

Problución:  
Creciendo a través del conflicto

Manuel Antonio Rivera Ed. D., CPL, NCC

# Problución: Creciendo a través del conflicto

“El ser que es objeto de su propia reflexión,  
como consecuencia de ese poder replegarse  
sobre sí mismo,  
es capaz de elevarse súbitamente  
hacia una nueva esfera.  
En realidad, otro mundo ha nacido.”

El Fenómeno Humano  
Pierre Teilhard de Chardín

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- La vida está llena de:
  - Inconvenientes:
    - Eventos irritantes de la vida diaria:
      - Disturbios, desórdenes.
    - Son frustrantes.
    - Sí se acumulan, pueden afectarnos negativamente.
    - Pueden producir sentimientos drásticos y derrotistas.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- La vida está llena de:
  - Conflictos:
    - Eventos que exigen una respuesta a una situación dada.
    - Píden una toma de decisión.
    - A veces, pueden dirimirse satisfactoriamente.
    - Las decisiones no siempre son fáciles.
    - Casi siempre involucran a otras personas.
    - Si no se atienden, pueden convertirse en problemas.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- La vida está llena de:
  - Problemas:
    - Casi siempre surgen de conflictos no resueltos.
    - Detienen la marcha y el ritmo de la vida.
    - Confunden y desorientan a la persona.
    - Píden una solución.
    - Pueden no tener solución.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- La vida está llena de:
  - Crisis:
    - Respuestas a eventos que irrumpen con fuerza en nuestra vida.
    - Lo ponen todo al revés.
    - Pueden ser esperadas o no esperadas.
    - Se caracterizan por ser temporeras.
    - Sus efectos y secuelas pueden ser importantes.
    - No podemos vivir en un perpetuo estado de crisis.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Efectos de los conflictos:
  - Provocan fuertes emociones y sentimientos.
  - Las emociones pueden llevar a conductas no apropiadas.
  - La emoción más fuerte es la **ansiedad**:
    - Puede llegar a distorsionar la manera en que vemos las cosas.
    - Puede originar frustración e impotencia.
  - Un manejo inadecuado del conflicto dificulta la toma de decisiones.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Efectos de los conflictos:
  - Emociones y sentimientos fuera de control.
  - Percepción unidimensional de las cosas, personas y situaciones: Juicios y prejuicios.
  - Sentir que se levantan barreras en contra de nuestras **legítimas** aspiraciones y necesidades.
  - Involucran a otras personas.
  - Toma de decisiones incorrectas.
  - Espiral de frustraciones.
  - Buenos contra malos.
  - Posibilidad de agresión y violencia.



# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Manejo de inconvenientes, crisis, conflictos y problemas:
  - Pensamiento (y conducta) infantil
  - Pensamiento ingenuo
  - Pensamiento mágico/tecnológico
  - Pensamiento crítico

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Tipos de conflictos:
  - De actitudes y de motivación.
  - Pueden darse en el interior de la persona (Intrapersonal).
  - Pueden darse en sus relaciones con los demás (Interpersonal).
  - Ponen a prueba nuestros recursos internos, nuestras creencias y valores.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- **Conflictos de actitudes:**
  - **De atribución:** Atribuimos motivos a la conducta de otros.
  - **De competencia:** Competimos por recursos o por reconocimiento; en el fondo es inseguridad.
  - **De comunicación:** Percibimos las críticas como un ataque personal; tememos revelarnos como somos en realidad.
  - **De retribución:** Responder a injusticias reales o percibidas (venganza).
  - **De expectativas:** Esperar como válido y asegurado un resultado determinado.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Conflictos de motivación: (Respuestas simultáneas incompatibles a una situación)
  - Aproximación/Aproximación: Decidir entre dos actividades deseables que no pueden darse al mismo tiempo.
  - Evitación/Evitación: Evitar una situación indeseable nos expone a otra situación indeseable.
  - Acercamiento/Evitación: Una misma actividad tiene aspectos atractivos y no atractivos.
  - Múltiples Acercamiento/Evitación: Más de una situación conflictiva al mismo tiempo.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Los conflictos de motivación:
  - Tienen que ver con las metas fijadas (En ocasiones, pobremente definidas, irreales o irrealizables).
  - Las tensiones generadas por las decisiones a tomar.
  - Las decisiones tomadas (Disonancia).
  - La presión del tiempo, compromisos, obligaciones.
  - La dificultad en el proceso de discernimiento.
  - La identificación y valoración de las consecuencias.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Los conflictos son señales de que se ha llegado a un momento importante y decisivo en la vida.
- Pueden provocar una sensación de estancamiento: No sabemos qué hacer.
- Casi siempre anuncian un **cambio** inminente.
- Pueden dar lugar a una experiencia caótica.
- Afectan la manera en que percibimos, pensamos, sentimos y actuamos.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

### ■ Instantánea de Mi vida

Inconvenientes Crisis Conflictos Problemas

1. ¿En qué momento se dieron?
2. ¿A qué se debieron?
3. ¿Cómo me afectaron?
4. ¿Qué hice al respecto?
5. ¿Quién me ayudó?
6. ¿Qué pasó después?

# Problución: Creciendo a través del conflicto

¿Cómo lo percibí:

Amenaza

Oportunidad

¿Cómo me sentí?

Miedo

Frustración

¿Qué pensé?

¿Qué pasó?

¿Qué hice?



# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- ¿Cómo surgen los conflictos?
  - Desinformación simple: Información incorrecta.
  - Desinformación compleja: Obstinación.
  - Falta de especificidad: Generalizar; extender a; equiparar.
  - Imposibilidad/inevitabilidad asumida.
  - Dejar las cosas como están.
  - Excusas y justificaciones.
  - Sentido equivocado del deber.
  - Escuchar sólo un aspecto: Subjetividad.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- ¿Cómo surgen los conflictos?
  - Perfeccionismo: La tiranía de las deberizaciones
  - Pensamientos polarizados
  - Trivializar situaciones
  - Ignorar circunstancias (Elementos culturales)
  - Exclusividad de la lógica y la racionalidad
  - Responsabilizar/culpar a los demás
  - Demonizar ideas, grupos o situaciones
  - Actuar en solitario
  - Complejo de mártir
  - Complejo de héroe

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Estílos de respuestas:
  - Pelear (*Fight*)
  - Huír (*Flight*)
  - Paralizarse (*Freeze*)
  - Desconectarse (*Faint*)

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Un conflicto no resuelto puede llevar a:
  - Retrasar la toma de decisiones.
  - Decidir apresuradamente.
  - Toma de decisiones fallidas.
  - Predominio de pensamientos negativos.
  - Predominio de sentimientos catastróficos.
  - Predominio de pensamientos mágicos.
  - Predominio de pensamientos unidimensionales.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Un conflicto no resuelto puede llevar a:
  - Incapacidad para descubrir opciones.
  - Imposibilidad para identificar lo que en verdad se quiere alcanzar u obtener.
  - Defender el *status quo*.
  - Vivir fuera del tiempo.
  - Obsesión/ilusión de estar en control de todo.
  - Rompimiento con los seres queridos.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DEL CONFLICTO

- Naturaleza del conflicto:
  - ¿En qué momento (histórico) surge?
  - ¿Cómo surge?
  - ¿Por qué subsiste? (¿De qué se nutre?)
  - ¿Quiénes están involucrados/afectados? (Sistemas y subsistemas)
  - **¿Qué ganancias hay?**
  - ¿Qué consecuencias se prevén?

# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DEL CONFLICTO

- Intentos de resolución:
  - ¿Qué se ha hecho hasta el momento?
  - ¿Quiénes han mediado?
  - ¿Qué se ha obtenido?
  - ¿Qué no se ha obtenido?
- Recursos disponibles:
  - Individuales
  - Comunitarios

# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DEL CONFLICTO

- ¿En qué momento está la persona o el grupo?
- Seriedad/urgencia del conflicto
- Situaciones relacionadas
- Relación con el resto de la vida
- Personas afectadas
- En qué momento se pide ayuda
- Implicaciones legales, éticas



# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DEL CONFLICTO

- META: Aumentar la capacidad de respuestas.
- META: Aumentar la habilidad de generar nuevos pensamientos y conductas.
- META: Promover la habilidad para reflexionar y evaluar.
- META: Establecer prioridades.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DE CONFLICTOS

- META: Decidir de manera coherente.
- META: Decidir de manera congruente.
- META: Decidir responsablemente.
- META: Decidir solidariamente.
- META: Aprender a revisar y modificar.

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Instantánea de mi vida:
  - ¿Cómo me siento ante un conflicto?
  - ¿Intento conocer y valorar lo que sienten los demás?
  - ¿Siento y proyecta seguridad en mí mismo/a?
  - ¿Que hago cuando siento que estoy perdiendo terreno?
  - ¿Procuro un punto medio?
  - ¿Busco otras opciones?

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- ¿Me comunico de forma clara y efectiva?
- ¿Soy flexible?
- ¿Trato de evitar que el conflicto escale?
- ¿Escucho y acepto otros puntos de vista?
- ¿Puedo ceder si entiendo que no tengo la razón?
- ¿Evito utilizar presión?
- ¿Me alegro genuinamente si se soluciona?

# Problución: Creciendo a través del conflicto

## MANEJO DEL CONFLICTO

- Disposición al cambio:
  - De primer orden:
    - Cambio superficial, cosmético, con pocas o ningunas probabilidades de éxito.
  - De segundo orden:
    - Cambio sustancial; busca identificar las razones principales del conflicto y responder a ellas; exige compromiso y perseverancia; atención a las consecuencias.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Conflictos en escenarios de educación superior:
  - Diversidad en la población: Sistemas de creencias, valores, actitudes...
  - La naturaleza misma del escenario.
  - ¿Se pueden prevenir?
  - ¿Se deben promover? ( $\neq$  debate de ideas  $>$  opiniones).
  - El cambio en la manera en que se concibe el proceso de educación universitaria.
  - Exacerbado por:
    - Posturas institucionales:
      - Ignorarlo, valorarlo en menos.
      - Confrontarlo de igual a igual, cuando las partes no tienen las mismas ideas, los mismos estilos de manejo o los mismos recursos.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Conflictos en escenarios de educación superior:
  - No tienen por qué ser destructivos.
  - Son parte del quehacer universitario.
  - Fomentan el pensamiento crítico.
  - Promueven la innovación y la creatividad.
  - Aníman al autoexamen.
  - Posibilitan el análisis del hecho social.
  - Apoyan actitudes y actuaciones democráticas basadas en el respeto mutuo.
  - Tienen valor educativo y terapéutico.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- **Mediación: Definición operacional**
  - Proceso de negociación confidencial en el que un participante neutral intenta resolver conflictos entre dos o más partes en disputa.
  - Se distingue de la consejería por la brevedad del proceso, atención a lo inmediato y la urgencia del asunto dirimido.
  - Conlleva escucha activa, reformulación, consenso, afirmaciones en primera persona, comunicación directa, parafraseo y resúmenes de los argumentos centrales.



# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Dificultades en el proceso de mediación:
  - Ignorar el conflicto hasta que sea muy tarde
  - Limitaciones debidas al tiempo o al momento histórico
  - Proyección en otros ámbitos de la vida
  - Repertorio de conductas limitado
  - Carencia de un lenguaje común (Lenguaje que descubre o encubre)
  - Actitud de vencedores sobre vencidos
  - Respuestas unilaterales
  - Respuestas unidimensionales
  - No saber o poder establecer prioridades
  - Intereses colaterales
  - La verdad como certeza o como pragmatismo
  - Las mayorías silentes

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Naturaleza del proceso de mediación:
  - Conocer sus limitaciones
    - No pretende resolverlo todo: Mantener la diversidad (riqueza de ideas)
    - Limitaciones del agente interventor; El mediador como persona
    - Cansancio de las partes
  - Atención a los elementos éticos y legales y a la confidencialidad
  - Atención a la proyección del conflicto en otras áreas de la vida
  - Atención a cómo el conflicto detiene otras acciones importantes
    - Creación de grupos de adversarios
    - Desviación del asunto principal
  - Posibilidad de que dos o más verdades coexistan (expandir > limitar)
  - No es consejería o terapia

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Elementos asociados: Definiciones operacionales:
  - Resolución de conflictos: Proceso mediante el cual se soluciona una disputa de manera que todos los involucrados quedan satisfechos con el resultado.
  - Facilitación: Proceso en el cual una persona diseña, estructura y conduce reuniones y eventos que permitan a las partes focalizar en los asuntos centrales y establecer metas consensuadas.
  - Educación en la resolución de conflictos: Prácticas educativas que modelan y enseñan, una variedad de procesos y destrezas que ayudan en el manejo de conflictos individuales, interpersonales e institucionales

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Elementos asociados: Definiciones operacionales:
  - Disputas institucionales: Conflictos atribuidos a reglamentos, normas y políticas de una institución.
    - Atención al paso del tiempo y a nuevas realidades.
  - Negociación: Proceso en el cual se identifican, discuten y operacionalizan ideas y posibles soluciones .
    - Busca una solución que permita reanudar la marcha sin tener que resolver todos los aspectos relacionados.
  - Mediación de pares: Proceso en el cual pares de las partes en conflicto intentan formular una solución al mismo.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Elementos asociados: Definiciones operacionales:
  - Litigación:
    - Proceso entre adversarios en el que una parte intenta prevalecer sobre la otra.
      - Se destruye la opinión del adversario
      - No se ve el asunto desde la perspectiva del otro
    - La verdad de lo que pasa.
      - ¿Pueden coexistir dos verdades inconsistentes entre sí?
      - Limitar opciones en vez de aumentarlas
    - Ganadores y perdedores; vencedores y vencidos
    - Dimensión moral (Buenos y malos).
    - Penalidades

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- La figura del mediador: (Diferencial de poder)
  - Guía los procesos.
  - Establece las reglas.
  - Modela las conductas.
  - Intenta mantener la imparcialidad.
  - Promueve la objetividad y la clarificación de ideas.
  - Provee la información necesaria.
  - Educa mientras intenta mediar.
  - Valora y defiende la diferencia de perspectivas.
  - Genera un ambiente de confianza en el proceso y los resultados.
  - Orienta hacia el (los) consenso(s).
  - Ayuda a identificar soluciones posibles.

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

### ■ Variables interventoras:

- Destrezas de manejo
- Separar la paja del grano (Diferencia de perspectivas)
- La pretendida imparcialidad del mediador
- La pretendida objetividad de las partes
- Autodeterminación:
  - Las partes se comprometen y participan voluntariamente .
  - ¿Toma de decisiones?
  - ¿Legitimidad de representación en conflictos institucionales?
- Trabajar sin presión, bajo presión
- El asunto de la confidencialidad (¿Traidores?)

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Variables interventoras:
  - Conflictos de intereses:
    - Por parte del mediador : Competencia; presión del desempeño
    - Por parte de los involucrados: Intereses ajenos al conflicto
    - Desigualdad entre las partes
    - Desigualdad dentro de cada parte
    - Estilos de comunicación
- Variables extrañas:
  - Desconocimiento de x por parte del mediador
  - Vínculos con elementos o grupos foráneos
  - Elementos que puedan surgir a lo largo del proceso
  - Posibilidad de consultoría (Control de daños)



# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Elementos necesarios en el proceso:
  - Evaluación de necesidades
    - El asunto de la urgencia
  - Diseño del proceso:
    - Consenso entre las partes (Inicial y procesal)
  - Apoyo institucional:
    - Administrativo y académico
  - Principio de subsidiariedad
  - Documentación
  - Sustentabilidad de los acuerdos
  - Revisiones

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Modelos de mediación:
  - Según la necesidad (*On call*):
    - Mediadores identificados
    - Mediadores según el asunto
  - Por acuerdo:
    - Horas para la mediación
  - Estilos:
    - Por comité (Importancia de los acuerdos intra e inter)
    - La totalidad de los afectados
    - Proyección en la comunidad

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Estrategias desde la terapia narrativa:
  - Multiversos (Múltiples marcos de referencia)
  - Estado previo al conflicto
  - Inicio del conflicto
  - Respuestas insuficientes
  - Aumento del conflicto
  - Respuestas afectivas y cognitivas
  - La importancia de los fractales (Atención a los detalles)
  - Resolución o restauración
  - Posibilidad de resultados distintos a los esperados
  - Codas

# Problución: Creciendo a través del conflicto

- Estrategias desde la terapia narrativa:
  - Dar cabida a las emociones
  - Extender los límites de la situación conflictiva
  - Hacer extraño lo familiar
  - Pensar de manera divergente
  - Pensar de manera convergente
  - Obrar de manera creativa: Superar lo obvio
  - Recuperar el sentido (ilusión) de control
  - Visión de futuro > pasado
  - Un hoyo a la vez, hasta **completar** el proceso

# Problución:

## Creciendo a través del conflicto

- Estrategias desde la terapia narrativa:
  - Sacar tiempo para la reflexión
  - Pedir ayuda
  - Ver desde el otro
  - Aprender a escuchar
  - Aprender a hablar
  - Aprender a compartir y colaborar
  - Establecer prioridades
  - SAMIC: Clarificar, articular, alcanzar
  - Aprender a tomar riesgos: Vencer el miedo a fallar

# Problución: Creciendo a través del conflicto

"Only connect! That was the whole of her sermon.  
Only connect the prose and the passion,  
and both will be exalted,  
and human love will be seen at its height.  
Live in fragments no longer.  
Only connect, and the beast and the monk,  
robbed of the isolation that is life to either, will die."

Howards End  
E. M. Forster