

# Gestión de conflictos

Abordaje constructivo de un conflicto



*Systways.*

# Abordaje constructivo de conflictos... en síntesis

## Preguntas

- ¿Cómo poder abordar conflictos de manera constructiva?
- ¿Cómo pasar del conflicto a soluciones?

## En síntesis

Introducción	
1° Introducir al abordaje constructivo del conflicto <ul style="list-style-type: none"><li>• Métodos para escalar conflictos</li><li>• Método para el abordaje constructivo de conflictos</li></ul>	15 minutos
Trabajo en triadas sobre casos	
2° Primera ronda de abordaje sobre caso 1	5 minutos
3° Segunda ronda de abordaje sobre caso 2	5 minutos
4° Tercera ronda de abordaje sobre caso 3	5 minutos
Socialización en plenaria	
6° Socialización en plenaria	10 minutos
Trabajo en equipos sobre casos reales	
7° Caso real	10 minutos
Socialización en plenaria	
8° Socialización en plenaria	10 minutos

## Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ comprenden qué factores son decisivos para el abordaje constructivo de conflictos,
- ⇒ conocen y comprenden el concepto de mensajes "Yo" y "Vos/TÚ",
- ⇒ conocen el esquema de abordaje constructivo de conflictos.

## Campos de aplicación

- Gestión de conflictos
- Comunicación
- Retroalimentación

## Producto

- Participantes conocen y practican un modelo de abordaje de conflictos sencillo.

## Participantes

- 3 a 30 personas

## Agrupación

- Trabajo en triada.
- Plenaria.

## Tiempo requerido

- 60 minutos

## Espacio y otros requerimientos

- Espacio calmo

## Materiales

- Papelón o tarjetas: "Métodos para escalar conflictos"
- Papelón o tarjetas: "Mensajes Tú - Mensajes Yo"
- Papelón o tarjetas: "Abordaje constructivo de conflictos"
- Guías de trabajo sobre casos para cada participante.

# El abordaje constructivo de conflictos

## Métodos para escalar conflictos

Los métodos para hacer escalar conflictos son:

- Mensajes “Vos/Tú”
- Juzgar, instruir y mandar
- Imputaciones
- Ironía y sarcasmo
- Interrogar al otro

### Mensajes “Vos/Tú”

Una retroalimentación crítica la mayoría de las veces tiene un efecto escalador del conflicto, si hacemos afirmaciones generalizadoras negativas. Por ejemplo:

- *“Usted sí que es bien dominante”.*
- *“Usted siempre piensa sólo en Usted misma.”*
- *“Usted nunca asume tareas adicionales.”*

Con todos estos ejemplos el foco se dirige hacia la otra persona por lo que esta manera de dar retroalimentación también se conoce como Mensaje “Vos” o Mensaje “Usted”.

Mensajes “Vos” tienen prácticamente el efecto como un índice extendido el cual le asigna la culpa por el conflicto a la otra persona. Se le hacen reproches e imputaciones. Se le asignan determinadas características y etiquetas.

(Ver papelón o tarjetas “Métodos para escalar conflictos”)

### Juzgar, instruir, mandar

Este trío implica:

- Juzgar
  - *“Esto Usted lo ve de manera incorrecta.”*
  - *“Usted exagera bastante.”*
- Instruir
  - *“Ahí Usted hubiera tenido que escuchar .”*
- Mandar
  - *“Usted simplemente debe de pensar más al respecto.”*

### Imputaciones

Imputaciones, por ejemplo de motivos negativos o características personales:

- *“Esto sí que es típico para Usted de estarme interrumpiendo a cada rato. Siempre tiene que estar en el centro.”*
- *“Usted solamente se molesta porque no tiene las agallas suficientes para este negocio.”*

### Ironía y sarcasmo

- *“¡Qué bueno que hoy casi ha logrado llegar a tiempo!”*
- *“Una idea interesante considerando que viene de Usted.”*
- *“Qué bonito que una vez más me enfrentan con hechos consumados, así al menos no tengo que quebrarme la cabeza.”*

Ironía y sarcasmo complican la situación al ofrecer poca área de “ataque” y por ende, siempre dejan una puerta trasera abierta para poder decir que no era esto lo que quería decir, que solamente era una broma.

## Interrogar al otro

Preguntar al otro y con ello arrinconarlo sin asumir su propia posición. Todavía "mejor" es usar preguntas con el "¿Por qué?":

- ¿Por qué no me ha abordado antes al respecto?
- ¿Por qué ha transmitido esta información a otros?

Cuando se hacen preguntas con "¿Por qué?" sin transparentar el propio punto de vista, entonces lleva al otro a tener que justificarse. Si quiero empujar al otro hacia la defensiva, entonces es un medio comprobado. Si quiero des-escalar el conflicto entonces no.

Todos estos métodos tienen en común que en principio son juegos del mensaje "Vos/Tú/Usted" al dirigir el foco hacia la otra persona mientras me quedo con mis percepciones y sentimientos encubierto(a).

## Mensajes "Yo"

Si quiere abordar sus conflictos de manera constructiva entonces una de las llaves es describir la propia perspectiva, el propio punto de vista en lugar de juzgar al otro.

En lugar de hacer afirmaciones sobre la otra persona, alumbro mi perspectiva, mis percepciones, interpretaciones y sentimientos. Esto se conoce como Mensaje "Yo" porque el foco está dirigido hacia mi mismo(a) y mi perspectiva en lugar de dirigirse a la otra persona.

Ejemplos de la vida cotidiana:

Mensajes "Vos"		Mensajes "Yo"
"Esto Usted lo ve de manera equivocada."	⇒	"Estoy yo lo veo diferente."
"Ahí Usted no se expresó claramente."	⇒	"Esto lo he comprendido de manera diferente."

## Guía para el abordaje constructivo de conflictos

Ahora vamos a ver una guía para el abordaje constructivo de conflictos.

### Abordaje constructivo de conflictos

#### Exponer el punto de vista:

*"Me llamó la atención que..."*

*"Me di cuenta que..."*

#### Describir los efectos

*"Para mi significa esto que..."*

#### Nombrar los sentimientos

*"Me siento..."*

---

#### Preguntar como ve la otra persona la situación

*"¿Cómo ve esto Usted?"*

#### Acordar conclusiones y soluciones

*"¿Cómo podría verse una solución?"*

*"Yo deseo ..."*

## Exponer el punto de vista:

Cuando aborda un conflicto es útil comenzar con su propio punto de vista, su propia perspectiva. Usted describe de manera concreta - sin generalizaciones y sin juicios o valoraciones - lo que ha visto y escuchado. Una posible entrada puede ser:

- *"Me llamó la atención que..."*
- *"Me di cuenta que..."*

Por ejemplo,

- *"Me di cuenta que Usted la mayoría de las veces se va a las 4 de la tarde."*

## Describir los efectos

Aquí describo los efectos sobre mí y otras personas:

- *"Para mí significa esto que..."*
- *"Para mí significa que prácticamente recibo el doble de llamadas. Y como a esta hora llaman muchos clientes ya no logro hacer mi trabajo."*

## Nombrar los sentimientos

Para hacerles ver de manera clara a la otra persona lo que significa este conflicto a nivel muy personal, puedo nombrar mis sentimientos. Por ejemplo:

- *"Me siento..."*
- *"Me siento desbordada con esto."*
- *"Esto me molesta."*

Expresar los propios sentimientos no es habitual en el ámbito organizacional y generalmente incluso se evita. Por otro lado, tiene la ventaja que con ello puedo aclarar qué tan agobiante es para mí la situación.

Además, al expresar los sentimientos, tomo distancia de los mismos y estoy menos expuesta(a) ante los mismos. Al no expresarlos de manera explícita, de por sí van a salir a nivel no verbal. Por lo tanto es - sobre todo cuando el conflicto me afecta a nivel emocional - muchas veces útil nombrar los sentimientos para que la otra persona comprenda qué tan importante es el tema para mí a nivel personal.

Con estos tres primeros pasos, el conflicto ahora está claro y a la vez fue abordado de manera constructiva.

Después se trata entrar en un diálogo:

- *"¿Cómo ve la otra persona la situación?"*
- *"¿Qué percepciones, valoraciones y sentimientos tiene él/ella?"*

## Preguntar como ve la otra persona la situación

Aquí se trata de realmente comprender la perspectiva, el punto de vista de la otra persona, preguntar, indagar, soltar y desprenderme de mis percepciones y colocar de manera equitativa las percepciones de la otra persona a la par.

Esto no es fácil en el contexto de un conflicto.

Por ello es aún más importante de colocarse uno/una en un segundo plano y resumir la esencia de lo expresado para que la otra persona sienta que estoy esforzándome para lograr una aclaración sincera y estoy intentando de comprender a la otra persona.

- *"¿Cómo ve esto Usted?"*

## Acordar soluciones y conclusiones

Para finalizar se trata de buscar soluciones y extraer conclusiones para el futuro.

Puedo discutir con mi colega diferentes posibilidades de solución:

- *"¿Cómo se vería una solución...?"*
- *"Yo deseo..."*
- *"¿Puede quedarse más tiempo?"*
- *"¿Puede quedarse al menos durante dos días hasta las 6 de la tarde?"*
- *"¿Qué preguntas u observaciones tiene?"*

## Un ejemplo:

Pasos del abordaje	Ejemplo
Exponer puntos de vista	"El Señor Cuecho me abordó hoy en relación a que voy a salir de la organización."
Describir los efectos	"Yo temo que esta información se va a regar ahora aunque lo quería contar apenas dentro de un par de semanas."
Nombrar los sentimientos	"Me siento incómodo que ahora todos lo saben. Te lo había contado en confianza y estoy - siendo sincero - decepcionado que el Señor Cuecho ya se ha enterado."
Preguntar como ve la otra persona la situación	"¿Cómo llegó a esto?"
Acordar soluciones y conclusiones	Esto depende del curso de la conversación, podría ser por ejemplo: "Por favor, habla con el Señor Cuecho para que no lo divulgue."





# El proceso metodológico... paso a paso

## 1° Brindar insumos teóricos

La facilitadora expone brevemente con ayuda visual

- Los métodos para escalar conflictos
- El método de abordaje constructivo de un conflicto con su esquema y ejemplos.

Luego orienta el trabajo en grupo.

## 2° Trabajo en grupos sobre casos ejemplares

Se organizan triadas para practicar sobre tres casos en tres rondas:

### Primera Ronda: Caso 1 “Colega Tardanza”

A y B son partes del conflicto.

A aborda el conflicto de manera constructiva con B.

C retroalimenta al final.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

### Segunda Ronda: Caso 2 “El escritorio desordenado”

B aborda el conflicto de manera constructiva con C.

A retroalimenta.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

### Tercera Ronda: Caso 3 “Esperar a la jefa”

C aborda el conflicto de manera constructiva con A.

B retroalimenta.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

## 3° Socialización

Se agrupan los papelones según cada caso y se hace una galería libre por los tres casos.

Luego se hace una breve retroalimentación en plenaria sobre la experiencia con este esquema.

## 4° Trabajo en grupos sobre casos reales en equipos

Cada equipo se reúne y la coordinadora del mismo abordará un conflicto que ha percibido usando el mismo esquema.

## 5° Socialización

La facilitadora conduce una breve retroalimentación de parte de cada equipo.

A continuación las guías de trabajo para los casos ejemplares.



## “Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lean el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
  
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

### Caso 1: Colega Tardanza

Usted desde hace medio año dirige un proyecto estratégico sobre el cual reporta directamente a la dirección de su organización. Cada dos semanas tiene un encuentro con el equipo del proyecto para conducir y tomar decisiones sobre el proceso del mismo. Una de las colegas del proyecto, Emilia Tardanza, ha llegado hoy por enésima vez tarde a la reunión.

Usted ya en el pasado ha indicado que todos los y las colegas deben ser puntuales para no avergonzar a Emilia Tardanza ante todo el equipo. Sin embargo, esto no ha tenido ningún efecto.

A las últimas dos reuniones llegó al igual como el día de hoy 10 minutos más tarde. Su llegada tardía siempre distrae a los demás colegas debido a que otra colega le explica lo que hasta ahora se ha abordado en la reunión.

Esto mete intranquilidad y falta de atención a la ronda. Esto es especialmente en este momento molesto porque deben aclararse temas importantes de manera urgente y el proyecto, con el cual también para Usted de manera personal hay mucho en juego, entrará en una fase decisiva.

Además Usted hubiera deseado más responsabilidad de Emilia Tardanza porque la conoce desde antes de que entrara a trabajar con su equipo, a veces almuerzan juntas y siempre se han entendido muy bien. Por ello, sus llegadas tardes frecuentes le han decepcionado aún más.

Después de haber finalizado la reunión aborda a Emilia a solas.

## “Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lean el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
  
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

### Caso 2: El escritorio desordenado

Usted en estos momentos tiene una practicante, Juanita Gómez, en su oficina quien va a trabajar durante los próximos tres meses en su área.

Ayer por la tarde se fue temprano a casa y le dijo que podía usar su escritorio en vista de que aún no tiene su propio lugar de trabajo fijo. En seguida, ella ocupó el lugar.

Cuando esta mañana llega a la oficina, encuentra su escritorio no de la manera como Usted lo desea. Al contrario: hay una taza de café medio llena, archivadores, carpetas y varios lapiceros están regados en la mesa.

Usted se molesta por este caos.

Antes de que pueda comenzar a trabajar debe de arreglar los diferentes objetos. Esto es molesto porque hoy tiene mucho que hacer. Además le parece una falta de respeto.

Usted misma jamás dejaría el escritorio de una colega tan desordenada.

Ahora entra Juanita a la oficina.  
Usted la aborda en relación a esta situación.



## “Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lean el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
  
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

### Caso 3: Esperar a la jefa

En su trabajo actual Usted se pone de acuerdo con regularidad con su jefa, la señora Paula Hernández. En principio se lleva muy bien con ella en vista de que ella tiene un estilo de dirección cooperativo.

No obstante, últimamente le molesta cada vez más que su jefa nunca está totalmente atenta durante sus conversaciones. Muchas veces la llama a su oficina para abordar otra vez los aspectos tratados en la reunión.

Cuando usted llega, ella muchas veces todavía trabaja en la computadora o llama por teléfono, de tal manera que Usted primero tiene que esperar un par de minutos.

Además de ello, siempre se le olvida de redireccionar el teléfono, aún cuando no es ningún problema de desviar la llamada hacia su sub-directora.

De esta manera, su conversación sufre una y otra vez interrupciones y le toca estar sentada ahí sin hacer nada. Esto es especialmente ahora con la enorme presión de trabajo muy problemático. Usted de por si ya tiene muchas horas extras y no quiere desperdiciar tiempo adicional con estar esperando.

Además tiene la impresión que su trabajo desde el punto de vista de la directora no es tan importante. Esto le decepciona debido a que antes siempre había resaltado cuan importante es su función para el área.

Usted la aborda en relación a esta situación.

## Aplicaciones, casos o ejemplos

### Aplicaciones

- Proceso de desarrollo organizacional con enfoque sistémico con el FCAM. Agosto 2014.
- Formación en pedagogía sistémica para educadores(as) de la Comisión Nacional de Educación de la Iglesia Católica en Cuba, Módulo 2. La Habana, Febrero 2015.

## Herramientas complementarias

### Herramientas complementarias:

Otras herramientas útiles para el abordaje con:

- Retro alimentación con connotación positiva
- Tres miradas a un asunto.


### Materiales de apoyo:

En la caja de herramientas encuentra también tarjetas para poder visualizar el tema.

- Tarjetas “Abordaje constructivo de un conflicto”
- Tarjetas “Métodos para escalar conflictos”
- Tarjetas “Mensajes Tú - Mensajes Yo”

## Fuentes de sabiduría

### Fuentes y bibliografía para profundizar

-  *Schmidt Thomas.*  
Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten.  
Der Seminarfahrplan.  
managerSeminar.  
Bonn, 2. Auflage, 2010.

## Elaboración

Elaboración y adaptación:	Rita Muckenhirn
Diseño y diagramación:	Idem.
Fotografía:	Idem, tomadas en los procesos con educadores(as) de la Comisión Nacional de Educación de la Iglesia Católica en Cuba.
Fecha:	6 Marzo 2015

## Cooperación

La elaboración de esta herramienta fue auspiciada por



## Para contactarnos



**La Cuculmeca**  
Jinotega, Nicaragua

Teléfono (+505) 2 782 3578  
Teléfono (+505) 2 782 3579  
Email [info@cuculmeca.org](mailto:info@cuculmeca.org)  
[www.cuculmeca.org](http://www.cuculmeca.org)

### Los Nahuales

Nicaragua  
El Salvador  
Guatemala

Cecilia Eugenia Falla  
Juan Carlos Hernández  
Teresa Hernández



**Rita Muckenhirn**  
Facilitadora y asesora

(+505) 2 78 23 880 Teléfono  
(+505) 893 29 003 Móvil  
[rita.muckenhirn64@gmail.com](mailto:rita.muckenhirn64@gmail.com) Email  
[info@systways.com](mailto:info@systways.com) Email  
[rita.muckenhirn](https://www.systways.com) Skype  
[www.systways.com](http://www.systways.com)

[cecilia.eugenia.falla@gmail.com](mailto:cecilia.eugenia.falla@gmail.com)  
[juancahemo@gmail.com](mailto:juancahemo@gmail.com)  
[osherdez\\_tere@yahoo.es](mailto:osherdez_tere@yahoo.es)

## ¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas 4.0?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de una **Caja de Herramientas Sistémicas 4.0** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico a nuestro contexto latinoamericano de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- 1° Su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales.
- 2° Siempre citen las fuentes.
- 3° Nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

*Gracias*