

Personas entrenadas para la asistencia, intervención, orientación, prevención y ayuda a la población forman equipo y trabajan de esta manera, para la consecución de una meta: *el bienestar de las personas y la protección y el derecho de las mismas*. El equipo, los individuos que lo conforman y los jefes que los lideran, deberán por tanto, desarrollar ciertas habilidades claves para garantizar el éxito en su labor. Estas habilidades son las siguientes:

**Los Miembros de un equipo:**

- Procurar ser íntegros y auténticos.
- Confiar en el grupo y ser confiables.
- Demostrarse a sí mismo y al equipo, como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo.
- Evaluar la correspondencia entre lo que se experimenta y lo que en realidad existe.
- Darse cuenta de sus propias limitaciones.
- Realizar lo que realmente se puede, se quiere y se disfrute de hacerlo.
- Tomar conciencia de sus propias emociones.
- Realizar un ajuste adecuado de las emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.
- Manejar las presiones y frustraciones.
- Postergar los impulsos y tentaciones.
- Expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás
- Defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- Asimilar el rol que le corresponde sin interferir en el del otro.
- Percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- Evaluar adecuadamente y comprender las acciones y sentimientos propios y de los otros para interactuar como equipo. Recuerde, hay comportamientos verbales y no verbales (gestos, actitudes), cognitivos (valoraciones) emocionales (alegría, temor, ira).
- Ser un buen oyente.
- Mantener la cortesía y respeto mutuos.
- Elevar la autoestima propia y la de los demás,
- Buscar ser recompensado y no castigado o ignorado.

**El Equipo:**

- Buscar compartir propósitos comunes
- Comprometerse con y como equipo y la institución
- Comprometerse con la labor que se realiza y con lo que se espera de ellos.
- Acentuar el trabajo en grupo y no individualmente.
- Mantener un estado de alerta en todos sus miembros y procurar potenciar el futuro del equipo y de sus integrantes.
- Identificar y definir los problemas, así como generar e implementar potencialmente soluciones efectivas.
- Incrementar la energía y la efectividad del equipo en períodos bajo presión.
- Encontrar soluciones efectivas en circunstancias difíciles,

- Apreciar en forma constructiva los desacuerdos y extraer de las divergencias el poder de una visión común,
- Fomentar entre sus miembros una comunicación abierta, sin prejuicios; escuchándose unos a otros y respondiendo de acuerdo a los intereses propios de cada miembro y los intereses del grupo.
- Fomentar la asertividad y la empatía entre sus miembros.
- Procurar la felicidad y el optimismo..

**El Jefe de Equipo:**

- Afronta las exigencias
- Dirige su vida de forma equilibrada
- Planea, presupuesta, organiza, en comunicación estrecha con la institución, las autoridades y los miembros del equipo.
- Maneja lo complejo.
- Controla y resuelve problemas.
- Es sincero e íntegro
- Se conoce a sí mismo.
- Es empático, se percata, comprende y aprecia los problemas y sentimientos de los demás.
- Flexible, capaz de adecuarse a las condiciones cambiantes.
- Tiene vocación por servir
- Tiene visión y diversidad.
- Irradia energía positiva.
- Es entusiasta y tiene sentido del humor.
- Es perseverante y claro en los objetivos,
- Se renueva continuamente, aprende y se ejercita para la autorrenovación.
- Motiva e inspira a su equipo.
- Es amable, cree y confía en él.
- En su relación con sus subordinados:
- Se relaciona satisfactoriamente con los otros miembros del equipo
- Proporciona información y retroinformación sincera y actual.
- Informa verazmente sobre la institución, su organización, la profesión, funciones y objetivos y los cambios que se van sucediendo.
- Da orientaciones específicas.
- Aclara normas y expectativas para evaluar la acción personal de los miembros del equipo.
- Señala las tendencias emergentes y acontecimientos de influencia.
- Comunica la orientación estratégica de la institución.
- Relaciona los objetivos de carrera de sus subordinados y las necesidades institucionales.
- Señala puentes de apoyo y obstáculos para el logro de metas.
- Ayuda a que el equipo pueda desarrollar planes de acción y que disponga de contactos útiles con otros sectores.
- Crea un clima abierto y de aceptación
- Sabe escuchar a los miembros de su equipo y responder de acuerdo..

- Analiza las aptitudes de los miembros del equipo y sus objetivos, vinculándolas a personas que brinden oportunidades.
- Ayuda a los miembros en su desarrollo profesional y a la selección de objetivos realistas de su actividad.
- Ayuda a que los miembros del equipo puedan determinar sus valores, intereses y destrezas; a que comprendan y expresen sus necesidades con respecto a la labor que realizan.
- Conecta a las personas con los recursos que necesitan para ejecutar planes de acción.

### ***Enfrentando el Conflicto***

*"Nuestras discordias tienen su origen en las dos más copiosas fuentes de calamidad pública: la ignorancia y la debilidad." Simón Bolívar*

En funciones de asistencia, intervención, orientación, prevención y ayuda a la población, en donde se exige el trato constante con personas inmersas en conflictos de difícil tratamiento, hay muchas personas interesadas con responsabilidades, intereses y objetivos diferentes. Hay gran desbordamiento emocional que afectar la comunicación interpersonal.

Personal de este tipo no solo se limitan a lo que su función les demanda tienen que también que utilizar su habilidad para relacionarse y comunicarse con estas y otras personas y actuar con asertividad, cuando se enfrenta al desconcierto, la frustración e ira de muchas de las personas a las que atiende, a la interferencia de curiosos, otros profesionales, representantes, familiares, políticos y autoridades que en la búsqueda de información o por buscar protagonismo, tienen actitudes muchas veces violentas. A los intereses encontrados y rivalidades entre diferentes equipos de otras instituciones que podrían causar escenas desagradables. A la frustración y desconcierto de compañeros, familiares y amigos propios, que quizás no comprendan en toda su magnitud, el tipo de labor que se realiza.

Muchos funcionarios, en el desempeño de su labor, tienen también la responsabilidad de interactuar y coordinar con otros equipos, instituciones, autoridades, representantes y con miembros de la comunidad.

Una mala comunicación puede desencadenar conflictos y escenas violentas que entorpecen más la labor. Los malos entendidos, los desacuerdos, el choque de intereses y deseos, pueden hacer sentir a las personas que su autoestima y su dignidad se encuentran amenazadas, y una actitud inadecuada puede entenderse como provocación. Surgen insultos, burlas, rechazo, reclamos y agresión como respuesta a un gesto, una actitud, una mirada que es entendida como desinterés, amenaza o agresión. Se enfriá o se rompe la relación y el conflicto en lugar de servirnos como medio de progreso y aprendizaje, es motivo de mayor dolor y ansiedad.

Es importante entonces, el adiestramiento en estrategias y técnicas de solución de conflictos (*negociación, mediación y conciliación*). De esta forma, se contará con un personal preparado para que cuando el caso lo requiera, puedan

apaciguar ánimos, evitar la violencia, encontrar la mejor solución a los conflictos que se presenten y mantener las relaciones entre el propio equipo, otros equipos de respuesta, instituciones, otros trabajadores, autoridades, víctimas, familiares, comunidad y sus propios familiares, compañeros y amigos. El efecto que causa la aplicación de estas herramientas, es la de una mejor comunicación y un mejor entendimiento entre las personas. Aquellos que la aplican adecuadamente, son modelos a imitar por los que observan sus beneficios y virtudes.

### **Técnicas de Resolución de Conflictos**

*"La manera más desagradable de replicar en una polémica es la de enojarse y la de callar, pues el agresor interpreta ordinariamente el silencio como un desprecio." [Federico Nietzsche](#)*

En la *Negociación*, se intenta resolver el problema directamente a través de acuerdos entre los interlocutores.

En la *Mediación* interviene un tercero neutral que asiste a los involucrados en la resolución del problema.

En la *Conciliación* interviene un tercero neutral quien fomenta el diálogo y puede aportar sugerencias en la solución de los conflictos.

En la práctica, todo funcionario que asista o intervenga en situaciones estresantes, conflictivas y/o traumáticas tiene necesidad de negociar, mediar o conciliar. Cuando aplicamos Primeros Auxilios Psicológicos también estamos empleando procesos de resolución de conflictos. Así:

Se *Negocia*, cuando el funcionario interactúa con las personas que asiste o cuando interviene en algún hecho, cuando tiene que hacer coordinaciones e implementar estrategias con su propio equipo y con otros equipos, instituciones y autoridades, cuando tienen que decidir qué material a emplear es el más adecuado o qué actividad es la que más les favorece o conviene, cuando su familia tiene una actividad y el tiene que salir a cumplir una actividad propia del servicio. Imponer criterios, someterse y ser amables, ceder, discutir en base a posiciones y no al interés de todos no es saludable. Crea frustración, ira y desconcierto. Aumenta el estrés y la relación se deteriora.

Media o concilia, cuando tiene que intervenir en los conflictos de otras personas, cuando hay desacuerdos entre compañeros de trabajo o los miembros del equipo; cuando hay rivalidades y sentimientos encontrados entre familiares de víctimas, previniendo acciones violentas; cuando en su intervención en la comunidad, hay intereses y deseos opuestos --en la rivalidad entre instituciones; en el salvamento de una víctima, una intervención de emergencia, desastre o policial. Tomar partido, basarse en las posiciones de los disputantes y no en los intereses, crea resentimientos, malogra la relación, predispone a la violencia.

La *negociación*, la *mediación* y la *conciliación*, son estrategias y procedimientos que ofrecen a trabajadores de este tipo, herramientas para abordar los conflictos que surgen en su relación con otras personas durante y después de una intervención. Permite al trabajador, la adquisición de nuevos modelos de comunicación. Posibilita una comunicación eficaz a través del diálogo, preservando la relación. Por voluntad, son actores de un acuerdo por consenso, en donde todos

se sienten satisfechos en sus deseos e intereses. Alivia además, la ansiedad creada por malos entendidos, y la labor será más eficiente y exitosa.

El psicólogo especialista, al aplicar los primeros auxilios psicológicos --como veremos más adelante--, basándose en técnicas de resolución de conflicto, podrá lograr un mejor abordaje del problema dentro de la crisis y ayudar a encontrar la solución más adecuada.

Un trabajador cuya función diaria los expone a “tensión” permanente y a situaciones muy traumáticas y conflictivas, entrenado en *medios alternativos de resolución de conflictos (negociación-mediación-conciliación)* trabajará con las relaciones interpersonales, se comunicará con claridad, reducirá la tensión emocional, aceptará las diferencias personales y culturales, no prejuzgará, no enjuiciará, no interpretará, no culpará sin motivo. Sabrá escuchar y emplear un lenguaje neutral. Será neutral e imparcial. Conocerá las características de las relaciones interpersonales, en situaciones traumáticas y conflictivas.

A continuación haremos una breve revisión de los procedimientos y técnicas básicas de resolución de conflictos en negociación, mediación y conciliación.

### **El Conflicto**

En toda relación interpersonal siempre existen desacuerdos o intereses encontrados o malos entendidos: a esto lo llamamos *conflicto*.

Los conflictos ocurren por:

3. Una comunicación incompleta, en donde la historia se escucha de manera insuficiente.
4. Una información equivocada.
5. Cuando al menos una de las persona se encuentra bajo los efectos del estrés (tensa, confundida, alterada).
6. Cuando hay diferentes puntos de vista y es visto como rechazo o cuestionamiento por una de las partes.
7. Cuando los recursos son limitados y no se pueden cubrir necesidades materiales.
8. Necesidades psicológicas que no que no son satisfechas, como la de la identidad, seguridad, reconocimiento, justicia.
9. Cuando la persona se siente vulnerada o amenazada.
10. Cuando existe una atmósfera de intolerancia y de prejuicios.
11. Cuando existe una atmósfera de rivalidad, discordia y tendencias adversariales en lugar de prevalecer el espíritu competitivo y la cooperación.
12. Expresiones equivocadas de las emociones.

Los conflictos son inherentes al ser humano y siempre están presentes en forma manifiesta o latente. Es lo que hacemos con el conflicto lo que lo hace bueno o malo. El conflicto puede ser visto como una oportunidad para crecer y aprender nuevas habilidades si se maneja adecuadamente y se emplea como experiencia de vida.

Los conflictos son *positivos* cuando se perciben claramente las características y alcances del problema y que, al manejarlos adecuadamente, puedan promover el cambio y mantener la relación mediante acuerdos o soluciones consensuales.

Los conflictos son *negativos* cuando se mantienen las posiciones y se polarizan las diferencias, se actúa con perjuicio o en forma abusiva o sumisa.

Los conflictos pueden surgir desde una situación insignificante hasta una situación de extrema hostilidad y violencia.

Para un manejo adecuado del conflicto, es recomendable seguir las siguientes pautas:

1. Identificar y delimitar el problema.
2. Tratar el problema y no atacar a la persona.
3. Escuchar activamente y sin prejuicios.
4. Respetar los sentimientos del otro.
5. Ser responsable de nuestros actos.

### **¿Cómo maneja usted los conflictos?**

Nos enfrentamos a los *conflictos*, con tres estilos básicos: la negación, la confrontación y la resolución del problema.

**Negamos el conflicto cuando no admitimos que algo nos molesta, lo reprimimos y no queremos hablar sobre ello.**

**Confrontamos el conflicto, cuando nos atacamos verbal o físicamente.**

**Ninguno tiene la voluntad de escuchar al otro.**

**Buscamos la solución del problema cuando tenemos la voluntad de hablar sobre el problema sin atacarnos verbal o físicamente y tenemos la voluntad la solución que sea mejor para todos.**

Reconocer en primer lugar que estamos frente a un conflicto y hablar y escuchar al otro son las estrategias básicas para la solución del problema.

### **La Escucha**

Escuchar con exactitud no es tan fácil como parece. En toda comunicación hay dos tipos de oyentes: el buen oyente y el mal oyente.

**El mal oyente se caracteriza por no prestar atención, interrumpir, le habla a otro mientras uno está hablando, responde con un lenguaje grosero, mira su reloj u otro objeto que lo distrae, bosteza y demuestra aburrimiento o impaciencia, su postura es desganada, sus gestos son de fastidio.**

**El buen oyente mira atentamente a su interlocutor, parafrasea argumentos cortos, hace preguntas pertinentes, su lenguaje corporal demuestra interés, se pone en el lugar del otro. Mira atentamente, asiente con la cabeza.**

El lenguaje que empleamos para comunicarnos no es solo verbal. También existe un lenguaje corporal que nos habla de las emociones del interlocutor: su postura, su mirada, el tono de voz, su expresión facial. Este lenguaje mudo es un indicador de emociones tales como el de aburrimiento, temor, nerviosismo, sentirse confortable, amor, alegría. No es lo que se dice sino como se dice lo que cuenta.

### **Escucha Activa**

Escuchar activamente significa escuchar en una forma positiva que permita que el hablante sienta su interés, su atención y su compromiso.

La escucha activa tiene las siguientes características:

- *Ponerse en el lugar del otro.* Trata de entender qué está diciendo la otra persona y cómo se siente acerca de ello

- *No interrumpir cuando la otra persona está hablando.* No ofrece consejo o sugiere algo sobre cómo resolver su problema. No convierte la conversación en una discusión de cómo manejaría una situación similar.
- *Ser honesto, no tomar partido.* Ver todos los puntos de vista.
- *Parafrasear.* Escuchar y resumir lo que se ha dicho.
- *Replantear los hechos y sentimientos importantes* de lo que dice la persona. Neutralice la cólera y argumentos acusatorios.
- *Hacer preguntas relevantes para aclarar hechos y sentimientos.* Los sentimientos son muy importantes en el conflicto. Con frecuencia, observamos personas que se siente molestas con otras personas y no considera cuáles pueden ser los sentimientos de esa persona. Cuando las partes escuchan los sentimientos de unas y otras, cambian su forma de ver el conflicto, pueden entenderse mejor y estarán mejor dispuestos para arreglar el problema.

### **Situaciones Difíciles**

En toda situación de conflicto enviamos mensajes a la otra persona. Hay *Mensajes del YO* y *Mensajes del TU*. Enviar un *Mensaje del TU* es decir por ejemplo: "tu eres un idiota, no llegaste a tiempo y por tu culpa no fui a la reunión". Enviar un *Mensaje del YO*, es decir por ejemplo: "Me siento molesta por no haber ido a la reunión, porque creí que no querías ir".

Los *Mensajes del TU* son amenazantes. Se culpa a la otra persona y no se le da la oportunidad de defenderse. El tono de voz y el lenguaje corporal entran dentro de este mensaje, haciéndolo más acusador. La persona que escucha un *Mensaje del TU* está menos dispuesto a hacer lo que se le pide.

Los *Mensajes del YO* son menos amenazantes. Se utilizan cuando estamos molestos con alguien y queremos que lo sepa sin sentirse amenazado. La persona no se siente atacada. Con el *Mensaje del YO* es difícil gritar o tomar una actitud grosera o violenta. El tono de voz cambia y la persona está más dispuesta a escuchar. Las palabras claves son:

<i>Yo siento...</i>	(Establezca el sentimiento)
<i>Cuando tu...</i>	(Establezca la razón)
<i>Porque...</i>	(Establezca las consecuencias)

### **Para reducir la ira de otra persona:**

- **Deje que la persona se exprese.** El simple hecho de escuchar a la persona y dejar que se desahogue alivia la tensión y el estrés..
- **No se ponga a la defensiva..** Es difícil pero debemos ejercitarn el autocontrol.
- **Parafrasee.** Replantee brevemente. No repita las frases ni gestos irritantes. Use un lenguaje menos hostil. Neutralice el lenguaje.
- **Resuélvanlos juntos.** Exprese el deseo de que ambos trabajen juntos en el problema Esto no es admitir culpa. Es una manera de resolver un problema y disminuir la ira.

### **Resolución de Problemas**

Ante un problema se debe tener en mente cuatro reglas:

- No interrumpir cuando el otro hable.
- No utilizar apodos, sobrenombres ni groserías

- Ser lo más honesto posible. Sin prejuicios, sin tomar partido, sin malas interpretaciones.
  - Haz tu mejor esfuerzo para resolver el problema
- Identifique el problema.

- *¿Cuál fue el problema de... (para la persona 1)?*
- *¿Cómo se sentía...?*
- *¿Cuál fue el problema... (para la persona 2)?*
- *¿Qué sentía...?*

Confeccione una lista de preguntas que puedan aclarar las diferentes partes del problema. Conociendo el problema es más fácil encontrar la solución.

Empleando la técnica de lluvia de ideas las partes podrán proporcionar cualquier idea posible para la solución del problema. Estas ideas se analizarán una por una, hasta llegar a un punto de acuerdo.

Al formular una solución final, hacer cuatro preguntas claves:

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| <i>¿Quién?</i>  | <i>¿Quién quiere...?</i> |
| <i>¿Qué?</i>    | <i>¿Qué hacer...?</i>    |
| <i>¿Cuándo?</i> | <i>¿Cuándo se hará?</i>  |
| <i>¿Dónde?</i>  | <i>¿Dónde se hará?</i>   |

Planteada la solución, responda a las siguientes interrogantes:

- ¿La solución es suficientemente específica?
- ¿Quién, qué, cuándo, dónde, cómo?
- ¿Puede realizarse lo que se acordó?
- ¿Resolverá el problema?

Indicamos a continuación los pasos que se siguen en una Negociación en la Mediación - Conciliación.

### ***La Negociación***

En la *Negociación*, se intenta resolver el problema directamente a través de acuerdos entre los interlocutores. Para ello se emplea el siguiente procedimiento:

1. *Recordar las reglas:*
  - No interrumpir
  - No llamar con apodos, sobrenombres o groserías
  - Ser honesto, evitar prejuicios
  - Esforzarse lo máximo para resolver el problema
2. *Decidir quién hablará primero.*
3. *Delimitar el problema*
  - La Persona 1 dice lo que ha pasado
  - La Persona 2 replantea y pregunta cómo se siente la Persona 1.
  - La Persona 2 dice lo que ha pasado
  - La Persona 1 replantea y pregunta cómo se siente la Persona 2.
4. *Buscar la Solución*
  - La Persona 1 da una solución.
  - La Persona 2 está de acuerdo o da otra solución.
  - Se continúa proponiendo soluciones hasta que el acuerdo se logre
5. Cada persona propone qué hacer para que el problema no vuelva a surgir.

### ***La Mediación y Conciliación***

En la *Mediación* interviene un tercero neutral que asiste a los involucrados en la resolución del problema. En la *Conciliación* interviene también un tercero neutral, pero puede aportar sugerencias para la solución del conflicto. Los Pasos de la *Mediación-Conciliación* son los siguientes:

1. *Introducción y Reglas*

- Presentación
- Preguntar a las partes en conflicto, si desean resolver sus problemas con usted.
- Explicar que lo que se dice en este momento será confidencial.
- Acordar las de 4 reglas:

*No interrumpir cuando el otro hable.*

*No utilice apodos, sobrenombres o groserías*

*Sea honesto*

*Hagan el mejor esfuerzo para resolver el problema*

2. *Definir el Problema*

- Decidir quién hablará primero.

*Pregunte a la persona Nº 1 que relata lo que pasó. Replantee*

*Pregunte a la persona Nº 1 cómo se siente y por qué. Replantee el sentimiento*

*Pregunte a la persona Nº 2 que relate lo que pasó. Replantee*

*Pregunte a la persona Nº 2 cómo se siente y por qué. Replantee el sentimiento*

Preguntar a ambas partes si tienen algo que agregar.

3. *Buscar Soluciones*

- Lluvia de Ideas

*Pregunte a la persona Nº 1 qué puede hacer para resolver el problema.*

*Pregunte a la persona Nº 2 si está de acuerdo con la solución. Si no pueden...*

*Pregunte a la persona Nº 2 si tiene alguna solución al problema*

*Pregunte a la persona Nº 1 si puede aceptar esta solución.*

Preguntar a uno y al otro hasta que el acuerdo se logre. En este punto,

A diferencia de la Medicación en la Conciliación, si las partes no están de acuerdo en ninguna solución, se puede sugerir alguna solución y le preguntará a cada una de las partes si pueden aceptar esta solución.

4. *Acuerdo Final*

- Replante la última solución. Esté seguro de que ambas partes están de acuerdo en lo mismo y que todas las partes hayan sido escuchadas.
- Pregunte a las partes lo que ambos pueden hacer para que este problema no se repita.
- Pregunte a las partes si sienten que el problema ha sido resuelto.
- Felicite a las partes por el esfuerzo realizado.
- Si existe la oportunidad, haga que las partes se responsabilicen con el acuerdo y que este conste en un documento firmado por ambas partes.

*Se hace la observación que los procedimientos de negociación, mediación y conciliación, arriba mencionados, requieren de un entrenamiento teórico-práctico a cargo de especialistas en la materia.*