

### 3. Gestión de conflictos

#### Inicio

En los grupos se puede trabajar la resolución de conflictos a dos niveles:

- a. Analizar razonamientos filosóficos y técnicas sociológicas y psicológicas de dinámicas de grupo,
- b. Y avanzar en el tratamiento (prevención y resolución) de los conflictos que se están generando en las organizaciones y en los grupos en general, que en ocasiones degeneran en tensiones rayanas en la violencia, y que no pueden tener como respuesta única y definitiva la ruptura del grupo.

Los conflictos pueden ser una verdadera oportunidad para enriquecer al grupo y consolidarlo como tal. La resolución cooperativa de conflictos implica una definición y orientación positiva del problema, generación de alternativas para solucionarlo, evaluar estas alternativas, aplicar la solución adoptada y evaluar los resultados.

#### RESOLUCIÓ DE CONFLICTES FILOSOFIA "D'ABORDATGE"



#### RECONCILIACIÓ (concepte i pràctica):

- Sistema de superació de les ofenses, ressentiments i dificultats en RRCC.
- Programes psicològics, morals i socials (rigor empíric)
- Reduir la tensió (de manera indirecta: induir a la serenitat, desenvolupar l'autoestima i la pròpia confiança)
- Contribuir a l'equilibri, benestar intern, harmonia...
- Prendre decisions positives, actituds de col·laboració, "tu guanyes, jo guanyo"
- Aprendre a asserenar-se, pacificar-se un mateix, per també asserenar, pacificar els altres
- De vegades els conflictes es generen a partir d'una dificultat d'expressió i de comunicació que degenera malentesos i increment del temor (augment tensió conflictual)

Imatge per Jaume Bitterhoff i Enric Brescó.  
ASIDE. ICE-CFC Universitat de Lleida.



## Negociación

La resolución de conflictos en el grupo tiene una base fundamental que es la negociación. En la mayoría de ocasiones son las partes en conflicto las que directamente negocian sobre su posible solución. Ahora bien, si esta negociación directa entre las partes no es suficiente y llega un momento en que se precisa la intervención de una tercera parte, se procurará que sea una mediación. Ésta tiene como misión el facilitar el diálogo, la construcción de alternativas y el consenso y el acuerdo entre las dos partes en conflicto; pero no impone ni dictamina la solución, sino que son los propios sujetos que llegan al acuerdo a la luz de las diversas soluciones alternativas que son facilitadas desde la mediación. Si ésta no es suficiente y realmente el conflicto no se resuelve puede ser necesario el arbitraje: una tercera parte que sí es la que va a dictaminar la solución al conflicto. Incluso en esta última circunstancia se debe llegar a un mínimo acuerdo: las dos partes acatarán la solución que concrete el árbitro. De hecho, cuando son cuestiones más afectivas y personales, en las que el objetivo común es la reconciliación y el mantenimiento de las relaciones entre los miembros del grupo, se debe intentar agotar las vías de la negociación o la mediación. Entrar en el campo del arbitraje puede ser en última instancia un remedio y una oportunidad de resolución, pero en un contexto grupal puede acabar con las relaciones. Esto último no siempre es así, porque en ocasiones parece como que necesitáramos que alguien resuelva imparcialmente por nosotros, y si lo aceptamos más o menos de buen grado, puede recomponer las relaciones grupales... pero suele ser más frecuente que llegada la necesidad del arbitraje, las relaciones estén bastante deterioradas. Con todo pudiera dar paso, lentamente, a un proceso de recuperación de la calma interna en el grupo, y según sus objetivos, recomponer su situación colaborativa.

## Tipos básicos de conflictos

Otra consideración que nos puede ayudar en la estrategia de la resolución de conflictos es la conceptualización en cuatro tipos básicos de conflictos:

### **Intrapersonales**

Los conflictos intrapersonales son aquellos que tenemos con nosotros mismos. No necesitamos a nadie más para tener conflictos: cuando nuestro comportamiento o nuestra actuación no va en consonancia con nuestros valores, normas o actitudes, entramos en una contradicción que nos violenta internamente. Los procesos de socialización en los que nos vemos inmersos (la educación recibida y que continuamente actualizamos) nos orienta en el seguimiento de una serie de ideas, valores o actitudes que no siempre aseguran una actuación propia acorde con todo ello. A veces por presiones sociales, por el qué dirán, por conseguir unos objetivos determinados, por dar respuesta a unos intereses y a unas necesidades que consideramos prioritarias, podemos actuar de forma poco coherente con nuestras ideas o valores. Ante ello "nos sentimos mal" y procuramos establecer mecanismos psicológicos dando más o menos relevancia a unas cosas o a otras, justificamos las acciones, a veces convenciéndonos de que no podíamos hacer otra cosa, que las cosas cambian... o solventamos el conflicto con el firme propósito de que no volverá a pasar.

### **Interpersonales**

Los conflictos interpersonales son los que tenemos directamente con otra persona. Estos conflictos pueden ser más o menos virulentos dependiendo de la importancia que tenga para las dos personas el objeto del conflicto, y los diferentes intereses que se hallen en juego. También es importante enmarcarlos en un contexto en el que se ha de tener en cuenta si se tiene o no un grado de confianza alto, si ambas partes tienen toda la información y si ésta se comparte completamente, y si las dos personas pueden compartir los mismos objetivos.

Todo ello nos da pie a distinguir dos formas de clasificación de conflictos grupales: los conflictos intragrupales y los conflictos intergrupales. El grupo, aquí, lo entendemos también en un sentido amplio y abierto: nos podemos referir a grupos de personas, como colectivos pequeños, pero también a comunidades, naciones y estados.

### **Intragrupales**

Los conflictos intragrupalos son aquellos que tienen lugar en el seno del propio grupo, entre sus integrantes. A priori, estos conflictos pueden ser menos virulentos, porque se presume un alto grado de compromiso entre las personas que conforman un mismo grupo, un alto grado de confianza, de conocimiento y sobretodo el compartir unos mismos objetivos, para dar respuesta a unas mismas necesidades e intereses. Pero ello, obviamente, no siempre es así... y dentro de un mismo grupo pueden aparecer objetivos, necesidades e intereses diferentes e incluso diametralmente opuestos. En todo caso, para un buen desarrollo de las negociaciones, se consideran positivos una serie de elementos que se han de cuidar en el grupo: confianza, conocimiento mútuo y empatía, diálogo, actitudes y acciones comunicativas, y en ultima instancia -pero no menos importante- la existencia de objetivos comunes, que deben superar las "menudencias" de las diferencias intermedias...

### **Intergrupales**

Los conflictos intergrupales son los que se dan entre diferentes grupos. Suelen ser los conflictos de mayor complejidad. Lo que acabamos de mencionar en relación con los elementos a tener en cuenta para el mejor desarrollo de las negociaciones en los conflictos intragrupalos serviría grosso modo para los conflictos intergrupales. Ello no obstante, se puede comprender que cuestiones como la confianza y el conocimiento mutuo (e incluso la empatía) pueden ser más difíciles de encontrar (pero no imposible). En ocasiones, ni la negociación directa ni la mediación pueden resolver los conflictos, y debe ser el arbitraje quien finalmente dirima la cuestión. De hecho hay un adagio que dice que las grandes vallas hacen buenos vecinos... pero no debería ser así. Al contrario, a mayor conocimiento e intercambios, debería consolidarse una aceptación mutua que comportara el compartir intereses y objetivos, en una situación colaborativa, que beneficie a los diferentes grupos. Hay tendencias que señalan, en algunas ocasiones, la oportunidad de algunas estrategias que van reconfigurando conflictos intergrupales en conflictos intragrupalos.

Efectivamente, si la situación, el contexto y el marco en el que se desarrolla el conflicto puede configurarse en términos de conflicto intragrupal, podemos otear nuevas posibilidades en el horizonte de la resolución. Y viceversa, si ante un conflicto intragrupal, se acaba planteando como conflicto intergrupalo, quiere decir, seguramente, que el grupo está entrando en un proceso de descomposición y reordenación (probablemente con la creación de nuevos grupos diferentes). En términos generales es cierto que de ambas consideraciones pueden deducirse situaciones que también pueden ser consideradas como positivas. Por ejemplo, un grupo puede haberse diferenciado internamente de tal manera que ya no responde bien a los

intereses de todos y cada uno de sus componentes, y una recomposición en grupos más pequeños puede dar más sentido a la vivencia grupal y una cohesión interna más alta. Pero también, si podemos reconvertir un conflicto intergrupalo en intragrupal, elevaremos las posibilidades de resolución al destacar sobremanera aquellos objetivos comunes que pueden ser compartidos: formamos parte de un mismo grupo y debemos colaborar para asumir y conseguir unos objetivos globales que nos interesan a todos. Incluso en conflictos internacionales, en un orden tal vez más filosófico y holístico, puede argumentarse que formamos parte de un mismo grupo: la humanidad, el ser humano...

En contextos laborales o de organizaciones e instituciones, suele ser más eficaz, siempre que se pueda, plantear el cambio de la consideración de conflicto intergrupalo a conflicto intragrupal. Si se mantiene la perspectiva de conflicto intergrupalo, se destacarán las diferencias, lo que separa, la consecución de unos intereses en contra de otros... y el mismo conflicto "intergrupalo" servirá como cohesión interna a los grupos enfrentados, con lo que las posibilidades colaborativas dentro de la organización o la institución pueden disminuir ostensiblemente. En cambio, si se puede contextualizar en términos de conflicto intragrupal, lo que se destacará es la pertenencia a la misma organización o institución, el hecho de compartir unos objetivos globales comunes y sobre todo, que ganan todos (o que todos pueden perder).

Todo ello nos retrotrae a nuevas consideraciones estratégicas en el ámbito de la resolución de conflictos, como es el análisis de las diferentes actitudes que se pueden tener ante el conflicto y que pueden ayudar más o menos a su gestión positiva. Hay multitud de clasificaciones, pero resumiremos tres actitudes fundamentales:

### **Competitiva**

Actitud competitiva: los comportamientos que se dan son los de "ganar-perder". A menudo, cada una de las partes tiene dicho planteamiento con la idea apriorística de que ese "ganar" le corresponde, dejando el "perder" para la otra parte. Evidentemente en este marco competitivo se pueden dar circunstancias en las que el grupo se resienta vivamente, sobretodo si el conflicto es intragrupal, pero también si es intergrupalo, ya que aún ganando, lo que se puede generar es una espiral de competitividad continua y de continua revancha y/o resentimiento, que no ayuda en nada a las relaciones cotidianas. Ante dicha actitud competitiva, parece que sólo pueden tener lugar situaciones de negociación (dura y de enfrentamiento) o de arbitraje (que una tercera

parte dictamine la solución al conflicto, casi por "inanición" de los "contrincantes"). Difícilmente va a poder tener un hueco la "mediación" si la actitud no cambia hacia otros rumbos...

### **Elusiva y/o transigente**

Actitud elusiva y/o transigente: es una actitud de abandono total, incluso negando el conflicto (eludiéndolo), o cediendo para que la otra parte "gane" y así se acabe el conflicto. Si ello se realiza sistemáticamente, estamos contribuyendo a que la otra parte vaya aprendiendo a que instalándose en el conflicto (o provocándolo), va a sacar réditos provechosos. Ocasionalmente podemos negar el conflicto, para que las cosas no lleguen a mayores, y se puede hacer si desarmamos la atmósfera de conflicto, reduciendo la tensión a través de una sonrisa, un suspiro "comunicativo" que indique a la otra parte que no queremos entrar al trapo, pero advirtiéndolo que nos estamos dando cuenta de la posibilidad del conflicto, o con algún comentario del estilo de "vamos a dejarlo, que es mejor", "venga, tengamos la fiesta en paz" con un tono de voz relajado y conciliador. También si cabe la posibilidad de que algún comentario hostil no haya sido oído claramente entre el grupo, podemos hacer oídos sordos... No obstante, esta actitud no puede ser la que siempre adoptemos ni la única respuesta a cualquier conflicto o protoconflicto. La cesión también puede ser una actitud a adoptar puntualmente, dependiendo de la valoración que hagamos entre el coste del conflicto (cansancio psíquico, malestar, distorsión de la cotidianidad, pérdida de tiempo, etc.) y el valor que damos al objeto del conflicto. Puede ser, realmente, que no nos interese tanto lo que vayamos a ganar o perder, como las energías que estamos invirtiendo en todo este proceso, y que tenga además un valor mínimo para nosotros. Tampoco debe ser una actitud sistemática, aunque puntualmente es una actitud razonable y estratégicamente plausible.

### **Colaborativa**

Actitud colaborativa: ésta es una actitud holísticamente positiva y enriquecedora, ya que tiene en cuenta las partes y el conflicto como un todo. Generará comportamientos del estilo "ganar-ganar": si cada parte piensa que las dos pueden y deben ganar en el conflicto, estarán aumentando las posibilidades del consenso y del acuerdo. Incluso es más fácil "objetivar" el conflicto: todos contra el conflicto, como objeto de análisis y resolución; lo substanciamos como "objeto", no como impregnado y casi indisociado a cada "sujeto", porque si lo vivimos como algo muy "personalizado", viviremos cualquier crítica como realizada a nuestra persona, y eso es más difícil de

tratar, es más complejo. Pero si queremos "ganar-ganar", lo que queremos es solventar un conflicto que tenemos conjuntamente y que queremos resolverlo de la mejor manera, mancomunadamente. Si el marco de la resolución de conflictos es esta actitud colaborativa se intentarán generar alternativas y la idea de reconciliación presidirá las negociaciones. En contraposición a la actitud competitiva, tendrá más oportunidades la mediación que el arbitraje, puesto que en el horizonte se vislumbra la necesidad de generar alternativas que beneficien a las dos partes, con una participación activa de ambas, siendo sujetos de la negociación.

Estos tipos de actitudes no suelen ser "puros" ni permanentes... En la compleja realidad social, lo que nos vamos a encontrar es con tendencias más o menos cercanas a cada una de estas actitudes, dependiendo de con quien estamos en conflicto, y según sean los conflictos en los que nos vemos inmersos.

Esta clasificación es paralela a la que nos ofrece Nemesio (2000: 104-105), cuando diferencia tres tipos de comportamiento según la influencia de los valores sobre las posiciones de las partes en conflicto. Esta influencia de los valores lleva en ocasiones, a sacrificar parte de los intereses propios en beneficio de los otros, a intentar conjugarlos, o simplemente a defenderlos por encima de todo. Estos tipos de comportamiento serían los siguientes:

- Egoísmo: se tiene en cuenta exclusivamente los propios intereses
- Solidaridad: se le da la misma importancia a los intereses propios que a los de los otros
- Altruismo: se tienen en cuenta los intereses de los otros por encima de los propios.

Como decíamos con anterioridad, lo que se suelen dar son tendencias y combinaciones entre los tipos de comportamiento, de tal manera que no suele haber casos de egoísmo puro o de solidaridad perfecta, sino una mixtura entre ellos, y combinaciones más o menos cercanas a unos u otros, según los conflictos en los que nos hallemos.

En todo caso, y como estrategia metodológica global en resolución de conflictos, debemos recordar que dicha resolución -o gestión- debe ser entendida en clave de proceso. La mayoría de conflictos grupales aparecen y se perciben después de haberse larvado por un tiempo, como un proceso ascendente de pequeñas cosas que pasan desapercibidas... como un proceso

descendente, de reducción de la tensión, debemos contemplar su gestión.

La idea de "proceso" implica una buena carga de "paciencia" entre todas las partes implicadas, y comprender que puede ser un proceso lento, en ocasiones errático, y casi siempre complejo. Hay conflictos puntuales que incluso pueden resolverse al momento, porque se ha sabido atajar a tiempo en sus inicios; porque se ha dialogado, porque no se han dejado crecer los posibles malentendidos, rumores, etc. En definitiva, porque existe comunicación y mutua confianza.

Una buena estrategia es "diseccionar" el conflicto como un objeto de estudio:

- En un primer momento hemos de detectar bien el problema, ver qué es lo que no funciona en el grupo, o con otros grupos; cuáles son los síntomas y los problemas reales, ya que en ocasiones lo que puede aparecer como problema es sólo un síntoma o una ilustración que esconde o soslaya un problema más profundo y nuclear en la situación conflictiva. Alguien puede estar teniendo conductas perturbadoras para el grupo, y quizá no se trate de tener una voluntad consciente de desestructurar el grupo ni de animadversión con nadie en concreto, sino destapar la necesidad que se tiene de afecto, de llamar la atención, de manifestar que existe, que está allí, que pertenece al grupo, que merece atención por parte de éste...
- Posteriormente, y sin solución de continuidad, se ha de continuar en este diagnóstico del problema real, analizándolo finamente, para detectar las verdaderas causas de dicho conflicto. En este sentido, iremos generando alternativas y estrategias de solución.
- Finalmente, ponemos en práctica dichas alternativas y estrategias, valorando las más adecuadas y factibles según la situación del grupo, valorando mucho la participación e implicación activa de sus miembros.

De alguna manera, cuando hablamos de conflictos en el grupo, debemos destacar sobremanera el marco conceptual de la "investigación-acción" (vid anexo). En definitiva, lo que hemos ido desgranando a lo largo de este apartado forma parte de dicha estrategia metodológica global, puesto que pretendemos analizar la situación del grupo para mejorarla, evaluando el

impacto del conflicto y de las alternativas que ponemos en marcha. La "investigación" (acción) se ha de entender como:

- Análisis y búsqueda de alternativas.
- Respuesta a las preocupaciones del grupo y sus miembros.
- Una actividad de grupo, en la que la acción y la comprensión son colectivas.
- Exploración de lo que piensan los otros y de lo que se puede hacer.
- Como un proyecto de grupo, que identifica preocupaciones conjuntas.
- Planificación de la acción conjunta, para observar, analizar y actuar individualmente y colectivamente... para reflexionar juntos.

En definitiva, se trata de una metodología que comporta una idea colectiva de mejora conjunta, desarrollando las relaciones grupales y enriqueciéndolas.