



Liderazgo personal e interpersonal: Estrategias para la resolución de conflictos entre pares.

Carla Pozo Jeria
Magister en Educación en Liderazgo y Gestión,
University of Melbourne

*"En el medio del caos, también
existe la oportunidad."*

Sun Tzu, El arte de la guerra.

Liderazgo personal e interpersonal: Estrategias para la resolución de conflictos entre pares.

Una de las principales tareas de los líderes escolares, es la gestión de las personas que componen la comunidad educativa. Directores, jefes de UTP y coordinadores, deben movilizar diariamente a grupos humanos hacia una visión compartida, desarrollando las capacidades profesionales y gestionando la convivencia de la comunidad escolar. Asumir roles relativos al liderazgo en las instituciones educativas de hoy, requiere el desarrollo de habilidades comunicacionales e interpersonales, elementos clave para construir relaciones basadas en la confianza y el respeto, a fin de asegurar el compromiso de los equipos de trabajo.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) sugiere un conjunto de **Recursos personales** que los líderes escolares deben movilizar para abordar los desafíos cotidianos de su labor. Estos recursos se componen de **principios**, que guían sus prácticas; **habilidades**, que los ayudan en la resolución de las problemáticas; y, **conocimientos profesionales**, que le aportan un marco conceptual a cada situación.

Desde la perspectiva de los principios y habilidades, el MBDLE propone que los líderes educativos actúen de manera ética, promoviendo confianza e integridad y demostrando habilidades, tales como capacidad de negociación, comunicación efectiva, empatía y flexibilidad, entre otras (Mineduc, 2015).

Un estudio sobre gestión del conflicto en escuelas canadienses (Doğan, 2016), señala que los líderes escolares son los actores con quién más experimentan conflictos, los profesores. Es por ello que, frente a la naturaleza ineludible del conflicto, los líderes educativos deben desarrollar habilidades para su gestión y resolución de manera estratégica, sistemática y oportuna, pues, al minimizar situaciones problemáticas, las organizaciones aprenden y se vuelven más efectivas (Barnett, 2004).

En esta práctica, recopilamos diversas estrategias que pueden servir de guía a los líderes escolares para gestionar conflictos, utilizando técnicas relativas al liderazgo y la comunicación asertiva.



I. Gestión de conflictos entre pares.

Los conflictos son inherentes al ser humano (Covey, 1993) y tradicionalmente, se asocian a un proceso peligroso, de carga negativa y que puede destruir relaciones permanentemente (Thomas, 2007). Sin embargo, una mirada más moderna del concepto, lo valora como un posible espacio de aprendizaje y oportunidad para la mejora (Barnett, 2004). A la hora de resolver problemas, la falta de tiempo, la pérdida de propósito en las discusiones, la falta de respeto y empatía, afloran como dilemas recurrentes. Por ello, una de las estrategias clave a la hora de gestionar un conflicto, es abordarlo de forma estratégica, como se ejemplifica en el siguiente planificador de discusiones entre pares¹.

Planificador de discusiones entre pares

Participantes: Fecha:

Tópico o problema a solucionar:

Parte 1: Mi Aproximación *(Responder estas preguntas previo a la discusión)*

¿Cuáles son mis objetivos para esta discusión? (Ej. Indagar, empatizar, resolver problema).

¿Cómo sabré si cumplí con mis objetivos? (Ej. Logro de 2 acuerdos para resolver problema).

¿Qué necesidades de la persona/equipo debo considerar? (Ej. Profesor con ansiedad, primera entrevista, nerviosismo, necesidad de respuesta inmediata, persona propositiva, entre otros).

Parte 2: Principios eje *(Seleccionar cuáles principios se van a enfatizar en la discusión)*

- ☐ Respeto (Escuchar activamente, gestionar tus emociones, validar al interlocutor, sinceridad).
- ☐ Empatía (Primero entender y luego buscar ser entendido, validar y expresar sentimientos).
- ☐ Colaboración (Compartir ideas y preguntas clave, proponer soluciones creativas).
- ☐ Vinculación (Evitar posiciones cerradas, asumir lo mejor de los demás, comunicarse claramente, transparentar análisis para generar confianza).
- ☐ Apoyo (Separar a la persona del problema, especificar nivel de apoyo a otorgar).

¹ Formato adaptado desde "Discussion planner: coaching for improvement", development dimensions International, InC. MMXII. Recuperado desde: <https://hr.unm.edu/docs/secure/universal-discussion-planner.pdf>

Planificador de discusiones entre pares

Parte 3: Principios guía para la interacción.

✓ Marcar a medida que se avanza en la discusión

☐ Inicio (___ minutos)

- ☐ Agradecer por la disposición y el tiempo.
- ☐ Describir el propósito de la discusión.
- ☐ Identificar la relevancia de la discusión.

☐ Clarificación (___ minutos)

- ☐ Buscar y compartir información acerca de la situación.
- ☐ Abordar problemas y preocupaciones (sensaciones, prejuicios, sentimientos).

☐ Desarrollo de argumentos (___ minutos)

- ☐ Promover la discusión de ideas.
- ☐ Explorar necesidad de recursos u otro tipo de apoyo.

☐ Acuerdos (___ minutos)

- ☐ Especificar acciones, incluyendo planes de contingencia.
- ☐ Confirmar cómo evaluarán el progreso y resultados.

☐ Cierre (___ minutos)

- ☐ Agradecer a la contraparte.
- ☐ Destacar los elementos relevantes del plan diseñado.
- ☐ Confirmar confianza y compromiso.

Revisar comprensión

☐ (Ej. ¿Estás de acuerdo con el propósito?, ¿por qué?).

☐ (Ej. ¿Estás de acuerdo con esta información?, Según entiendo, lo que te preocupa es... ¿estoy bien?).

☐ (Ej. ¿Puedes resumir cómo nos apoyaremos?).

☐ (Ej. ¿Me puedes repetir las acciones comprometidas por ti?).

☐ (Ej. Te voy a repetir lo más relevante de nuestra solución para ver si mis notas son correctas).

Notas post-discusión (Completar al final de la discusión. Puede incluir retroalimentación del interlocutor. Esta reflexión promueve el crecimiento de habilidades de negociación)

¿Qué dije o hice para utilizar mis habilidades comunicacionales efectivamente? (dar un ejemplo)

¿Qué podría decir o hacer para ser más empático(a), respetuoso(a) o colaborador (a) en una próxima oportunidad?

II. Asertividad : ¿Cómo lograr ser un líder asertivo?

Asertividad es la capacidad de expresar de manera directa y eficaz, sentimientos y emociones personales, tomando en consideración las emociones y el bienestar de los demás (Ward, 2012). En otras palabras, es defender de manera efectiva mi posición personal, pero tomando siempre en cuenta las ideas y sentimientos de la contraparte. Las personas asertivas son claras y concisas, y se comunican de manera honesta y respetuosa. Se sienten cómodas expresando sus necesidades y persuadiendo a otros sin necesidad de usar violencia o tácticas irrespetuosas (Ward, 2012).

Líderes altamente asertivos comparten los siguientes hábitos (Peneva y Mavrodiev, 2013):



Para ejercitar estos hábitos de asertividad, te presentamos dos formatos de comunicación asertiva: "Yo declarativo" y "Aprender a decir no".

Formato de comunicación asertiva: "Yo declarativo"

Esta estructura busca ayudar a desarrollar una descripción objetiva y asertiva de un comportamiento que te preocupa, perjudica, hiere o molesta. Es importante, además, estar consciente de lo que expresamos no-verbalmente a la hora de comunicarnos asertivamente. El formato puede ser usado en discusiones en que no hay acuerdo, por ejemplo, cuando hay conflicto entre docentes; entre docentes y líderes medios; o, entre pares de equipo directivo. Esto ayuda a clarificar posiciones, sentimientos, razones y posibles soluciones.

PASO 1

Describa una clara descripción de la situación a abordar

Ej: "**Cuando usted...** no respeta nuestros acuerdos".

PASO 2

Acompáñela de una descripción de sentimientos y efectos tangibles hacia usted

Ej: "**Yo me siento...** desilusionado (a) y desmotivado (a) como líder".

PASO 3

Exponga una clara descripción de razones o motivos

Ej: "Porque... si mi equipo no sigue lo pactado, la confianza se debilita, nuestras metas se alejan y mi rol pierde sentido".

PASO 4

Describa, claramente, lo que quiere/necesita

Ej: "Y lo que yo preferiría es... que los acuerdos se cumplan, ya que han sido debatidos y pactados previamente en conjunto. Por ello necesito de su compromiso, apoyo y confianza".

Formato de comunicación asertiva: "Aprender a decir no"

Esta estructura busca ayudar a desarrollar una forma asertiva de declinar a peticiones de todo orden. Se basa en el uso de la empatía mutua, el respeto, y la colaboración (al sugerir alternativas). Docentes y líderes escolares se ven enfrentados cotidianamente a diversas solicitudes, y el miedo a decir no, parece estar arraigado en nuestra mentalidad. Aceptar todas las solicitudes, puede generar sobrecargas innecesarias e incumplimiento de expectativas. A su vez, decir no de manera automática y sin ser asertivo, puede promover malas relaciones en el equipo de trabajo, o ser entendido como falta de apoyo y empatía. El respeto personal a nuestros tiempos de trabajo y capacidades son vitales para mejorar el trabajo entre pares.

PASO 1

Reconoce el requerimiento del interlocutor

Ej: "Entiendo que quiera ser el profesor jefe del 4º medio C, ya que es un curso con grandes resultados y tienen un gran lazo con usted".

PASO 2

Declina claramente a la petición

Ej: "Pero NO puedo darle la jefatura de ese curso".

PASO 3

Da un motivo

Ej: "El curso ya tiene su profesor jefe desde Primero Medio, y tienen una gran relación basada en la confianza y el respeto".

PASO 4

Sugiere una alternativa o varias alternativas

Ej: "Le ofrezco dos alternativas: 1) ser parte activa de todos los hitos formativos del 4º medio C, este año, y 2) tomar la jefatura del nuevo 1º Medio que con su guía y motivación pueden lograr grandes metas".

Seguramente usted cuenta con otras estrategias que utiliza con frecuencia ante los conflictos que se producen entre los miembros de su comunidad.

Lo importante es que cualquiera sea la estrategia seleccionada, le permitan solucionar los conflictos y esté basada en los principios y habilidades propuestos por el MBDLE, promoviendo confianza e integridad y demostrando capacidad de negociación, comunicación efectiva, empatía y flexibilidad (Mineduc, 2015).

Referencias

Barnett, D. (2004). The dark side of the school leadership: Implications for administrator preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245.

Covey, S. (1993). 30 methods of influence. *Public Management*, (8), 4.

Dogan, S. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200–219.

Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Santiago, Chile. Recuperado desde: www.liderazgoescolar.mineduc.cl/

Peneva, I. y Mavrodiev, S. (2013). South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria. *Psychological Thought*, 2013, Vol. 6(1), doi:10.5964/psyct.v6i1.14

Thomas, K. W., Kilmann, R. H., y Schaubhut, N. A. (2007). Thomas-Kilmann, *Conflict Mode Instrument* [2007 Normative Update].

Ward, K. (2012). *Personality Style at Work : The Secret to Working with (Almost) Anyone*.



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl