



## **Entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos**

**Roberto Rodríguez González**

*Psicólogo*

*Profesor Auxiliar*

*Universidad Central Marta Abreu de Las Villas*

*Santa Clara, Cuba*



**Yamila Roque Doval**

*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba*

**Yanet Méndez Castillo**

*Corporación Copextel, S. A., División Villa Clara, Cuba*

**Yordania Cepeda García**

*Empresa de Traviesas de Hormigón y Fijaciones Elásticas, Cuba.*



Ver perfil del autor

*Fecha publicación: 20/enero/2001*

Para citar este artículo:

---

Roberto R. G. (2001, 20 de enero). Entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos. *Revista Psicología Científica.com*, 3(1). Disponible en:  
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-196-1-entrenamiento-socio-psicologico-para-potenciar-el-uso-de-est.html>

---

### **RESUMEN**

El entrenamiento socio-psicológico tiene el objetivo de potenciar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos en el Consejo de Dirección de una organización de servicios técnicos ubicada en la provincia Villa Clara, Cuba. A través de los contactos con la gerencia de esta organización, se precisó el interés de la misma en abordar las estrategias de solución de conflictos, esto para mejorar el desempeño del Consejo de Dirección a la hora de enfrentar los conflictos que, en la dinámica interna y en las relaciones con el medio, se le presentan a la organización. La muestra está conformada por 12 de los integrantes del Consejo de Dirección.

El entrenamiento socio-psicológico consta de 3 etapas: diagnóstico, intervención y constatación, que se desarrollaron en 11 sesiones de trabajo grupal. Entre los métodos y técnicas empleados se cuentan: observaciones, entrevistas, cuestionarios, juego de roles, sociodrama, debate y análisis de situaciones, actividades por medio de las cuales se propició el autoanálisis individual. Los resultados obtenidos demuestran que el entrenamiento socio-psicológico potenció el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos en el Consejo de Dirección de la organización.

**Palabras clave:** Entrenamiento socio-psicológico, estrategias de solución de conflictos, comunicación, organización

## Introducción

Las organizaciones son creadas y están formadas por personas. Su razón de ser es facilitar la consecución de propósitos común. La estructura de toda organización debe servir a las necesidades de quienes la forman. La adecuada dirección debe resumirse en la concreción de los propósitos comunes, empleando para ello métodos adecuados.

Por tanto, resulta importante capacitar a los directivos y órganos de dirección de la organización para que desempeñen adecuadamente su función. Una vía para lograrlo es el entrenamiento socio-psicológico, que está dirigido a elevar la capacidad de desarrollo y funcionamiento activo y consciente de la personalidad ante las exigencias sociales, es decir, busca optimizar las particularidades del sujeto, a la par que el funcionamiento del grupo.

El entrenamiento socio-psicológico tiene como antecedente los Grupos T, que surgieron en Estados Unidos en 1940, que poseen marcada importancia y valor metodológico. Estos grupos fueron evolucionando y dieron lugar a los Grupos de sensibilidad y a los de Entrenamiento instrumental. Los primeros perseguían mejorar la imagen de sí mismo comprometiendo a los participantes a un sistema de relaciones interpersonales auténticas. Los segundos tenían como objetivo guiar a los participantes a colaborar más eficazmente en un grupo.

El entrenamiento socio-psicológico se considera un método de intervención psicológica en el que se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de conocimientos, habilidades y formas de accionar que capacitan a las personas entrenadas en el manejo efectivo de exigencias sociales concretas. Cada participante puede estructurar nuevas motivaciones, encontrar orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorarse y valorar el comportamiento del grupo.

M. Vorweg, citado por Guerra y Segura (1998), plantea que independientemente de que se entrenen funciones psíquicas específicas o estructuras esenciales de componentes con respecto a una conducta definida, la efectividad del esfuerzo de modificación mediante el adiestramiento depende de la exactitud de la reproducción de la estructura psicológica de la exigencia en la situación simulada, de la experiencia que posean los participantes, del estado inicial de la estructura diagnosticada en la "forma individual de actividad", así como también de la capacidad de aprendizaje de los sujetos, de la duración del adiestramiento (10-15 horas), de los efectos resultantes del entrenamiento (sleeper y de motivación) y, por último, de las condiciones sociales de realización para un comportamiento óptimo en las condiciones reales de vida.

Oscar J. Blake, citado por Guerra y Segura (1998), considera el entrenamiento socio-psicológico como un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. Capacitación ésta que está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros para contribuir a la adaptación de las nuevas circunstancias internas y externas. Uno de los aspectos sobre los cuales se ha podido influir con este método es la solución de conflictos y las estrategias que para ello se emplean.

Todo directivo emplea buena parte de su tiempo en dar solución y respuesta a conflictos inesperados. Los conflictos no surgen sólo porque directivos ineficientes ignoren determinados asuntos hasta que se conviertan en conflictos, sino también porque los directivos hábiles no pueden llegar a anticipar todas las consecuencias de las acciones que emprenden.

Por la importancia que tiene el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos para mantener el equilibrio interno de la organización y de las relaciones que establece con el medio, se propone potenciar el empleo de las estrategias de solución de conflictos en el Consejo de Dirección de la organización en que se desarrolla el entrenamiento.

Se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar de las estrategias de solución de conflictos y el empleo contingente de las mismas.
2. Potenciar el empleo contingente de estrategias de solución de conflictos, mediante el entrenamiento socio-psicológico a los integrantes del Consejo de Dirección.

3. Constatar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos, una vez desarrollado el entrenamiento socio-psicológico.

Resulta necesario precisar aspectos esenciales con relación a los conflictos y las estrategias de solución de los mismos en que se sustenta el presente trabajo. Las sociedades son heterogéneas, y no todas las personas comparten el mismo mundo en el seno de una sociedad. Los individuos, las clases y los intereses profesionales pueden estar en conflicto al ser contradictorios sus objetivos y modos de acción. Por ello, uno de los aspectos que es inherente a la vida de la organización es el conflicto, que ha sido abordado desde diferentes puntos de vista:

*- Perspectiva tradicional*

Supone que todo conflicto es negativo y, por lo tanto, debe evitarse. Se ve el conflicto como resultado disfuncional de una pobre comunicación, da una falta de franqueza entre la gente y de la falta de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados. Este punto de vista se corresponde con las actitudes que prevalecían en cuanto al comportamiento de los grupos en los años 30 y 40 del siglo XX.

*- Perspectiva de las relaciones humanas*

Da por establecido que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos y organizaciones y aboga por su aceptación. Plantea que no se le puede eliminar y que hay ocasiones en que puede ser benéfico para el desempeño del grupo. Este punto de vista dominó la teoría del conflicto desde fines de la década del 40 hasta mediados de los 70 del siglo XX.

*- Perspectiva de interacción*

Estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armónico, tranquilo y cooperador está propenso a quedar estático y sin capacidad de respuesta a sus necesidades de cambio. Por lo tanto, su contribución principal consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo que hace que el grupo sea viable, con autocrítica y creador.

En la obra *Administración: teoría y práctica*, Stephen P. Robbins (1994) define el conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima. Este concepto permite una adecuación a la diversidad de situaciones conflictivas y la intensidad de las mismas en el contexto laboral.

Se identifican cinco intenciones para el manejo de un conflicto que otros autores denominan estrategias de solución de conflicto. Ellas son:

- *Competir*: surge cuando la persona busca satisfacer sus intereses sin importarle el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.

- *Evadir*: se da cuando una persona puede reconocer que existe un conflicto y desea retirarse o suprimirlo.

- *Complacer*: cuando una parte procura apaciguar a su oponente por encima de sus intereses; una parte sacrifica sus intereses.

- *Colaborar*: se presenta cuando las partes en conflicto desean satisfacer personalmente la preocupación de todos los involucrados; la intención de las partes es resolver el conflicto mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de interponer diversos puntos de vista (ganar-ganar).

- *Arreglo con concesiones*: en este caso cada parte del conflicto procura ceder algo de su terreno; tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio. No hay ganador o perdedor definido.

Lo importante al enfrentar el conflicto es no considerar que existe una estrategia única con la cual se pueda dar solución a todos, sino que se debe tener en cuenta la diversidad de aspectos que caracterizan a cada una de las

circunstancias y realizar un análisis particular, pormenorizado, que permita adecuar la estrategia a la situación actual en dependencia de los usos que ellas poseen. En resumen, esto se refiere a emplear las estrategias de solución de conflictos.

Kenneth Clocke y Joan Goldsmith (1995), basados en experiencias profesionales, ofrecen determinados usos para cada una de las estrategias:

- *Evadir*: cuando el asunto parece trivial; a fin de enfriar, reducir tensiones o recobrar serenidad; cuando el asunto es tangencial o sintomático.
- *Competir*: para alcanzar acciones decisivas y rápidas; en una emergencia; para reforzar reglas impopulares y disciplina.
- *Complacer*: cuando se está equivocado o para demostrar que no se es razonable; para lograr créditos; para preservar armonía o evitar quebrantamientos.
- *Arreglo con concesiones*: cuando sus metas son moderadamente importantes; para alcanzar un ajuste temporal de asuntos complejos; para llegar a soluciones expeditas bajo presiones de tiempo.
- *Colaborar*: cuando el objetivo es aprender; cuando se requieren soluciones a largo plazo; para ganar compromiso por toma de decisiones consensuales; para alentar a uno o ambos participantes.

La comunicación juega un papel primordial en el surgimiento de los conflictos y en el comportamiento que se siga al emplear las estrategias para la solución que se pretende dar al mismo. Se define la comunicación como un proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición incluye tres puntos esenciales: las personas, el mensaje y las barreras de comunicación.

Al hablar de las personas, esto implica comprender cómo se relacionan las personas entre sí. Consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que están usando; es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras sólo representan o son una aproximación de las ideas que está usando.

El hecho de que existan interferencias que limiten la comprensión del mensaje emitido (Barreras) incide negativamente en el acto comunicativo. En la interacción que se establece emisor-receptor, la presencia de estas barreras de la comunicación puede distorsionar, en una situación de conflicto, la imagen que cada parte tiene del conflicto y la que cada uno de ellos tiene con respecto al otro en la situación que enfrentan. De aquí se deriva la necesidad de disminuir la existencia de las barreras de la comunicación para lograr que se perciba lo menos distorsionada posible la situación de conflicto, la posición del otro con respecto a su oponente y con respecto al conflicto y también la estrategia que emplea en tales circunstancias. Todo esto incidirá en el éxito del proceso comunicativo y, por consiguiente, en la solución del conflicto.

## **Desarrollo**

Para el desarrollo del entrenamiento socio-psicológico, se seleccionó un grupo de 12 personas integrantes del Consejo de Dirección de la organización en estudio, quienes mostraron interés en participar en el mismo. El entrenamiento socio-psicológico se llevó a cabo en 3 etapas, con 11 sesiones de hora y media de trabajo grupal. La etapa de diagnóstico constó de 3 sesiones, la de intervención, con 6 y la de constatación, con 2 sesiones realizadas 5 semanas después de la etapa de intervención. Las sesiones tuvieron una frecuencia semanal y una duración de 2 horas.

### **1. Etapa de diagnóstico**

Tuvo como objetivo diagnosticar las estrategias de solución de conflictos y el empleo contingente de las mismas. Se llevaron a cabo las siguientes tareas: observar un Consejo de Dirección; conformar el grupo de trabajo; aplicar técnicas que permitan la identificación de las estrategias de solución de conflictos y las barreras de la

comunicación; analizar los resultados obtenidos en las técnicas y hacer una propuesta de Intervención teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

## *2. Etapa de intervención*

Sus objetivos fueron: 1) potenciar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos y 2) disminuir las barreras de comunicación diagnosticadas. En esta etapa se realizaron las siguientes tareas: implementar las técnicas de trabajo para el desarrollo de las sesiones y analizar los resultados de las técnicas realizadas.

## *3. Etapa de constatación*

Sus objetivos consistieron en constatar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos y en disminuir las barreras de la comunicación. Se ejecutaron las siguientes tareas: realizar sesiones de trabajo grupal donde se constató la realización de técnicas los cambios esperados; comparar los resultados de la primera etapa y la última.

## **Análisis de los resultados**

### *1. Etapa de diagnóstico*

Se puso de manifiesto que ante las situaciones de conflictos las estrategias más utilizadas por el Consejo de Dirección al trabajar como equipo son: colaborar (59.6 % de los casos) y evadir (29.8 %). En el resto de las situaciones de conflicto presentadas se usan las estrategias competir, complacer y arreglo con concesiones, sin que ninguna de ellas alcance porcentajes relevantes.

Los directivos, al enfrentar las situaciones de conflicto de forma individual, utilizan con mayor frecuencia las estrategias colaborar, competir y complacer.

Se diagnostica, además, la existencia de las barreras de la comunicación: el hábito de la mala escucha (83,3% de los sujetos); evaluación (50,0%); emociones (25,0%) y estereotipar (8,33%). Las barreras físicas afectan al 100% de los sujetos y se presentan durante toda la etapa.

Al ser evidente la presencia de barreras de la comunicación en los sujetos y en el ambiente externo donde se desarrollan las sesiones de trabajo grupal. Se decide incluir en la etapa de intervención dos sesiones de trabajo grupal para propiciar la disminución de las mismas y favorecer el desarrollo del entrenamiento socio-psicológico en el empleo de las estrategias de solución de conflictos.

### *2. Etapa de constatación*

Se pone de manifiesto que las estrategias más utilizadas por el Consejo de Dirección, al funcionar como equipo, son; (colaborar 49.6 %), competir (20,8 %) y arreglo con concesiones (18,7 %). El resto de las estrategias no alcanzan porcentajes relevantes en la frecuencia de uso. Las estrategias de solución de conflictos se emplean contingentemente en un 84,37% de los conflictos, y no contingentemente en un 15,62%.

Al trabajar de forma individual, las estrategias de solución de conflictos más usadas son: colaborar arreglo con concesiones, competir y complacer.

Las barreras personales de comunicación se manifiestan de la forma siguiente: evaluación (18,18% de los sujetos); estereotipar (9,09%) y el hábito de la mala escucha (45,5%). El 81,81% de los sujetos refiere que le afectan las barreras físicas.

Al comparar los resultados en una y otra etapa se constata que:

- Aumenta el número de sujetos que emplean las estrategias de solución de conflictos colaborar, arreglo con concesiones y competir.
- Disminuye el número de sujetos que emplea la estrategia de solución de conflictos complacer.
- Se evidencia que los sujetos incorporan estrategias de solución de conflictos que no empleaban en la etapa de diagnóstico.
- Aumenta el número de situaciones en que se emplean de manera contingente las estrategias de solución de conflictos.
- Disminuyen las barreras personales de comunicación que se manifiestan en el trabajo de estos directivos, particularmente las referidas a hábito de la mala escucha y evaluación; dejan de presentarse las referidas a emociones.
- Disminuye el número de sujetos que refieren sentirse afectados por las barreras físicas.

Como equipo, aumenta el empleo de las estrategias de solución de conflictos colaborar y arreglo con concesiones, al igual que el uso contingente de las estrategias de solución de conflictos.

### **Conclusiones**

El entrenamiento socio-psicológico potenció el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos en el Consejo de Dirección de la organización en que se trabajó, tanto por el tipo de estrategias más frecuentemente utilizadas, como por el incremento de su uso de forma contingente.

En el plano individual los directivos modificaron las estrategias de solución de conflictos usadas y disminuyeron la presencia de barreras personales de la comunicación.

### **Referencias**

Clocke, K; Goldsmith. (1995). *Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional*. México: McGraw Hill.

Guerra y Segura. (1998). *Entrenamiento socio-psicológico para potenciar toma de decisiones participativas en la UBPC "Arnaldo Milián"*. Trabajo de diploma. Tutores: R. Rodríguez y Y. Doval (inédito). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

Robins, S. P. (1994). *Administración: teoría y práctica*. México: McGraw Hill.