



*Fundación  
para la Promoción  
de la Mujer*



# **MANEJO DE CONFLICTOS**



PANAMA - 1998

## **FUNDACION PARA LA PROMOCION DE LA MUJER**

La Fundación para la Promoción de la Mujer se fundó en agosto de 1990, por iniciativa de un grupo de mujeres preocupadas en mejorar la condición de la mujer, su nivel de participación en la vida ciudadana y disminuir los niveles de discriminación, creando conciencia en las propias mujeres sobre su condición y sus capacidades.

### **CREDITOS:**

- Folleto educativo del programa del Centro de Adaptación Laboral de la Fundación para la Promoción de la Mujer, basado en los materiales para el Proyecto de Ampliación de los Programas de Capacitación para el empleo dirigido a mujeres de escasos recursos en Panamá, financiado por la Fundación Interamericana (FIA).
- Recopilación de información realizada por la Licenciada: Betzaida Guerrero.
- Actualización: Xenia De La Cruz.
- Revisión, diseño metodológico, coordinación y Dirección Ejecutiva: Mery M. Troya.

## **PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO**

El Programa de Adaptación Laboral de la Fundación para la Promoción de la Mujer, en colaboración con la Fundación Interamericana (FIA) iniciaron un programa de Desarrollo Humano dirigido a las mujeres que participan del proyecto de ampliación de los programas de capacitación para el empleo.

Este programa tiene como objetivo general capacitar a un grupo de mujeres en el conocimiento de sí mismas, de su propio desarrollo como seres humanos y de un número de habilidades básicas que les permitirán utilizar adecuadamente sus recursos vocacionales y económicos.

El programa se ejecutará durante un año a través de una metodología de tipo participativa, con el fin de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de un enfoque vivencial y tiene como objetivos específicos:

- Crear conciencia acerca de la importancia de la autoestima como marco de referencia desde el cual nos proyectamos diariamente.
- Promover la reflexión en torno a las causas de la desigualdad, la subordinación y el control que existe sobre la vida de las mujeres en nuestra sociedad.
- Desarrollar habilidades para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

## **PROYECTO DE AMPLIACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL EMPLEO DIRIGIDO A MUJERES DE ESCASOS RECURSOS**

La Fundación para la Promoción de la Mujer, en colaboración con la Fundación Interamericana inició en octubre de 1997 un proyecto dirigido a contribuir con la capacitación para el empleo de mujeres de escasos recursos en áreas no tradicionales de manera que puedan integrarse de forma eficiente y competitiva en el mercado laboral panameño.

Este programa tiene como metas generales:

- Desarrollar habilidades y destrezas en mujeres desempleadas de escasos recursos, en áreas no tradicionales.
- Promover la microempresa y la autogestión entre las mujeres.
- Incorporar a la empresa privada en el proceso de capacitación para el empleo de mujeres.
- Contribuir a la eliminación de la discriminación en el empleo y fomentar la aceptación de nuevos roles en las mujeres.
- Concientizar en temas de género, autoestima y derechos de la mujer, a las beneficiarias del programa de capacitación.

El Programa se lleva a cabo a través del Centro de Adaptación Laboral, con la supervisión de la Dirección Ejecutiva de la Fundación para la Promoción de la Mujer y consta de los siguientes elementos:

- a) Proyecto de capacitación a mujeres en la construcción.
- b) Organización y funcionamiento de una escuela de conducción de automóviles.
- c) Mejoramiento de técnicas en la producción artesanal.
- d) Capacitación en género, autoestima y derechos de la mujer, así como en mercadeo y autogestión empresarial.

# LOS CONFLICTOS

Muchos crímenes violentos son el resultado de conflictos entre personas que se conocen. La palabra conflicto viene del latín «conflictus» que significa chocar.

Cuando decimos que estamos en conflicto con alguien normalmente lo que queremos decir es que hemos tenido algún tipo de encuentro hostil (una confrontación con un criminal no es la clase de conflicto que puedas manejar de acuerdo con este material).

El conflicto es un choque entre dos o más partes, cada una de las cuales trata de obtener ventaja de la situación.

Los conflictos son parte natural de la vida. A menos que usted pase por la vida durmiendo o en una cueva, usted tiene una gran posibilidad de experimentar de vez en cuando conflictos.

Los conflictos son muchas veces mal atendidos. Pero lo más importante es que la mayoría de las veces no estamos preparados o no sabemos como lidiar con el conflicto.

## **¿Es el conflicto un obstáculo o una oportunidad?**

Los expertos reconocen que el conflicto puede ser destructivo, pero también se ha visto que los conflictos pueden resultar en cambios positivos.

El conflicto puede ser positivo cuando:

- Motiva a descubrir aptitudes antes desconocidas y desarrollar nuevas habilidades ya que impulsa a las personas a ser más creativas y a probar nuestras ideas.

- Fomenta la búsqueda de nuevas maneras de resolver el problema.
- Los problemas ocultos se traen a la superficie y entonces se pueden afrontar y resolver.
- Crea relaciones basadas en la verdad y la confianza.
- Une a las personas bajo una causa común.
- Mantiene abierta la comunicación.
- Obliga reexaminar las ideas y las posiciones y las personas se sienten más comprometidas en la solución que llevará a la obtención de las metas.

El conflicto puede ser destructivo cuando:

- Dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso.
- Se deja sin resolver pues puede deteriorar la cooperación y el trabajo en equipo.
- Resulta en sentimientos de dolor, rabia, odio o venganza.
- Causa una extrema tensión.
- Crea desavenencias entre las partes.
- Se intensifica de un problema menor a un incidente mayor.
- Conduce a conductas violentas.

Los conflictos pueden ser de distintos rango, desde argumentar con alguno de tus hermanos hasta un asalto. El conflicto es

parte de nuestra vida diaria. Empujamos a alguien en el bus, le pegamos con un libro a alguien en clases, derramamos salsa sobre la mesa y no la limpiamos antes de que alguien ponga su codo justo en ese lugar. A veces pareciera que estamos constantemente envueltos en algún tipo de conflicto. La pregunta no es si habrá conflictos en nuestra vida, sino cómo manejarlos cuando aparecen.

### Tipos de conflicto:

1- *Los conflictos interpersonales:* constituyen un serio problema para muchos porque afectan grandemente las relaciones humanas, es necesario proteger el concepto de sí mismo contra el daño que puedan ocasionarles los demás. Cuando este concepto se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora.

A veces es difícil manejar los conflictos porque normalmente se dan entre personas que tienen una relación más o menos permanente y generalmente implican intensas emociones. En muchos casos se pasa de los argumentos a la agresión física. Una manera muy simple de protegerte es evitar que la otra persona te presione a fin de que pierdas el control. Cuando pensamos en una agresión física, normalmente nos imaginamos que un extraño nos ataca por sorpresa. Sin embargo, la mayoría de estas agresiones se producen entre personas que se conocen.

2- *Conflicto intergrupar:* En este tipo de conflictos cada grupo trata de demostrar que es más fuerte o mejor que el otro, todo esto para mejorar su imagen o adquirir poder.

3- *Conflictos intrapersonales.* Conflictos internos del individuo, generalmente se dan por incompatibilidad entre sus deseos y la realidad que se le presenta, entre sus tareas y sus habilidades.

### ¿Quién puede resolver un conflicto?

Todos los días cada uno de nosotros enfrenta conflictos que necesitan solución. Todos utilizamos el proceso de resolución de conflictos durante todo el día. La solución puede ir desde un **perdóname...** hasta tener que concurrir a una corregiduría o juzgado. A veces somos capaces de solucionar el conflicto por nosotros mismos, otras veces necesitamos ayuda. El manejo de conflictos personales consiste en que dos (o más) personas trabajan juntas para resolver ese conflicto.

Según Keith Davis y John Newstron los resultados de un conflicto pueden ser:

c- <b>Ganador- perdedor:</b> una persona gana y la otra sale derrotada.	d- <b>Ganador-ganador:</b> ambas partes salen mejor que antes de iniciar el conflicto.
a- <b>Perdedor-perdedor:</b> al final del conflicto ambas partes quedan peor que cuando inició.	b- <b>Perdedor-ganador:</b> una persona gana y la otra sale derrotada.

### Origen del conflicto

Los conflictos pueden tener muchos orígenes:

1. *Subjetividad en la percepción:* Esto quiere decir que ante un mismo objeto

o situación dos personas pueden tener diferentes opiniones.

2. *La información incompleta:* Cuando la información no es completa también hay diferentes opiniones que se desprenden de las diferentes versiones de la información.
3. *Fallas en la comunicación:* Estas fallas básicamente se deben a malas interpretaciones del mensaje, ya sea porque el emisor no transmitió bien el mensaje o porque el receptor interpretó mal.
4. Diferencias en los caracteres de las personas.
5. Las precauciones externas e internas que causan frustración.
6. Los separatismos y las divisiones.
7. La interdependencia entre las personas.

El manejo de conflictos interpersonales requiere de la utilización de destrezas necesarias para resolver un problema tales como:

1. Aproximarte a la discusión con un interés real de solucionar el conflicto.
2. Escuchar cuidadosamente a la otra persona a fin de determinar cuáles son sus intereses.
3. Escuchar atentamente y demostrarlo. Esto significa que debes escuchar lo que se te dice y comprenderlo. Quienes saben escuchar miran a los ojos, se relajan, piensa cuidadosamente en lo que la otra persona está diciendo y hace buenas preguntas.
4. Trata de pensar en el problema desde la perspectiva de la otra persona.

5. Piensa en el tema o asunto que está causando el problema y no en las personalidades de los individuos relacionados con el problema. ¿Cuál es el problema que subyace? Trata de establecer los hechos objetivos en base a las emociones que reflejan cada parte.
6. Piensa en todas las potenciales soluciones al problema. Haga una lista y no resuelvas de inmediato si son buenas o malas.
7. Identificar las soluciones que sean viables para ambas partes. Concretamente en la situación real.
8. Repite los puntos principales del acuerdo a fin de asegurarte que las partes lo comprenden bien.
9. Acuerden por adelantado que si el acuerdo no funciona, volverán a discutir otro posible acuerdo.

**Las conductas que se prohíben al manejar una situación de conflicto son las siguientes:**

1. Insultar
2. Culpar
3. Burlarse.
4. No escuchar
5. Vengarse
6. Hablar del pasado
7. Amenazar
8. Empujar
9. Ser sarcástico
10. Pegar
11. Inventar nombres
12. Mandar
13. Hacer excusas.
14. No ser responsables.

## DIFERENTES ESTILOS DE RESOLVER UN CONFLICTO

### 1. Cómodo

*«Cualquier cosa que digas está bien conmigo».*

Usted tiende a estar de acuerdo con la otra persona para salirse del problema. Usted prefiere morir antes que alguien se ponga bravo con usted, es por eso que usted nunca dice lo que verdaderamente piensa o siente. Lo más importante para usted es mantener la relación, no importa que tan injusta es la solución para usted.

**Ventajas:** Usted mantiene la paz y la relación.  
Usted es sensible a los sentimientos de otros.

**Desventajas:** Sus necesidades son pocas veces obtenidas.  
Verdaderamente usted se siente bravo, resentido e inútil.

### 2. Evasivo

*«Déjame en paz, no es mi culpa».*

Usted mete la cabeza en la arena o se esconde en el closet antes de enfrentarse con el conflicto. La mayoría de las veces usted deja que los otros resuelvan sus problemas.

**Ventajas:** Usted nunca se involucra en peleas.  
Evadir situaciones peligrosas es siempre una buena idea.

**Desventajas:** Usted se puede sentir inútil.  
Usted no tiene nada que decir en la resolución de los problemas.  
La solución de sus

problemas, si es que llega a una solución, es temporal o injusta.

### 3. Agresivo

*«Las cosas son como yo quiero o nada».*

Para usted lo más importante es ganar en vez de resolver el conflicto. Usted tiende a acusar y culpar a la otra persona y a usar palabras como: «tú debieras o tú debes». Usted grita, empuja o pega.

**Ventajas:** Usted casi siempre dice lo que piensa y tiene su propia posición.  
Usted está dispuesto a involucrarse, a tomar las riendas y arriesgarse.

**Desventajas:** Su falta de sensibilidad puede afectar las relaciones.  
Muy pocas veces busca las cosas que tiene en común con los otros o escucha el punto de vista de los otros.  
El problema puede escalar hasta la violencia.  
Usted siente que siempre debe ganar.

### 4. Comprometido

*«Tengo un trato para tí.»*

A usted no le gusta que lo molesten con un problema, de manera que busca la solución más rápida posible. Trata de buscar una solución de manera que nadie pierda, pero nadie gana tampoco. Frecuentemente usted espera por una oportunidad para tomar ventaja

**Ventajas:** Usted es flexible y puede rápidamente encontrar bases comunes que mantengan a ambos lados relativamente felices.



Resuelve el problema.... al menos temporalmente.

**Desventajas:** Le preocupa más resolver el conflicto rápidamente que justamente.  
La solución puede ser temporal e injusta.  
No siempre explora todas las acciones.

## 5. Colaborador

*«Vamos a resolverlo juntos».*

Usted se centra en resolver el problema. Usted no acusa ni culpa, sino que usted escucha y le da valor a los sentimientos y necesidades de la otra persona. Usted le dice a la otra persona lo que usted siente, ofrece sugerencias e ideas y busca una solución justa. Usted empieza por buscar las cosas que tienen en común. Usted trabaja con la otra persona para obtener la mayor cantidad de opciones posibles y está de acuerdo con la solución que los satisface a ambos. Cuando el conflicto pareciera que no se puede solucionar o que está dirigido a la violencia, usted sabe que es el momento de buscar ayuda. Su solución incluye elementos de acomodarse, comprometerse, o estar de acuerdo en que no se puede solucionar.

**Ventajas:** Sus soluciones son usualmente justas y duraderas.  
Usted crea confianza y desarrolla relaciones.  
Usted protege la dignidad de todos y trata de curar los sentimientos heridos.

**Desventajas:** Nadie nunca dijo que ser colaborador sea fácil. Se necesitan habilidades, tiempo, compromiso y coraje.

## 10 CONSEJOS PARA CALMAR SU TEMPERAMENTO.

### 1. PIDA UN TIEMPO LIBRE.

Si pareciera que va a perder el control tome un tiempo. Déjele saber a la otra persona que usted está bravo usando oraciones personales. Asegúrese de dejarle saber a la otra persona que usted hablará más tarde.

### 2. REALICE ALGUNA ACCION FISICA.

Camine, monte bicicleta, levante pesas, nade, corra, etc. Haga lo que tenga que hacer para disminuir la rabia.

### 3. CUENTE.

Antes de actuar con rabia, cuente hasta diez o veinte, o hasta que sea necesario. Mantenga su mente ocupada en contar y verá como se calma.

### 4. ESCRIBA UNA CARTA.

Si está bravo con alguien escríble una carta, díglele todo lo que quiera, llámele nombres, insúltelo, déle donde le duela. Luego de terminar rompa la carta y bótela.

### 5. MEDITA.

Póngase cómodo, relájese. Cierre sus ojos, respire profundo y manténgalo. Deje salir el aire despacio. Piense en cosas positivas.

### 6. HAGA ALGO CREATIVO.

Pinte, escriba, trate de ventilar la rabia a través de la creatividad en lugar de hacerlo físicamente.

## **7. TOME UN LARGO BAÑO.**

Esto es bien relajante.

## **8. HABLE CON UN AMIGO.**

Dígale a alguien que usted conoce cómo se siente. Hay veces que el solo hecho de hablar con alguien nos hace sentir mejor.

## **9. JUEGUE CON SU MASCOTA.**

## **10. DISTRAIGASE.**

Vea televisión, escuche música, vaya al cine, haga cualquier cosa que lo distraiga de pensar en lo que le está molestando.

### **LAS ORACIONES DEL YO La técnica que te da poder.**

*Tú nunca me escuchas porque tu siempre estas en el teléfono, tú...*

No detestar cuando te culpan o te acusan por algo. Cuántas veces no ha sido: tú siempre, tú nunca, tú deberías, tú mejor que, tú no, tú no deberías. Todos estos mensajes tienen algo en común, el TU. Quiéralo o no, los mensajes de tú aumentan el nivel de confrontación.

Para evitar problemas y mandar de manera más efectiva su mensaje utilice oraciones de YO. Estas le dejan saber a quién escucha, cómo usted se siente, lo que usted quiere y además mantienen la atención de la conversación en el problema y no en la otra persona.

Estas oraciones le dan las habilidades necesarias para luchar por sus derechos sin llegar a la violencia.

### **¿Cómo se hacen?**

#### **Las cuatro partes de las oraciones de YO.**

##### **1. Utilice el nombre de la otra persona:**

Esto significa que usted le da importancia y la respeta.

##### **2. Diga cómo se siente:**

Trabaje los sentimientos antes de ponerle atención a los problemas.

##### **3. Identifique el problema:**

Sea específico. Nunca asuma que la otra persona sabe lo que a usted le molesta.

##### **4. Dígle a la otra persona lo que usted quiere:**

Usted está ofreciendo una solución.

### **¿QUE HACE CUANDO OTRA PERSONA ESTA BRAVA CON USTED?**

Estos son buenos consejos para confrontar el furor:

##### **1. Use el sentido común.**

Considere qué tan importante es la relación entre ustedes, cuál es el problema y las emociones que están en juego. Utilice todos estos factores para evaluar la situación.

##### **2. Dése cuenta que la otra persona puede que no esté actuando o hablando racionalmente.**

Cuando las personas están bravas, la mayoría de las veces hacen y dicen cosas que verdaderamente no sienten o piensan.

Escuche a la otra persona pero no se deje enredar entre los insultos. Recuerde: ataque el problema, no a la persona.

**3. Déjele saber a la otra persona que usted está interesada.**

Déle la seguridad a la otra persona que para usted el problema es importante y quiere resolverlo. Pregúntele a la persona cuándo sería un buen momento.

**4. Escoja un buen lugar para hablar.**

El mejor lugar para hablar con alguien que está bravo es un lugar tranquilo, privado y abierto. Evite lugares con mucha gente y situaciones donde haya muchas personas alrededor ya que estas pueden empeorar la situación.

**5. No discuta.**

Quién tiene la razón no es importante. Calmar a la persona y resolver el problema si lo es.

**6. Preste atención al comportamiento de la otra persona.**

Si le da la impresión de que puede estar en peligro, prepárese para salir rápido.

**7. Observe su propia conducta.**

Esté seguro de que usted no está mandando señales amenazantes. No se acerque demasiado.

**8. Preste atención a su tono de voz.**

Hable pausadamente y en un tono calculado. Use palabras reconfortantes y tranquilizantes.

**9. Trate a los otros de la misma manera que le gustaría que la trataran a usted.**

No sea arrogante o condescendiente. Su actitud es uno de los factores más importantes

para resolver exitosamente el conflicto.

**10. Comprometerse a resolver el problema de la manera justa.**

Aunque a veces nos vemos tentados a dejarlo todo y no resolver, es mucho más efectivo trabajar el problema hasta que se resuelva.

**10 CONSEJOS DE QUE HACER Y QUE NO HACER PARA COMUNICARSE EFECTIVAMENTE**

**1. Escoja el tiempo y el lugar correcto.**

Es difícil resolver un problema en un lugar con mucho ruido o lleno de gente. Asegúrese de verse o hablar en un lugar privado, tranquilo y donde ambos tienen tiempo para hablar.

**2. No interrumpa.**

Es difícil escuchar cuando uno no para de hablar. Deje que la persona termine de hablar sin interrumpirla.

**3. Sea paciente.**

Hay veces que a las personas les toma tiempo llegar hasta el punto del problema. Tenga calma, es mejor esperar y resolver a acabarlo todo.

**4. Preste atención a sus mensajes no verbales.**

Asegúrese de verse interesado. No camine, no mire el reloj, no mire alrededor del cuarto, y por supuesto, no se quede dormido.

**5. Escuche.**

Escuchar no es esperar su turno para hablar. Preste atención a lo que el otro dice. Trate de entender su punto de vista.

**6. No dé sermones.**

Hay veces que las personas solamente

quieren ser escuchadas. Si las personas quieren un consejo, una crítica o un refuerzo, ellos se lo pedirán.

### **7. Haga preguntas abiertas.**

Esta clase de preguntas le permite tener una mejor idea de lo que la persona está tratando de comunicarle. También ayudan a la persona a ventilar el problema. Hacer preguntas le deja saber a la persona que usted está escuchando y que a usted le importa lo que él o ella dice.

### **8. No asuma nada.**

Recuerde que lo que usted escucha no es siempre lo que la otra persona está diciendo. Repita lo que usted piensa que la otra persona trató de decirle y pregunte si está en lo correcto. «Déjame ver si te entendí».

### **9. Mantenga el control.**

No siempre nos gusta oír lo que la otra persona nos dice. Escuche hasta que la otra persona termine. Si se siente bravo, use oraciones de YO para hacerle saber a la persona como usted se siente y lo que usted desea.

### **10. No use acciones prohibidas.**

Utilizar acciones como insultos, culpas, gritos, hacen más difícil la comunicación. Si discute de manera justa, tendrá mayor oportunidad de mantener una mayor comunicación.