

Universidad Complutense de Madrid
Abril 2009

**CURSO: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN. LAS
TÉCNICAS DE MEDIACIÓN APLICADAS A LOS
CONFLICTOS EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS**

**“Teoría del Conflicto: su aplicación en
Centros Universitarios”**

María Gabriela Rodríguez Querejazu
Argentina
gabirq@arnet.com.ar

“En épocas de cambio quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, en tanto, quienes creen saberlo todo se encontrarán maravillosamente equipados para operar en un mundo que dejó de existir.”

Eric Hoffer

Años 60

Solterona
Humildad
Tocar de oído algunos temas
Vendedor
Que no me fastidie nadie
Curandero
Peluquero
Fracaso en la dirección de la empresa
Profesor de gimnasia
Caminar entre piedras y arbustos
Acomodado político
Vestirse con cualquier porquería
Trasladar la propia ineficiencia
Hacer tonterías
Calentura mutua
Despidos masivos
Robo indiscriminado de políticos
Turismo pobre
Tribuna de desocupados
Los mismos problemas con la última tecnología
Flaca
Tercer mundo
Abuelos
Decir barbaridades
Monopolio informativo
No entender nada
Manipular la opinión pública
Turismo aislado de los pobres de la zona
¿Me das tu teléfono?

Año 2009

Profesional independiente
Perfil bajo
Consultor o licenciado
Ejecutivo de Ventas
Estoy en una reunión
Mentalista
Estilista Salón Unisex
Downsizing
Personal trainer
Trekking
Asesor
Ser fashion
Outsourcing
Esto me sirve como terapia
Funciona la química
Reestructuración
Déficit fiscal
Me desenchufo el fin de semana
Talk-show
Reingeniería de sistemas
Anoréxica
Países emergentes
Baby-sitter
Las expresiones fueron sacadas de contexto
Multimedios
Hay que leer entre líneas
Fenómeno mediático
Resort
¿Me das tu e-mail?

“Nuestra capacidad de aprendizaje como seres humanos está condicionada por ciertos prejuicios y presupuestos que acotan lo que podemos ver y aprender”

Rafael Echeverría

Visión del mundo

PRESUPUESTOS

SUPUESTOS

**ACCION-
ARGUMENTOS**

RESULTADO

Nuevos escenarios sociales

- Individuación creciente
- Desconfianza- Inseguridad
- Bajas condiciones de ciudadanía
- Pérdida de roles sociales-Fragilidad.
- Nuevas configuraciones familiares
- Debilitamiento de los imaginarios colectivos
- Falta de accesibilidad
- Exclusión social, etc, etc...

Nuevos desafíos para la convivencia



Acerca del conflicto

Conflicto: visión sociológica

(Basado en Raymond Shonholtz)

- ✓ **Todas las sociedades tienen sus formas de solucionar conflictos.**
- ✓ **Los sistemas de resolución de conflictos cohesionan a la sociedad y protegen los intereses comunes.**
- ✓ **Son parte de las formas de control social.**

Conflicto: Marcos organizadores

- **Marco moral**: principios filosóficos que definen qué es ser una persona de bien (supuestos morales)
- **Marco del conflicto**: significado que se le atribuye al conflicto en sí mismo
- **Marco de la justicia**: los criterios con los que debe zanjarse el conflicto

Conflicto en las organizaciones

- ❖ **Todas las organizaciones desarrollan una “cultura”**
- ❖ **La cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas**
- ❖ **Las relaciones se dan de acuerdo al significado que se le da a lo que allí pasa**
- ❖ **El conflicto y los modos de encararlo se relaciona con la comunicación como proceso de creación de sentido.**

Condiciones de posibilidad que dan lugar a la aparición de un conflicto

- ✓ incompatibilidad de intereses.
- ✓ debilidad de imaginarios colectivos.
- ✓ escasez de respeto mutuo.
- ✓ exigua capacidad de “reconocimiento de la diferencia”.
- ✓ desapego a la ley o a las normas.
- ✓ representaciones sociales negativas.
- ✓ disfuncionalidad de la comunicación.
- ✓ cuestiones alrededor del poder.

¿Pero qué es un
conflicto?

CONFLICTO



Susceptible de ser definido desde diversas ópticas

“El Conflicto ocurre cuando las partes se hallan en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidas por la incompatibilidad de metas o por una profunda divergencia de intereses”

Marc Howard Ross.

Destaca tanto los elementos
conductuales (conducta)
como los perceptuales (percepción)

CONFLICTO



Susceptible de ser definido desde diversas ópticas

“Lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro en realizar sus metas. (Hocker y Wilmot)

“La percepción de una divergencia de interés, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultáneamente o conjuntamente (Rubbin)

Visión actual del conflicto

- ✓ No es ni bueno ni malo en sí mismo, el problema son las respuestas que tenemos ante él.
- ✓ Comprender el conflicto es un primer paso hacia su resolución positiva.
- ✓ Nuestras actitudes frente al conflicto surgen, en gran medida, de nuestras creencias, supuestos y experiencias de vida.

La clave no está en su eliminación si no en su regulación de forma no violenta. Se trata de encauzarlo-reconducirlo para lograr resultados constructivos



ALGUNAS DISTINCIONES

- ✓ “Problema, conflicto, disputa, crisis, son términos que se utilizan usualmente en el campo de la gestión pacífica de conflictos”
- ✓ ¿Son sinónimos o cada uno de ellos conlleva una significación particular?
- ✓ ¿Es necesario que distingamos a unos de otros?
- ✓ ¿Guardan alguna relación entre sí?
- ✓ Desde mi perspectiva, considero que aunque comparten algunos elementos comunes, problema, conflicto, disputa y crisis, no son términos siempre intercambiables o sea que no son estrictamente sinónimos.

(Marinés Suares)

DIAGRAMA: Crisis - Conflicto - Disputa



Problema

- ✓ “Algo” que impide la realización de un fin
- ✓ Está ubicado en el pasado y/o en el presente

Objetivo

- ✓ “Algo” que se quiere alcanzar y que implica la “solución” del problema
- ✓ Se centra en el futuro inmediato o mediato

Disputa

- ✓ A veces estos conflictos pueden ser mudos, es decir no se encuentran explicitados. Cuando el conflicto se hace público, tiene voz, hablamos entonces de **DISPUTA**. He caracterizado a ésta como “la fase pública del proceso del conflicto”.(Marines Suares)

Para Brian Muldoon, la **DISPUTA** “no es más que la existencia de dos posturas en desacuerdo, aunque puedan parecer irreconciliables” . Para poder contener un conflicto caliente, el autor considera que es necesario convertir el conflicto en disputa.

Crisis

- ✓ Significa un cambio brusco, o sea cuando las pautas habituales no pueden seguir funcionando.
- ✓ Entendemos por pautas las secuencias de acciones interrelacionadas que tienen tendencia a la repetición.
- ✓ Desde esta perspectiva, las crisis son parte de la evolución.

Conflicto con el conflicto

- ✓ Conflicto alude a combate, lucha, pelea.
- ✓ En un conflicto interpersonal, por definición, debe haber dos o más personas que se encuentren enfrentadas, ya sea porque las dos quieren lo mismo o porque lo que quiere una está en contradicción con lo que quiere la otra.
- ✓ El conflicto es un proceso que puede escalar.
- ✓ Si las diferencias que han surgido no se armonizan, puede comenzar a gestarse un conflicto, y si no se interviene a tiempo, la escalada puede continuar, y llegamos al “estallido del conflicto”.



Escalada del Conflicto



Por Qué Escala el Conflicto



Necesidades frustradas
Habilidades pobres
Relaciones débiles

Por Qué Escala el Conflicto



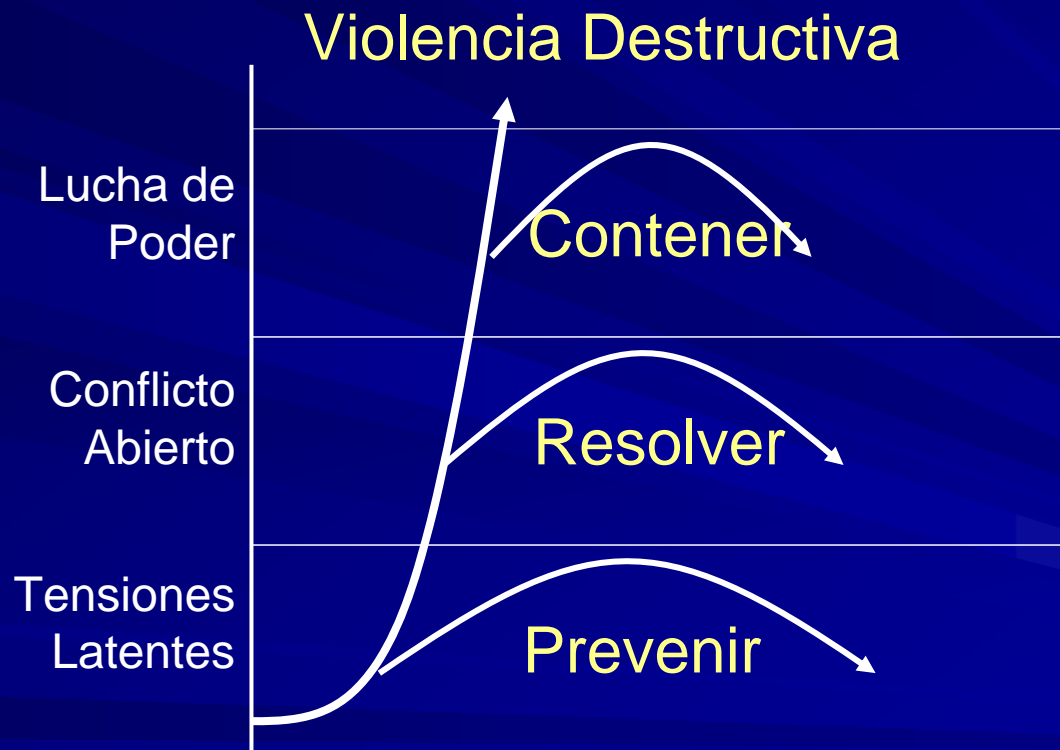
Intereses en conflicto
Derechos disputados
Poder desigual
Relaciones heridas

Por Qué Escala el Conflicto



Falta de atención
No hay limitación
No hay protección

Ocuparse del conflicto antes de que escale



La prevención de escaladas

No reaccionar en automático

PASO 1

REFLEXIÓN

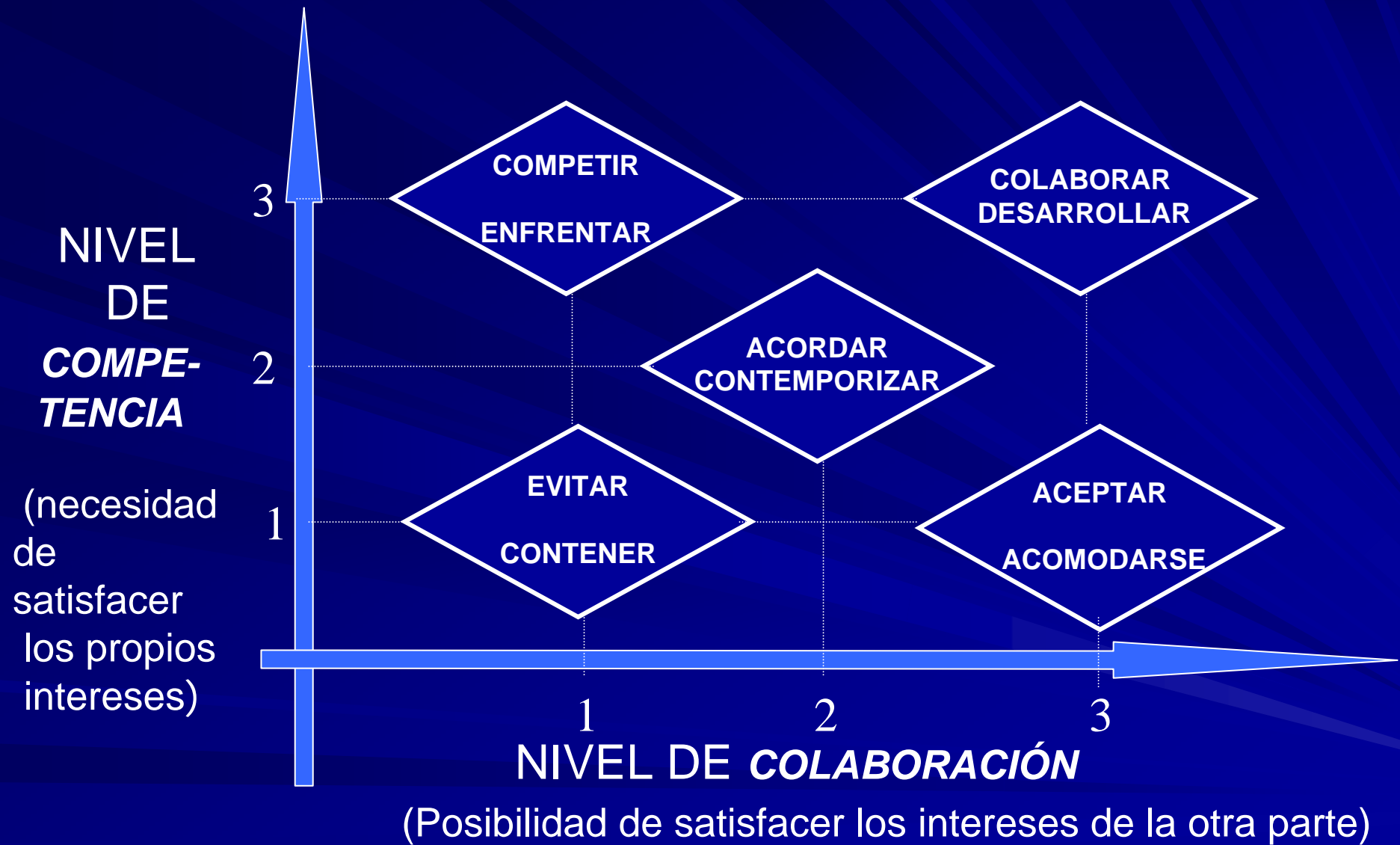
- 1 - Calmarme: tomar distancia
- 2 - Qué siento, qué me lo produce,
- 3 - Qué quiero (definir el problema)
 - separar las personas del problema
 - eliminar juicios de valor y críticas.
- 4 - Legitimar al otro (pensar algo positivo del otro)

PASO 2

ACCIÓN

- 5 - Mensaje yo
- 6 - Escucha efectiva (entender los sentimientos del otro)
- 7 - Entender qué quiere el otro (el problema del otro)
- 8 - Expresar sentimientos y necesidades propios con asertividad.

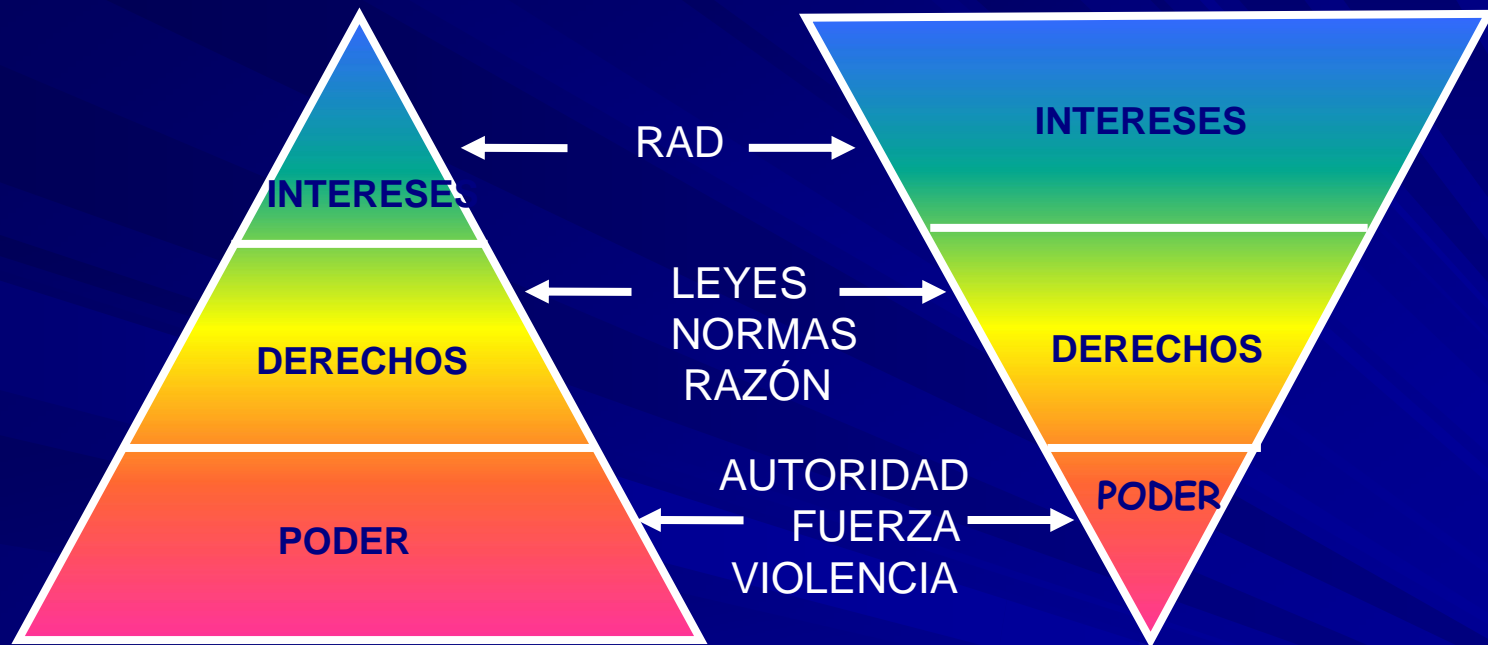
ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO



Formas de resolver conflictos

LA RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

Basado en W. Ury y R. Shonholtz



Sistema autoritario

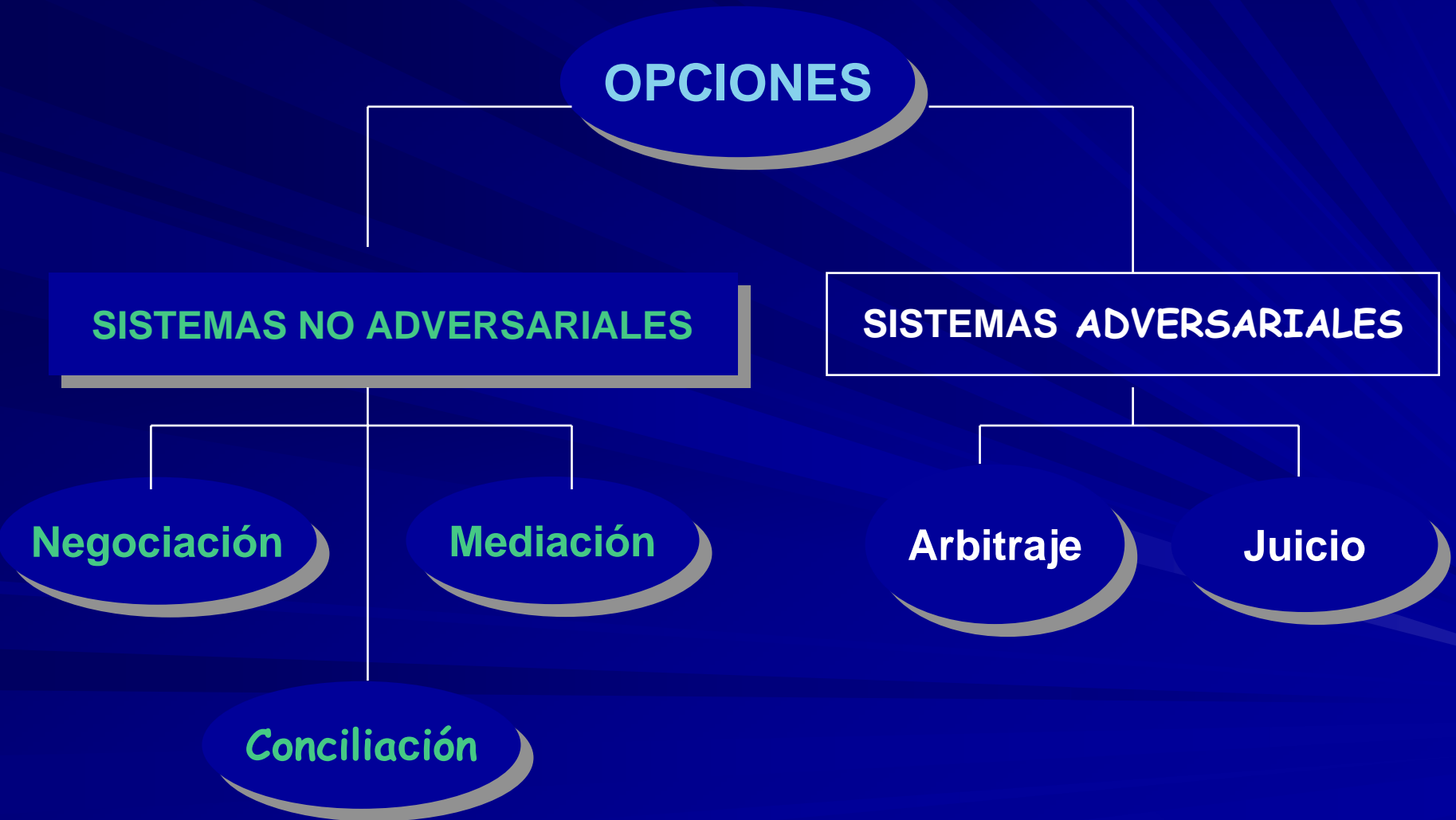
Creencia en el poder

Sistema democrático

Creencia en

- *capacidad de las partes*
- *responsabilidad*
- *autonomía*

Resolución de Conflictos



Criterios de selección de Métodos

1. **COSTOS DEL MÉTODO ELEGIDO**

2. **SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO**

3. **EFECTO EN LA RELACIÓN**

4. **RECURRENCIA DEL CONFLICTO**

Costos del Conflicto

- Tiempo perdido
- Escasa calidad de las decisiones
- Alejamiento de personal calificado
- Baja en la productividad
- Aumento de enfermedades derivadas del estrés
- Daños, boicot, sabotaje internos.
- Se empaña la imagen institucional

Ideología de los Métodos RAC

- Las partes son personas con necesidades a satisfacer
- Creencia en la capacidad de las personas para tomar decisiones y asumir responsabilidades
- Enfoque al futuro del conflicto (proceso) y no a las causas.
- Aumentar las opciones de solución

El campo de la resolución pacífica de conflictos propone trabajar

-

C
O
N
F
R
O
N
T
A
C
I
Ó
N

+

desde el
paradigma de
la colaboración

Objetivos planteados en el campo de la resolución alternativa de disputas

- ✓ Mitigar la congestión de tribunales.
- ✓ Disminuir el costo y la demora.
- ✓ Facilitar el acceso a justicia.
- ✓ Incrementar la participación de la comunidad en los procesos de resolución de conflictos.
- ✓ Suministrar formas más efectivas de resolver conflictos.

Niveles de conflicto

- **Intrapersonal:** Ocurre dentro de los individuos. Aparece cuando una persona tiene dos o más valores, pensamientos, emociones, intereses o necesidades y no puede satisfacerlas al mismo tiempo.
- **Interpersonal:** Dos o más personas tienen un objetivo común e intereses incompatibles.
- **Intragrupal:** Dentro de un grupo. Afecta su capacidad para resolver disputas y continuar con los objetivos comunes
- **Intergrupal:** Dos o más grupos ligados por un objetivo común pero con intereses o necesidades incompatibles.

El ciclo del conflicto



El ciclo del conflicto

La experiencia de cada uno de nosotros en las situaciones de conflicto, parece que sigue una serie de fases que hacen que perpetuemos el ciclo. El ciclo puede ser positivo o negativo.

Fase 1: actitudes y creencias

- El ciclo empieza por nosotros y por nuestras actitudes y creencias sobre el conflicto. Como hemos visto, nuestras creencias y actitudes tienen su origen en diversas fuentes, como por ejemplo:
- Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos.
- Los modelos de conducta de padres, profesores y amigos.
- Las actitudes y conductas vistas en los medios de comunicación (televisión, películas, etc.).
- Nuestras propias experiencias con los conflictos.
- Nuestras actitudes y creencias afectan a la forma en que respondemos cuando ocurre un conflicto.

Fase 2: el conflicto

En el siguiente paso del ciclo, el conflicto ocurre. El conflicto es un proceso inherente a las relaciones sociales, es inevitable en todo marco de relación, se produce entre niños en el patio de la escuela y entre países a nivel internacional. Es un fenómeno, por lo tanto universal.

Fase 3: la respuesta

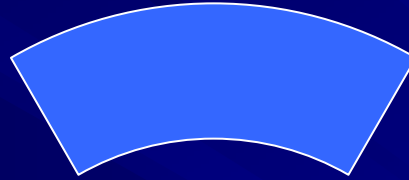
La respuesta es el punto donde empezamos a actuar. Podemos empezar a gritar, o podemos intentar hablar sobre la situación, o podemos simplemente abandonar. Con nuestro sistema de actitudes y creencias personal, a menudo reaccionamos de la misma manera sin importar cual es el conflicto en cuestión. De este modo, estas reacciones nos pueden decir mucho sobre nosotros mismos y sobre nuestros patrones en situaciones de conflicto.

Fase 4: el resultado

La respuesta llevará siempre al mismo resultado. La consecuencia servirá para reforzar la creencia y de este modo el ciclo se mantiene. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

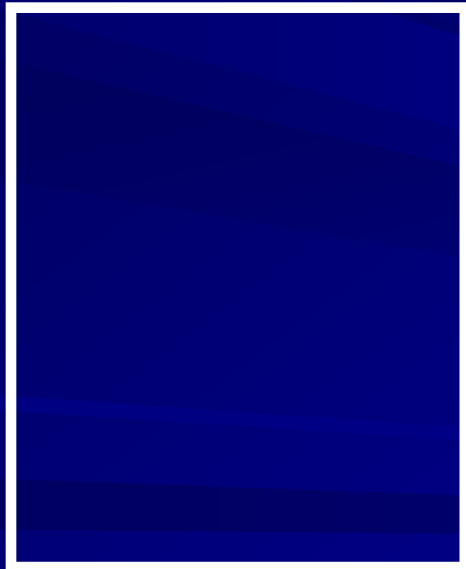
El ciclo del conflicto

Creencias y actitudes sobre el conflicto

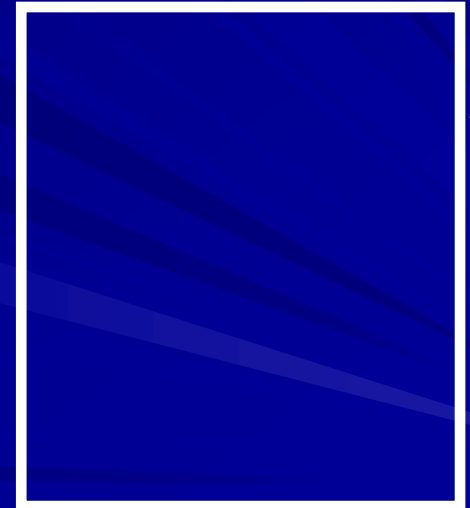


Resultado

Ocurre el conflicto

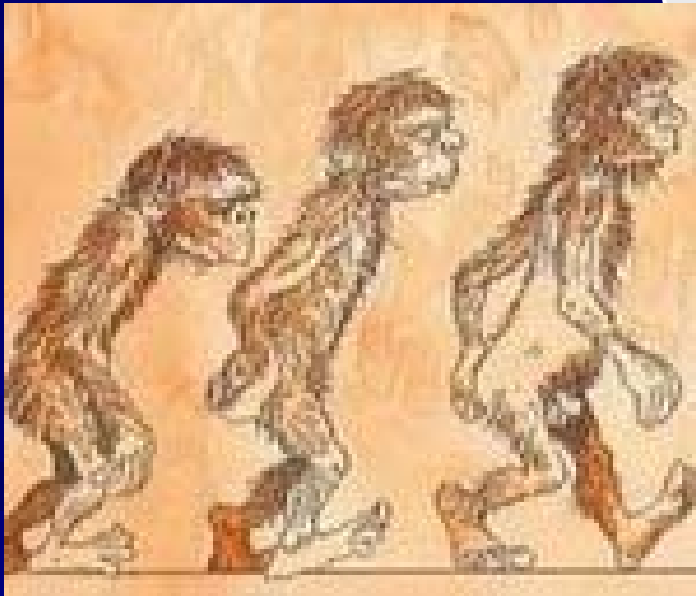


Respuesta
(lo que hacemos)



“Si usted cree lo que siempre ha creído, entonces siempre pensará lo que siempre ha pensado y siempre actuará como siempre ha actuado y siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido”

M. Ferguson



Cambiando el Patrón

Si queremos aprender del conflicto y cambiar nuestros patrones, necesitamos al menos cuatro cosas:

1. Tomar conciencia

¿Cómo respondemos normalmente a las situaciones de conflicto?

¿Cómo nos sentimos y reaccionamos?

¿Qué puede ayudar a que el conflicto se resuelva de otro modo?

Cambiando el Patrón

2. Buena disposición

Experimentar e intentar nuevos modos de acercamiento al conflicto.

Examinar y en su caso transformar partes de nuestro sistema de creencias.

Enfocar el conflicto y nuestro papel en él de forma completamente distinta.

Abiertos-as a la crítica constructiva de las otras personas.

Cambiando el Patrón

3. Habilidades

Para mandar un mensaje efectivo, donde se expresen libremente sentimientos y necesidades.

Para escuchar eficazmente.

Escoger el enfoque adecuado en situaciones diferentes.

Cambiando el Patrón

4. Apoyo coherente

La buena voluntad no es suficiente.

El cambio requiere un proceso continuo

- reconocimiento de los esfuerzos.

Tipos de conflictos (C. Moore)

Existen varias tipologías

Los conflictos de relación:

Presencia de fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, escasa comunicación, conductas negativas repetitivas.

Estos problemas pueden derivar en conflictos irreales o innecesarios aún cuando no existan condiciones objetivas para un conflicto (recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes).

Los conflictos de información:

determinados por:

- ✓ La falta de información para tomar decisiones.
- ✓ La información errónea.
- ✓ Las diferentes opiniones acerca de lo que es importante.
- ✓ Las diferentes interpretaciones de los datos.
- ✓ Los diferentes procedimientos de evaluación.

Los conflictos de intereses:

Causados

- ✓ Competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales.
- ✓ Creencia que para satisfacer mis necesidades debo sacrificar las de mi oponente.
- Cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos)
- De procedimiento (cómo se resuelve)
- Psicológicos (confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto)

Los conflictos estructurales:

provocados por:

- ✓ Las pautas destructivas de comportamiento e interacción.
- ✓ La desigualdad del control, la propiedad o la distribución de recursos.
- ✓ La desigualdad del poder y la autoridad.
- ✓ Los factores geográficos, físicos o ambientales que estorban la cooperación.
- ✓ Las restricciones de tiempo.

Los conflictos de valores:

provocados por :

- ✓ Sistema de creencias incompatibles
- ✓ Diferentes criterios de evaluación de las ideas o el comportamiento.
- ✓ Metas valiosas intrínsecamente excluyentes.
- ✓ Diferentes modos de vida, de ideología y de religión.

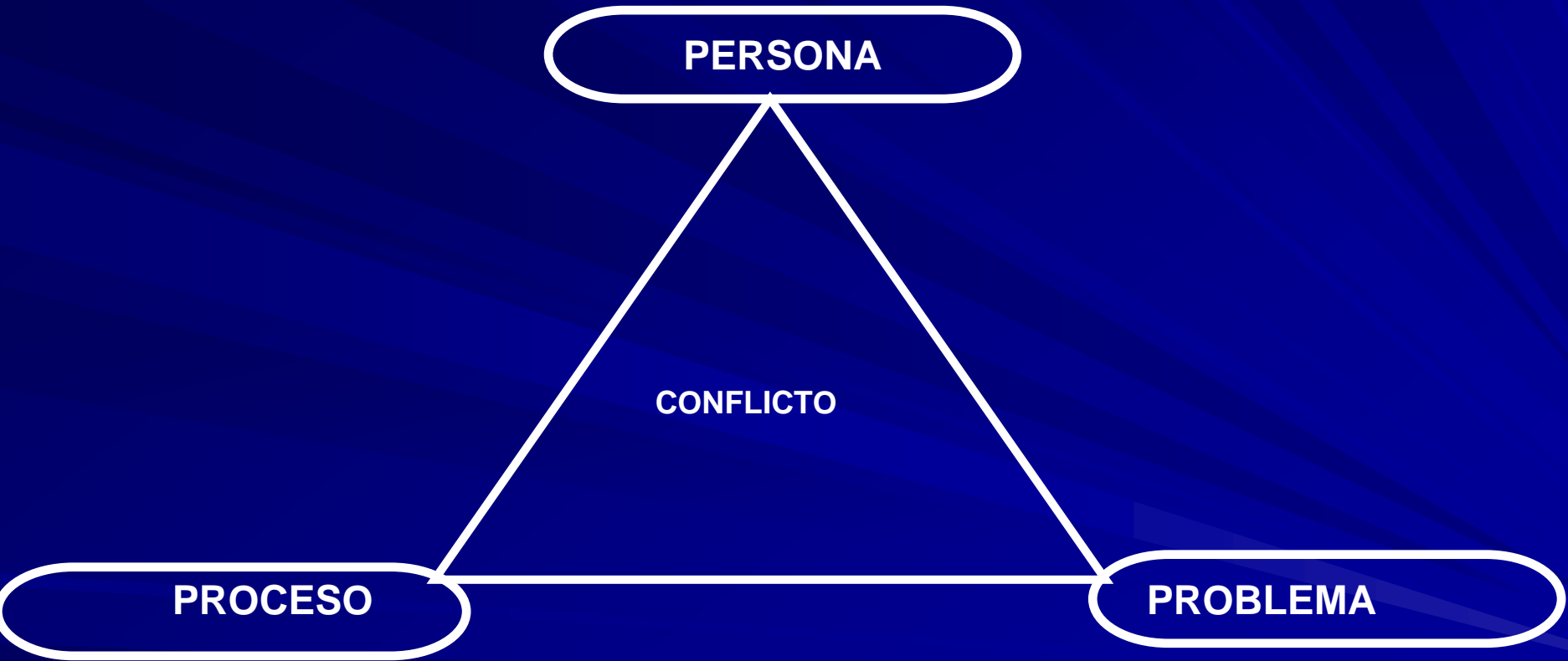
Necesidad de imponer por la fuerza

Analizar un conflicto

"En el fenómeno conflictivo intervienen distintos conjuntos de factores o variables que debemos poder descifrar para poder intervenir positivamente en el campo de las relaciones sociales"

NATÓ, R. QUEREJAZU, CARBAJAL

Análisis del conflicto



* Juan Pablo Lederach, 1994.

Persona

PARTES

- ¿Quién está implicado en este conflicto?
- ¿Hay otros implicados no directos que tengan algún interés en el tema?
- ¿Alguien que pueda ayudar a la resolución del conflicto?
- ¿Alguien que pueda interferir en la resolución del conflicto?
- ¿Quién tiene capacidad para tomar decisiones?
- ¿Hay implicados que estén agrupados?, ¿tienen representantes?

EMOCIONES

- ¿Cómo te sientes en esta situación?
- ¿Cómo te ha afectado emocionalmente la situación?
- ¿Cómo influirán las emociones en un posible encuentro?

RELACIÓN

- ¿Cómo es la relación entre las partes?
- ¿Qué importancia tiene la relación?

Problema

TEMAS

- ¿Cuáles son los asuntos en los que hay desacuerdo?
- ¿Qué temas te preocupan de esta situación?
- ¿Qué temas son tratables o negociables?

POSICIONES

- ¿Qué postura han adoptado las partes?
- ¿Qué quieren o qué piden?

INTERESES

- ¿por qué es importante lo que piden?
- ¿Para qué necesitan lo que piden?
- ¿Qué beneficios obtendrían con lo que piden?

PRIORIDADES

- ¿Qué es lo que más te preocupa de esta situación?
- ¿Hay alguna necesidad inmediata?, ¿Cuál?

Proceso

DINÁMICA DEL CONFLICTO: EVOLUCIÓN

- ¿En que fase se encuentre el conflicto?
- ¿Qué intentos de solución ha habido?

COMUNICACIÓN

- ¿Cómo se comunican las partes?, ¿qué medios utilizan?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación?

PODER

- ¿Quién tiene más poder en este tema o en la relación?
- ¿En qué se basa su poder?

INTERÉS EN PROCESOS COLABORATIVOS

- ¿Qué interés de solución tienen las partes?
- ¿Cuál es su verdadero objetivo respecto al conflicto?

Jerarquía de necesidades (pirámide de Maslow)



Desafíos de la nueva convivencia

Propiciar diálogos constructivos.

Configurar campos de interlocución.

Recomponer, restituir o construir el tejido social.

Crear espacios inclusivos.

Búsqueda de proyectos comunes.

Respetar las diferencias.

Tejer redes y construir puentes.

Respeto es

...“El sentimiento de la libertad de los otros, de la dignidad de los otros, la aceptación sin ilusiones, pero también sin la menor hostilidad o el menor desdén por un ser tal como es...”

Marguerite Yourcenar

Bibliografía

- ✓ Alzate, Ramón, Manual de CUT/GEUZ, 2007
- ✓ Bauman, Zygmunt Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura económica, 2002
- ✓ Lederach, John Paul; El ABC de la paz y los conflictos. Los libros de la catarata, Madrid, 2000
- ✓ Nató, Alejandro; Rodríguez Querejazu, Gabriela, Carbajal, Liliana; Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano. Editorial Universidad. Buenos Aires.2006
- ✓ Suares, Marinés; *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós, 1996.
- ✓ Suares, Marinés; *Mediando en sistemas familiares*. Buenos Aires, Paidós, 2002.
- ✓ Ury William L. Alcanzar la Paz. Editorial Paidós. Buenos Aires, 2000.

Buzón de consultas y sugerencias

www.disenocomunitario.org.ar

info@disenocomunitario.org.ar

María Gabriela Rodríguez Querejazu

Pedagoga. Facilitadora de Procesos de Diálogo y Construcción de Consenso, Mediadora especialista en conflictos comunitarios. Formadora de Formadores. Master en PNL. Formación de Equipos de alto desempeño (*Coaching*). Profesora titular de la Maestría en Sistemas de Resolución de Conflictos de la Universidad de Lomas de Zamora y del Posgrado de Negociación y Resolución de Conflictos de la Facultad de Derecho de la UBA y de Extensión Universitaria en la UBA. Profesora invitada: Especialista de Mediación Universidad Complutense de Madrid; Master de Mediación en Organizaciones de Salud, Universidad de Barcelona; Master en Mediación Familiar, Universidad Cardenal Herrera CEU de Valencia, España; Posgrados en Mediación de la Universidad de Sonora, México; Especialidad en Análisis y Manejo de Conflictos, La Paz, Bolivia. Co autora de los libros Las víctimas de las drogas de la Editorial Universidad y Mediación x 7, Atelier, Editorial, Barcelona, España, 2002 y "Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano", Editorial Universidad, Buenos Aires, 2006. Presidenta de Diseño Comunitario Asociación Civil, Miembro fundador de Mediadores en Red y Consultora de la Red de apoyo al diálogo democrático (PNUD).