

TRABAJO SOCIAL Y CONFLICTO

Mónica Jiménez de Barros(*)

INTRODUCCION

El trabajo social por su naturaleza tecnológica, tiene una gran dependencia de las ciencias sociales que le ayudan a explicarse el comportamiento del hombre y de la sociedad y a definir los objetivos que inspiran su acción. En su práctica se observa la influencia de las ciencias sociales, las que en la medida de su evolución le dan mayor lucidez para comprender la realidad.

Esta influencia se hace sentir al analizar el tema del conflicto, materia que hoy nos preocupa y constituye el objetivo de este artículo. En el se analizará el conflicto, como un fenómeno social, a un nivel personal, grupal y organizacional.

Se detectan tres formas de percibirlo y enfrentarlo, que corresponde a las etapas que los teóricos sociales han distinguido en el estudio del tema.

En la primera forma, que se denomina "tradicional", el conflicto es visto como negativo, y se busca por lo tanto su eliminación. En esta perspectiva el conflicto es asociado con enojo, agresividad, lucha física y verbal, y violencia; en el fondo, sólo a sentimientos y conductas negativas. En la familia el niño es socializado de modo que rechaza el conflicto como algo negativo: "no discutas delante de los niños" y "si me quisieras no te enojarías conmigo", son expresiones de ésto. Se considera un signo de éxito el llevarse bien: "en mi casa todos nos llevamos bien", "en el trabajo no hay conflictos, todos nos entendemos". Los trabajadores sociales que conocemos las dinámicas internas de las familias y de la organización sabemos que eso no es real, que existen múltiples problemas de comunicación, de interrelación, pero frecuentemente no nos atrevemos a reconocerlos como algo positivo, al ser formados en una sociología y una psicología que consideraba el conflicto como disfuncional y desintegrador, como una enfermedad que requería atención, estimándose de esta forma al conflicto como sinónimo de comportamiento descarriado.

Para Parson, uno de los estudiosos del tema, el conflicto era una enfermedad del cuerpo social, que en parte era eludible, en parte inevitable y endémico. Coser (1) al analizar las funciones del conflicto social manifiesta que el interés mostrado por Parson en los últimos años con respecto a la salud mental, se explica, hasta cierto punto, por su interés en los mecanismos de control social que reducen el conflicto al mínimo. Lundberg, (2) sociólogo habla de "ajuste", entendiéndolo por tal, la situación en la cual las actividades de un organismo llegan a permanecer en equilibrio, siendo el equilibrio considerado como "normal" en cualquier situación social.

Las ciencias sociales tradicionalmente se inclinaban por estudiar como promover el equilibrio, el ajuste, la colaboración entre las partes tanto a nivel de la familia como del pequeño grupo, de la empresa y de la sociedad. No había interés por comprender los conflictos, su dinámica y su fuerza generadora de cambios. Se percibía al conflicto solo como un fenómeno destructor, sin valorarlo como un elemento necesario y positivo en las relaciones sociales. No es de extrañar entonces que nosotros trabajadores sociales, formados en esta perspectiva teórica, tengamos dificultad en reconocer como positivos los conflictos que observamos en la sociedad.

En esta perspectiva se considera que el orden social establecido está bien, y que las personas o grupos deben adaptarse a él, produciendo el menor conflicto posible. Se trata de mantener las estructuras existentes y se considera al que produce conflictos como una persona o un grupo desviado debido a su mal funcionamiento psicológico.

(*) Docente Escuela de Trabajo Social. Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Educación para el Trabajo Social. Universidad Católica de Whashington D.C.

Una segunda forma de percibir al conflicto, lo considera un fenómeno normal en el desarrollo de las personas y de los grupos. Corresponde a la etapa "de transición", que distinguen los teóricos sociales. Coser nos ilustra de la importancia que tuvo Simmel (3) en las discusiones generales sobre el conflicto social, al señalar que ningún grupo puede ser enteramente armonioso, pues los grupos requieren de proceso y de estructura. Indica la necesidad de la desarmonía lo mismo que de la armonía, de la disociación como de la asociación percibiendo a los conflictos que ocurran en su interior en modo alguno, sólo como factores destructivos. La formación de los grupos es vista como el resultado de ambos tipos de procesos, en que los factores "positivos" como los "negativos" construyen las relaciones de grupo, en que el conflicto y la cooperación tienen funciones sociales y en que un cierto grado de conflicto está muy lejos de ser necesariamente anti-funcional.

De alguna forma estos planteamientos llegaron al trabajo social chileno en los años 60. Fué el inicio del proceso llamado "reconceptualización del servicio social", el que nos hizo plantearnos en forma crítica y buscar nuevas orientaciones teóricas que nos permitieran comprender mejor los fenómenos sociales.

Una tercera forma, percibe al conflicto como un fenómeno normal, incluso positivo y deseable en algunas situaciones. Es considerado útil para promover cambios, prevenir el estancamiento y estimular el interés. A esta forma de percepción los teóricos la han denominado "etapa interactiva", basados en que tanto las personas como el medio ambiente deben cambiar, adaptándose mutuamente lo que permite el mejoramiento de la calidad de vida del hombre.

Cuando en trabajo social percibimos que el conflicto es inevitable, y que su origen está tanto en las estructuras como en las personas, estamos frente a esta tercera concepción del conflicto. Se le aprecia como parte integral de un proceso de cambio personal, organizacional y societal. Se considera útil cierto grado de conflicto, y se le aprecia como parte natural de cualquier sistema de comunicación. En esta concepción se aprende que lo importante es su tratamiento y que tanto nosotros trabajadores sociales como nuestros clientes, debemos no sólo reconocerlos como inherentes a cualquier relación sino que lo más importante es que aprendamos a tratarlos en forma adecuada. Es frecuente que hoy los trabajadores sociales reconozcamos las causas estructurales fuentes de conflicto, pero que al mismo tiempo tengamos conciencia de que no basta un cambio de estructura para desarrollar al hombre. Este también tiene conflictos personales que debe asumir para cre-

cer y desarrollarse como persona y para ayudar a construir una sociedad más justa y humana.

CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL CONFLICTO

De nuestra práctica podemos sacar muchas experiencias. Son tantos los conflictos que hemos observado y tratado en los diversos niveles de intervención del trabajo social, que podemos decir que de ellos pueden derivarse consecuencias negativas y positivas para las personas.

Un conflicto es potencialmente destructivo cuando consume más energía que la que es capaz de producir; cuando es mal manejado; cuando la situación conflictiva se concibe en términos de objetivos mutuamente excluyentes; cuando hay uno que pretende ganar todo a precio de que el otro pierda todo; cuando se pierde de vista el bien común, la visión de conjunto, y se lucha defendiendo sólo los intereses de una de las partes.

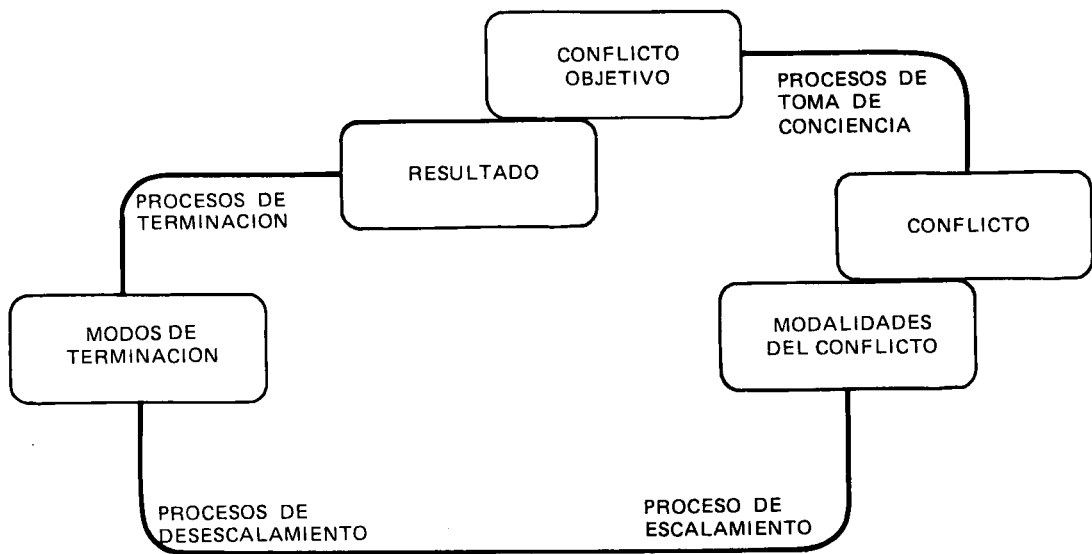
Así mismo, un conflicto es potencialmente positivo cuando activa, vigoriza y motiva a las personas, cuando los puntos de vista conflictivos se comparten y discuten en forma abierta.

Se han formulado criterios para evaluar los conflictos. Uno de ellos señala que un conflicto es constructivo cuando: (4)

1. promueve un cuestionamiento sobre la eficacia de los valores y las políticas.
2. origina mejores comunicaciones entre los participantes.
3. produce una distribución más equitativa de los recursos y del poder.
4. trae consigo el desarrollo y la estandarización de los procedimientos para el manejo eficaz de los conflictos.
5. restringe el uso del poder por parte de (los) participante(s) dominante(s).

DEFINICION Y ETAPAS DEL CONFLICTO

En términos generales el conflicto es aquella situación en la cual existen dos o más intereses contrapuestos que no pueden ser satisfechos simultáneamente. O como lo expresa Kriesberg (5): "Conflicto Social es una relación entre dos o más partes que (o cuyos portavoces) creen tener metas incompatibles". Agrega el autor que para completar la definición debería señalarse que una de las partes o las dos amenacen con ejercer coerciones o traten de hacerlo. Al hablar de las etapas de los conflictos la grafica de la siguiente forma:



Analizaremos a continuación cada una de las etapas, cuyo análisis es de utilidad como modelo para ser aplicado en los conflictos que como trabajadores sociales debemos enfrentar.

— **Conflicto objetivo:** Distingue como primer elemento necesario para que haya un conflicto la existencia objetiva de intereses mutuamente incompatibles.

— **Conciencia:** Con un segundo elemento y aspecto fundamental de los conflictos sociales, se presenta la conciencia que tienen las partes de la incompatibilidad. (6). Manifiesta que el conflicto social tiene un elemento subjetivo ya que no basta la condición objetiva; es necesario que las partes o una de ellas tenga conciencia acerca de la situación conflictiva, de lo contrario, si no es reconocido, el conflicto queda latente. Este segundo elemento puede hacer variar la intensidad del conflicto, ya que alguna de las partes puede involucrarse en forma diversa en sentimientos y conducta.

Recuerda también el autor que las relaciones entre las partes no son puramente conflictivas, que dos partes en conflicto, también pueden tener conciencia de intereses comunes y complementarios y por lo tanto, pueden dedicarse a la cooperación y al intercambio en la misma forma que al conflicto. Así mismo señala que para precisar el conflicto es necesario regularlo e institucionalizarlo. La existencia de reglas, como una forma externa a los participantes, constriñe a los actores haciendo mínima la hostilidad y eliminando en lo posible la violencia.

— Distingue a los conflictos según la base en que éstos se originan. Los conflictos según este criterio pueden ser **consensuales** o **disensuales**.

Los originados por disentimiento son aquellos

que surgen cuando se tienen diferentes valores y creencias que se contraponen. Por ejemplo las personas de un grupo pueden sentirse ofendidas por la manera de pensar de otro grupo, y desearan que ese otro modifique una determinada opinión. Las personas difieren en su opiniones respecto a lo que desean obtener y al como lograrlo, y estas diferencias son en consecuencia potencialmente conflictivas. Las personas desarrollan estos valores y creencias a partir de sus propias experiencias, por lo que la incompatibilidad se produce frecuentemente cuando estas experiencias han sido muy distintas.

Se produce un conflicto de base consensual cuando las partes están de acuerdo respecto a lo que desean. Dicho consenso puede ser la base tanto de la cooperación como de conflicto. Se establece una relación cooperativa cuando lo que logre una parte dependa positivamente de lo que logre la otra, produciéndose en este caso un sentimiento de identidad con el otro, un estar en lo mismo. En cambio el consenso es base de conflicto cuando una de las partes no está de acuerdo con una determinada distribución, y estima que no puede modificarse sin producirle una pérdida al otro lado. Para que exista un conflicto de base consensual las personas deben desear la misma cosa.

Ahora bien, en cualquier problema entre dos partes, las bases pueden ser tanto consensuales como de disentimiento.

— **Modalidades del conflicto:** Distingue tres modos básicos, según la forma en que una parte induzca a la otra a desplazarse hacia la posición que se desea. Estas formas son **persuasión**, **coerción** y **recompensa**.

Persuadir es convencer al adversario de que no está realmente en conflicto en relación a la meta que se persigue. La parte conflictiva sostiene en efecto, que el adversario debe ceder, debido a que lo que se busca va de acuerdo con sus propios valores e intereses más generales o a plazo más largo.

La coerción implica tratar de hacer que el otro lado ceda por temor o por haber sufrido daños reales. La coerción es un castigo y es condicional, depende de la conducta del otro lado. Si se presenta la aceptación se evita la necesidad de ejercer coerción.

Se recompensa en cambio, cuando uno de los lados le ofrece al otro lado, algo a cuenta de su sometimiento, en lugar de un castigo por no hacerlo.

La elección del modo puede ser accidental o fruto de un análisis basado en las metas perseguidas, precedentes históricos, tradiciones, prescripciones y proscripciones que el grupo tienen en relación al como obtener las metas. La diversidad o heterogeneidad del grupo en conflicto puede también afectar por sí misma al modo escogido de perseguir las metas. Los recursos del grupo son otro factor para elegir el modo. Cada uno de los modos significa costos y riesgos, que deben ser considerados aceptables por los diversos miembros del grupo.

Además de la naturaleza de las unidades que participan en el conflicto y el carácter de las relaciones entre las partes conflictivas, el contexto en que existen las unidades afecta a los modos en que las partes persiguen sus metas. Las unidades conflictivas no se encuentran solas, hay posibles aliados, grupos más amplios de partidarios, organizaciones y grupos mayores.

— Proceso de escalamiento.—

Destaca la importancia de comprender como aumenta y decrece la conducta conflictiva una vez iniciado el problema. Cambios que son psicológicos y sociales, que se manifiestan en modificaciones en la participación, en la lealtad a la causa defendida, en el compromiso con las metas.

No es extraño que se presenten sentimientos de crisis, ansiedad y percepción de limitación del tiempo, situación que ayuda a limitar las alternativas, a que cada una de las partes tienda a persistir en el curso de la acción que ya se ha emprendido.

El conflicto modifica al grupo, se producen cambios en el líder, en las bases mismas, en quienes a medida que se movilizan por su objetivo van cambiando su conducta y en la interrelación que se produce. Algunos se retiran por temor al conflicto, otros en cambio se motivan para una mayor participación.

El conflicto produce cambios de las relaciones entre los adversarios. Pueden producirse polariza-

ciones de las relaciones y requerir la intervención de terceros y pueden ampliarse las cuestiones objeto de la contienda.

— Procesos de Desescalamiento.—

Se percibe que la conducta conflictiva no aumenta de magnitud en forma indefinida. Debe sufrir un desescalamiento, estancarse o detenerse.

Hay momentos en que los costos de alcanzar una meta resulta demasiado grande y, es bueno analizar si vale la pena continuar. Lo mismo sucede con el grupo y los dirigentes, hay momentos en que una parte de los miembros desea una acción más moderada y los líderes motivan para disminuir el compromiso con las metas.

En relación a los adversarios pueden desarrollarse nuevos lazos, las metas pueden variar y los terceros pueden actuar con el fin de que siga un desescalamiento.

Para determinar el escalamiento o desescalamiento de un conflicto se combinan el tipo de cuestión en litigio, las características de la unidad conflictiva, el modo de expresar el conflicto, las respuestas del otro y el medio ambiente.

— **Resultados posibles.**— Se distinguen cuatro tipos básicos de resultado: retirada, imposición de uno de los lados, acuerdo y conversión.

Uno de los resultados posibles es que el iniciador se limite a retirar sus demandas. También puede suceder que rompan relaciones y una parte huya y ponga fin a todas las relaciones con el adversario.

Mediante la imposición, un lado triunfa y el otro pierde. Hay por lo tanto una victoria y una derrota. Sabiendo sin embargo que estos términos son relativos a lo que realmente deseaban, y que en el conflicto las metas se van modificando.

Casi todos los resultados tienen algún componente de arreglo. Los arreglos pueden referirse a concesiones mutuas ofrecidas explícitamente por los adversarios a fin de dar término a un conflicto. En cualquier caso, ninguna de las partes obtiene todo lo que desea, hay un trueque en el que cada uno de los lados pierde algo de lo que desea y, no obstante, alcanza algo de lo que busca.

Por último, uno de los lados puede ponerse de acuerdo con el otro respecto a lo que busca. Puede persuadirse de que su desacuerdo era un error, entonces se convierte a la fe del otro lado. La terminación del conflicto de los lados, requiere cierta conversión, al menos para aceptar que el otro tiene derecho a disentir.

— Procesos de terminación.—

Los conflictos se distinguen finalmente de

acuerdo a como se les da término. Un factor importante es la institucionalización; si el conflicto se ha llevado de acuerdo a procedimientos institucionalizados, la terminación del conflicto será explícita. El modo en que se llega a un resultado ayuda a darle forma al acuerdo logrado. En este sentido el resultado dependerá en gran parte de la forma como se haya institucionalizado su forma de tratamiento.

Si la regulación de los conflictos no está institucionalizada, las partes deberán acercarse a una terminación implícita a fin de poder obtener cualquier conclusión explícita. Finalmente las negociaciones pueden llevarse a cabo en diversos tiempos en el curso del conflicto, pudiendo terceras personas (negociadores) desempeñar un rol importante, a través de una gran variedad de modos de intervención.

LOGICA PARA ENFRENTAR CONFLICTOS

No basta que un trabajador social tenga conocimientos, para poder actuar con eficacia, debe también tener claridad de valores y destrezas personales y profesionales.

Los valores, los conocimientos y las habilidades o destrezas constituyen los tres pilares básicos de la práctica profesional del trabajador social. En toda situación y cualquiera sea su naturaleza o nivel de intervención, se deberá apelar a estos tres elementos. Los conocimientos permitirán hacer una acertada evaluación de la situación y una propuesta de un plan de intervención o tratamiento, los valores están siempre presentes, como criterios de decisión y acción y las destrezas permiten la eficacia de la evaluación y de la intervención. La lógica del trabajador social para enfrentar conflictos, está influida por lo tanto, por sus conocimientos, valores y destrezas.

Frente a conflictos nos encontramos con trabajadores sociales que optan por la postergación, por la resolución o la agudización. Algunos por razones estratégicas irán evaluando que es lo más conveniente frente a cada conflicto y optarán por evitarlo, resolverlo o agudizarlo. Otros en cambio independientemente de la situación tendrán un patrón particular de comportamiento profesional. En este caso lo más probable es que sean los valores y/o las destrezas los que estén determinando la conducta profesional.

Si el trabajador social opta por la postergación puede hacerlo, evitando el conflicto o retirándose de él. Si en cambio opta por la resolución, debe plantearse si lo hará en el esquema de "ganar-perder", lo que implica coerción, o en el de "ganar-ganar", que lleva implícito una integración

de puntos de vista, o en el esquema de "perder-perder" que significa acuerdo en transigir. Si opta por la agudización indiscriminada, debe tener conciencia que es imposible de resistir desde el punto de vista psicológico y social, y que lo más probable, es que su resolución se haga polarizadamente, donde una parte aparentemente habrá ganado y otra perdido, pero la fuerza habrá primado sobre la razón.

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA MANEJAR CONFLICTOS

Hay dos habilidades básicas que desde mi perspectiva valórica y técnica, todo trabajador social debiera tener y desarrollar: La habilidad para diagnosticar el conflicto y la habilidad para facilitar una confrontación constructiva.

Estas habilidades están dentro del conjunto de actividades profesionales que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente (7). En esta perspectiva hay dos metas que el trabajador social podría plantearse, una es la solución del conflicto y otra es el control de él. Se planteará el control cuando se percibe que no hay solución y por lo tanto el propósito será disminuir las consecuencias negativas del conflicto.

Esta opción como patrón de comportamiento profesional, ha descartado la negociación y la agudización del conflicto como estrategias profesionales permanentes. Hay desde ya una opción por enfrentar el conflicto y en forma constructiva extraer de él, todas las energías y las fuerzas para el cambio personal y social.

Con el término confrontación designaremos siguiendo a Walton (8), el hecho de que las partes en un conflicto discutan el problema existente entre ellas, lo que supone que realmente estén dispuestas a diagnosticar el conflicto, a incrementar la autenticidad de la relación y a descubrir y experimentar modos que disminuyan la intensidad del conflicto.

1.- Habilidad para diagnosticar el conflicto.-

Como ya se ha visto, los conflictos son cíclicos, se entra periódicamente en ellos, son dinámicos, presentándose procesos de escalamiento y de desescalamiento. Estas características requieren de una gran habilidad de diagnóstico que permita reconocer los problemas objetivos o sustantivos, los subjetivos y emocionales, las fuerzas que apoyan el conflicto, las modalidades de resolución elegidas, los cambios sufridos en el proceso, los resultados esperados y las formas de terminación del conflicto.

En este proceso de diagnóstico, la formula-

ción de las siguientes interrogantes, pueden ser de utilidad para el trabajador social.

— ¿Existe realmente un conflicto objetivo? ¿Son realmente incompatibles los intereses?

— ¿Tienen las partes conciencia del conflicto, o por lo menos una de ellas? ¿Qué pasa con los sentimientos y conductas de cada parte? ¿Están igualmente involucrados subjetivamente en el conflicto? ¿El conflicto de intereses es total, o hay áreas de intereses comunes y de complementación? Si hago un balance de las relaciones entre las partes. ¿Cuál es la proporción de los intereses en conflicto y de las posibilidades de cooperación? ¿Qué reglas se han dado las partes para manejar el conflicto? ¿Son éstas explícitas o implícitas?

— Frente a un conflicto grupal, o que trasciende lo personal o interpersonal, es importante preguntarse el apoyo con que cuenta el conflicto: ¿Hay identidad colectiva respecto al conflicto? ¿Es apreciado con la misma fuerza el sentimiento de injusticia en la distribución de lo deseado? ¿Hay incompatibilidad? ¿Las exigencias de unos son inaceptables para los otros, de acuerdo a los valores y creencias de las partes?

— ¿Qué modalidades se han elegido para manejar el conflicto: persuasión, coerción o recompensa? ¿Qué criterios han fundamentado la elección del medio? ¿Qué valores respaldan el modo elegido? ¿Cuál es el contexto en que se mueven las partes en conflicto? ¿Tienen aliados o están solos? ¿De dónde provienen sus fuerzas?

— ¿Cómo se ha dado el proceso de escalamiento y desescalamiento del conflicto? ¿Qué cambios psicológicos y/o sociales se han producido durante el conflicto en cada una de sus partes? ¿Qué sentimientos se han desencadenado en cada una de las partes? ¿Qué ha pasado con el líder y en su relación con las bases? ¿Qué cambios se han experimentado en las bases mismas? ¿Han variado las metas? Si ha habido terceros involucrados ¿Cuál ha sido su rol?

— ¿Qué resultado se espera: retirada, imposición de uno de los lados, acuerdo, conversión? ¿Cómo se espera terminar el conflicto? ¿Habrá intervención de terceros? ¿Se institucionalizará el conflicto o se manejará implícitamente? ¿Habrá negociación? ¿En que momento del conflicto se negociará?

2.- Habilidad para facilitar una confrontación constructiva del conflicto.

Para facilitar la confrontación constructiva, el trabajador social debiera desarrollar las habilidades para sacar las discusiones de un estancamiento o punto muerto, para interrumpir las discusiones reiterativas, para desarrollar actitudes de acepta-

ción, para proporcionar apoyo emocional y seguridad, y para idear caminos alternativos de solución.

No siempre es posible la confrontación constructiva, por mucho que el trabajador social, la desee y tenga habilidades para manejarla. Hay factores del medio y características de las personas en conflicto que deben considerarse con lucidez. Habrá que preguntarse por las motivaciones reales de las partes para la confrontación.

Si no hay incentivos para resolver o controlar el conflicto, las perspectivas de una confrontación serán malas. Si no hay incentivos, no hay compromiso. Si uno trata de comprometer al otro en la resolución del conflicto, y éste descubre que le conviene más continuar en él, ya que asumirlo, significaría pérdidas, no habrá motivación. Lo mismo sucede si el conflicto es sentido sólo por una de las partes, o porque la otra parte no se daba cuenta de él, o dándose cuenta no le importa. Para que haya confrontación, los incentivos deben ser mutuos.

Será necesario conocer si hay equilibrio de poderes situacionales entre los protagonistas. La desigualdad de poderes mina la confianza, impide el diálogo y disminuye la probabilidad de que una confrontación tenga un resultado constructivo. Los desequilibrios de poder, pueden cohibir a la parte más débil, y en menor grado a la parte más fuerte.

No siempre se encuentra la disposición a sincronizar esfuerzos de confrontación. Si las iniciativas y voluntades no son sincronizadas, la resolución del conflicto puede hacerse más difícil. En la práctica esto no es nada fácil. Es importante hacer coincidir el momento y el lugar para que no haya rechazo y evitar así que la confrontación se dificulte. No puede olvidarse que los actos a menudo son interpretados de diferente manera; los esfuerzos de confrontación como ataque o debilidad y no como una insinuación positiva para el entendimiento.

Será necesario preocuparse de establecer condiciones favorables para que se dé la franqueza en el diálogo. La franqueza es un valor fundamental para la confrontación, lo que supone muchas veces confesar resentimientos, rechazos y otros sentimientos que la persona puede negarse a sí misma. Al mismo tiempo, es fundamental la confianza que los compromisos serán respetados y que habrá una lealtad básica entre las partes.

La confrontación no prospera si entre los protagonistas no se entienden lo que se están diciendo. Aquí entra en juego la dinámica de la comunicación. Pueden las personas no entenderse, porque hay una percepción selectiva, en que se recibe sólo lo que no se refuta o no se pone en tela de juicio, lo que se quiere oír, lo que afirma la información que se tiene u otros. El trabajador social debe procurar que las partes tengan percepciones mutuas que

se ajusten a la realidad y evitar que las personas se frustren cuando hacen esfuerzos por explicarse y no son comprendidas. Los sentimientos de frustración contribuyen al conflicto, por lo tanto el trabajador social deberá contribuir a la credibilidad definiendo procesos y creando un lenguaje para el diálogo.

¿Puede decirse que un cierto nivel de tensión es productivo? Hay investigaciones de Schorder, Driner y Strenfert (10) que sostienen que la capacidad de un individuo para el pensamiento complejo se altera de un modo curvilíneo a medida que aumenta la presión y que por lo tanto la máxima capacidad individual para asimilar y utilizar información se tiene a un nivel moderado de presión. Observaciones indican que si el nivel de amenaza es bajo, no se siente urgencia, no hay necesidad de buscar otros modos de comportamiento y no hay incentivos para insinuaciones o propuestas conciliadoras. Si el nivel es alto, disminuye la capacidad de la persona para examinar y analizar información y percibir alternativas entre las que puede optar. Las mismas investigaciones indican que si el nivel de amenaza es moderado la persona busca y asimila más información, considera para elegir más cosas, y siente mayor urgencia por cambiar la situación.

Resumiendo, para facilitar la confrontación positiva, el trabajador social puede manejar en el ambiente de la interacción los siguientes componentes: motivos, poder situacional, sincronización, ritmo, nivel de tensión, signos de comunicación, normas, procesos y apoyo del diálogo franco.

Esto es posible no sólo con valores claros, conocimientos específicos y destrezas adecuadas, sino que con un estilo personal definido. El manejo del conflicto supone cualidades personales del trabajador social. En este sentido estimo que no se debe reprimir la propia manera de ser y subordinarla a un papel profesional "ideal", sino que debe actuar-se con los propios sentimientos e intuición, y con una gran confianza en las personas y en que se encontrará una solución.

NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Coser Lewis, A. "Las Funciones del Conflicto Social". Fondo de Cultura Económica, 1961, pág. 23.
- 2) Ver, Coser, Lewis A., op. cit., Introducción.
- 3) Ver, Coser, Lewis A., op. cit., págs. 33 y 34.
- 4) Myers, Michelle T. "Administración Mediante la Comunicación", Editorial Mc Graw Hill, 1983, pág. 229.
- 5) Kriesberg, Louis, "Sociología de los Conflictos Sociales", Editorial Trillas, 1975, pág. 32.
- 6) Boulding define el conflicto como una forma de competencia entre partes con conciencia de incompatibilidad. En: Kriesberg, Louis, op. cit. Kriesberg, cita a Boulding, Kenneth en "Conflict and Defense", New York, Harper Row Publishers, 1962.
- 7) Estas ideas las desarrolla Edgar A. Schein en "Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional", Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1972, pág. 9.
- 8) Walton, Richard. "Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontación y Consultoría de Mediadores", Bogotá, Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973, págs. 6 y 7.
- 9) Walton, Richard, op. cit., págs. 101 a 123. Este autor presenta numerosa información, basada en investigaciones realizadas personalmente y en las realizadas por otros autores (Schmidt y Tannenbaum; Blake y Shepard y Monton; Lawrence y Lorsch y Argyris).
- 10) H.M. Schroder, M.J. Driner y S. Strenfert, "Information Processing Systems in Individuals and Groups", New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966.