos o más grupos.

El conflicto intrapersonal

El conflicto intrapersonal es el conflicto interno de una persona, es decir, es aquel que no aparece desde afuera, sino que está en la mente de la persona.

Muchas veces, las organizaciones o los equipos de trabajo no le prestan atención a este tipo de conflictos por considerar que es un asunto netamente de la esfera individual. Sin embargo, los conflictos intrapersonales influyen de manera decisiva en el desempeño

de las personas, pues en ellos coexisten tendencias contradictorias, capaces de generar angustia y hasta alteraciones emocionales.

Los conflictos intrapersonales pueden ser originados por aspiraciones, deseos, frustraciones o temores. Es claro que las aspiraciones y los deseos son elementos motivadores que empujan hacia metas cada vez más altas, pero cuando sobrepasan las capacidades reales de las personas, se convierten en factores de conflicto.

Los conflictos internos pueden ser:

De atracción-atracción. Es posible que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos, pero incompatibles. Es fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche por no haber tomado el otro camino.



De evasión-evasión. Ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en el caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción, pero no puede. Es más difícil de resolver. La persona debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravará con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad.

De atracción-evasión. Un mismo objeto o situación resulta ambivalente; presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Ofrece ventajas e inconvenientes. Este conflicto puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones u objetos incompatibles entre sí. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden presentarse también desequilibrios emocionales del tipo de **neurosis** obsesivo-compulsivas.



Tomado de: Mariana Lorena Ibarra Peart y otros. En: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/mkt/manconfli.htm>

Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Escribe un ejemplo de conflicto de atracción-atracción; otro de evasión-evasión y uno más de atracción-evasión.
2. En el caso de la "conversación radial en altamar", ¿se trata de un conflicto real o irreal? Explica tu respuesta.



Amplía la información de este tema en:

http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema9/profundiza/

Vocabulario

Prejuicio (p. 60): opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal. (Real Academia Española)

Neurosis (p. 61): trastorno psicológico, cuyos síntomas son la ansiedad y la angustia, que llevan a una desadaptación en el comportamiento. A pesar de estas condiciones una persona con neurosis no presenta pérdida del contacto con la realidad.

El conflicto interpersonal

Es aquel que se tiene con otras personas, ocasionado por problemas de comunicación y de percepción. De igual manera, surge cuando existe un objeto real de discordia.

Conflicto intragrupal

Se presenta en el interior de un grupo determinado; por ejemplo, cuando en tu salón de clase se forman dos bandos. Los motivos pueden ser reales o irreales.

Conflicto intergrupual

Se produce entre grupos distintos, dentro de la misma organización. Por ejemplo, en algunos colegios suele haber ciertas rivalidades entre dos grados o cursos contiguos: “los de 10° grado y los de 11°”. Este tipo de conflictos también se presenta entre grupos de organizaciones diferenciadas: los estudiantes del colegio “X” y los estudiantes del colegio “Y”.

En los integrantes de un equipo, un conflicto real o un conflicto irreal puede ocasionar que una parte de los integrantes adopte una postura significativamente distinta del resto, disminuyendo o anulando la **cohesión**.

Un conflicto intrapersonal puede llevar a un conflicto interpersonal y éste, a su vez, a un conflicto grupal. ¿Sabías que muchas guerras en el mundo se han originado en algún conflicto intrapersonal de algunos líderes? Al respecto es interesante conocer la vida de Adolfo Hitler, que hace parte de la historia del siglo XX.



Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Desde tu punto de vista, ¿cuáles fueron los motivos del último conflicto interpersonal que tuviste? ¿Fue un conflicto real o irreal?
2. Describe una situación que esté generando conflictos de tipo intragrupal y de tipo intergrupual en el país.

Juega con los conceptos trabajados en:

http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema9/actividad/

Vocabulario

Cohesión (p. 62): grado de consenso de los miembros de un grupo social en relación con un proyecto común.

Según los resultados, los conflictos grupales

se clasifican en

funcionales

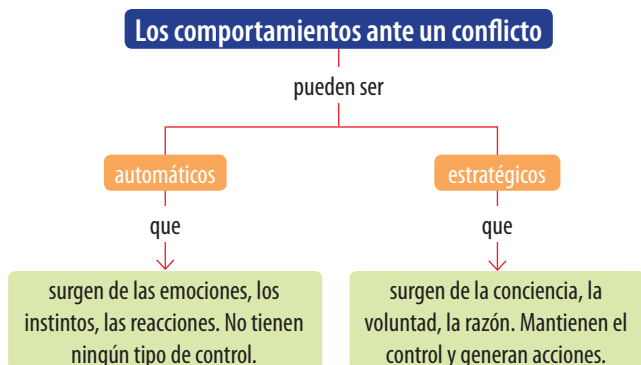
- Pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones (colegio, empresa, familia).
- Mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, etc.

disfuncionales

- Crean dificultades que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.
- Tensionan las relaciones de las partes a tal punto que limitan o impiden una relación armoniosa en el futuro.
- Generan estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, con lo que se reduce su capacidad creativa y su productividad. Este tipo de conflictos puede llegar incluso a destruir a los grupos.

Comportamientos ante los conflictos

Cuando estás en una situación conflictiva puedes manejarla asumiendo dos tipos de comportamientos: automáticos o estratégicos.



Tu capacidad para manejar conflictos depende de que logres desarrollar comportamientos diferentes a los que sientes, es decir, que no sean los que te surjan automáticamente, porque éstos no son óptimos en estos casos.

Para dar un buen manejo a un conflicto debes estar en el momento presente, observar, aceptar a la otra parte en su diferencia y aceptar lo que está ocurriendo en frente tuyo y luego identificar si estás siendo sensible o susceptible.

- **Ser sensible** significa mirar, entender, comprender, aprender, ponerse en el lugar del otro. Cuando tu estado es sensible entras en contacto contigo mismo, con tu sabiduría, no emites juicios, no reaccionas, accedes a nuevos niveles de conciencia para manejar de manera efectiva los conflictos; tienes capacidad para entender lo que sucede; identificas causas y motivos. Por tanto, actúas para resolverlas, pero no te causan ninguna revolución interna, ni te vuelven loco porque te das cuenta por qué suceden.
- Cuando estás en un **estado susceptible** dependes del comentario externo, reaccionas desde tus emociones e instintos. Observas el mundo y no lo entiendes. Corres el riesgo de perder el control.

La sensibilidad estimula la acción, la susceptibilidad estimula la reacción.

Manejo de los conflictos

Dependiendo de las circunstancias, de las necesidades, de la importancia de tu relación con el otro, de la importancia de conseguir tu objetivo, de tus características personales, puedes utilizar los siguientes estilos de manejo de conflictos:

- **Estilo de acomodación.** Renuncias a tus objetivos personales, ignoras tus propias necesidades y deseos en aras de agradarle a los demás y ser aceptado. Lo usas cuando el motivo del conflicto realmente no es tan importante para ti como tu relación con la otra persona.
- **Estilo de imposición.** Tratas de obligar a los demás a aceptar tus posiciones y permaneces ajeno a sus intereses y sentimientos. Es adecuado imponer cuando tienes la seguridad razonable de estar en lo correcto o cuando es necesaria una decisión rápida y el compromiso con otros no es fundamental.
- **Estilo de evasión.** Evitas el conflicto por distintos motivos, por ejemplo, cuando el asunto es trivial o no tienes toda la información necesaria sobre el asunto. Es adecuado eludir el conflicto cuando el daño es mayor que los beneficios, las emociones están alteradas; también cuando es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.
- **Estilo de compromiso (transacción).** Encuentras una solución conveniente y mutuamente aceptable que satisfaga a ambas partes. Cedes algunas de tus metas si los otros están dispuestos a hacer lo mismo. Intentas no perder las relaciones establecidas.
- **Estilo de colaboración (integración).** Tú y la otra parte asumen el enfrentamiento de forma clara y justa, tienen compromiso con sus metas y con las de los demás. Son abiertos y no están satisfechos hasta que no se alcanza una solución beneficiosa para las partes. De esta manera combinan metas con relaciones. Es adecuado colaborar cuando no se trata de tu éxito o el de la otra persona sino que unidos juntos logran más.



Gráfica tomada de www.monografias.com

Manejo de los conflictos en los equipos de trabajo

En los equipos de trabajo el conflicto puede convertirse en un **factor productivo**. El libre flujo de ideas conflictivas es fundamental para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones que ninguna persona puede hallar por su cuenta. El conflicto se transforma en parte del diálogo.

Existen otros equipos con una aparente falta de conflicto. Son aquellos en los cuales sus integrantes creen que deben callar sus opiniones conflictivas para mantener el equipo, es decir que si cada persona expresa su parecer, el equipo quedaría desgarrado por diferencias irreconciliables. Estos son “equipos” mediocres, incapaces de construir sobre la diferencia; recuerda que es la diferencia la que favorece el **aprendizaje colectivo**.

Diálogo y discusión

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, dos maneras en que conversan los equipos.

En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias.

En la discusión se presentan y se defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar. Discutir no significa rivalizar de forma agresiva.

El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carece de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ellos.

Muchas veces las personas dejan de opinar no por el deseo de conservar las relaciones sino por el miedo a exponer el pensamiento que está debajo de las opiniones y de esta manera proteger el sentimiento de amenaza que surge al exponer ideas y pensamientos. En últimas, es miedo de que otros descubran errores.

Ante la amenaza que genera el miedo, comprométete con la verdad, lo cual no significa la búsqueda de la “verdad”, la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos impidiéndonos ver lo que existe. Tienes una opción, opta por el cambio. Enfrenta el conflicto utilizando las herramientas de la comunicación, pues el miedo paraliza tu facultad de pensar, destruye tu facultad de imaginación, elimina la confianza en ti mismo, quebranta tu entusiasmo, desanima tu iniciativa, convierte tu autocontrol en algo imposible.



EVALUACIÓN

1. Presenta ejemplos de conflictos según cada uno de los siguientes ámbitos.

Ámbito	Ejemplo
Intrapersonal	
Interpersonal	
Intragrupal	
Intergrupal	

2. Explica las consecuencias que surgen según el tipo de comportamientos que se asuman frente a un conflicto.

Comportamientos automáticos

Comportamientos estratégicos

3. Mediante un ejemplo, explica en qué situaciones conviene imponerse para la solución de un conflicto.



Continúa la evaluación en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema9/evalua/

PROYECTO

EN CONSTRUCCIÓN

Problemas con los clientes

Siempre existe la posibilidad de la "insatisfacción del cliente", la cual puede provenir de muchas fuentes; entre otras, de una inadecuada manera de hablar con los clientes y escucharlos.

Además de la comunicación, otras posibles causas de la insatisfacción de un cliente pueden ser:

- El producto. En ocasiones, el proceso de producción falla por muchas razones; por ejemplo, porque no se fabricó bien, porque el empaque no era el adecuado, entre otras.
- El servicio. Todo producto implica el cumplir con ciertos compromisos de tiempo, modo y lugar. Cuando las expectativas de servicio no se cumplen, se presentan problemas con los clientes.
- El precio. Muchas veces la decisión del cliente radica en el precio. Para ser competitivos (únicos en calidad, producto y servicio) se requiere aplicar precios justos y razonables. Cuando el cliente no está satisfecho pasan dos cosas: o se va a la competencia o nos presenta sus quejas y reclamos. Ese manejo de quejas y reclamos implica nuestra habilidad para solucionar problemas.

Tu misión

En grupo y con el apoyo de tu profesor o profesora, elabora una lista de problemas que pueden presentarse en cuanto a los tres puntos anteriores. A partir de este análisis sugiere las maneras como se podrían solucionar.