

TEMA 13: Estrategias para la gestión de conflictos

/ 1. Introducción y contextualización práctica 3 / 2. Fases en la resolución del conflicto 4 / 3. La negociación 4 / 4. Las habilidades de negociación 5 / 5. La mediación 5 / 6. El arbitraje 6 / 7. Conciliación 6 / 8. La toma de decisiones 6 / 9. Caso práctico 1: “Sara y Jose” 7 / 10. Caso práctico 2: “Acoso en el centro deportivo” 7 / 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad 7 / 12. Bibliografía 8

Aprender a solucionar conflictos.

Conocer medios para resolverlos como la negociación, la mediación, el arbitraje y la conciliación¹.

/ 1. Introducción y contextualización práctica

En este tema abordaremos cómo solucionar conflictos de una manera adecuada mediante diversas estrategias. Escucha el siguiente audio en el que planteamos el caso práctico que iremos resolviendo a lo largo de esta unidad.

/ 2. Fases en la resolución del conflicto

A la hora de resolver un conflicto podemos seguir una serie de pasos que realizados de manera adecuada garantizan la eficacia del proceso.

- **Orientación positiva hacia el problema:** Esto supone situarnos de una manera favorable ante el problema, aceptándolo como algo positivo e inevitable. Es importante identificar las causas del mismo, descartando soluciones usadas con anterioridad que no hayan sido efectivas.
- **Definir el problema:** Consiste en describir el conflicto y destacar los aspectos más relevantes del mismo.
- **Plantear alternativas:** Ofrecer el mayor número posible de soluciones.
- **Valorar alternativas y tomar una decisión:** Valorar de manera crítica las soluciones aportadas teniendo en cuenta las consecuencias que se derivarían de ellas y las posibilidades de llevarla a cabo.
- **Ejecutar la decisión tomada:** En esta fase, llevamos a cabo la decisión que hayamos elegido.
- **Valorar los resultados:** Valoramos la eficacia o las consecuencias de la solución seleccionada. Si estos resultados no son los que deseamos, iniciaremos de nuevo el proceso.

/ 3. La negociación

Según Walton, Valverde y Ruiz (1988)², la negociación suele usarse **cuando los objetivos o intereses de las partes son mutuamente excluyentes**. Por lo tanto, no podemos hablar de soluciones en las que todos ganen; por ello es necesario negociar y que ambas partes cedan para lograr un acuerdo. Esta técnica parte de la siguiente premisa: “Negociar soluciones sin perdedor, todos ganan, todos ceden”. Para llevar a cabo este proceso debemos realizar los siguientes **pasos**:

- **Describir lo que cada parte desea.** Cada parte expone a la otra lo que desea, con toda sinceridad.
- **Describir las emociones de cada parte.** Debemos emplear la sinceridad y el respeto mutuo.
- **Exponer las razones de la posición de cada parte.** Cada parte explica a la otra las razones de sus deseos.
- **Comprender el punto de vista contrario.**

- **Buscar opciones beneficiosas para ambas partes.**
- **Llegar a un acuerdo equilibrado.**
- **Cierre del proceso.**

En el vídeo correspondiente a este apartado ampliamos cada uno de los pasos que seguimos para llevar a cabo la negociación.

/ 4. Las habilidades de negociación

Al igual que cualquier otra habilidad, las habilidades necesarias para llevar a cabo la negociación también **pueden aprenderse**. En la negociación, la conducta asertiva y las habilidades comunicativas que vimos en temas anteriores ocupan un lugar central. Partiendo de esto, podemos seguir algunas **claves** que nos ayudarán en proceso de negociación:

- Mostrar una **actitud de acuerdo**, es decir, que haya predisposición a ceder en algo.
- Usar frases **condicionales**: “Si tú cedes en... yo podría ceder en...”
- Practicar la **escucha activa**: es importante escuchar a la otra parte con atención.
- Hacer **preguntas** del tipo: ¿Qué podríamos hacer para que aceptaras...
- Intentar **no usar “pero”** ya que con esto damos un paso atrás, es más favorable sustituirlo por “y”.
- Cuando la situación es muy tensa es mejor **posponer la negociación** a otro momento.

Si a pesar de cumplir lo expuesto vemos que la negociación no funciona, quizás debemos recurrir a la intervención de una tercera

persona: el mediador/a.

/ 5. La mediación

Cuando no es posible solucionar los conflictos a través de la negociación porque existe mucha tensión entre las partes y la comunicación se dificulta, puede ser útil **recurrir a una tercera persona** que participe en el proceso para evitar que las relaciones se rompan. Este puede ser un procedimiento formal o informal.

Entendemos la mediación como un **proceso voluntario** de resolución de conflictos donde media una tercera persona, a la que llamamos “mediador/a”. Es importante resaltar que **el mediador/a no toma decisiones**; su función es la de **facilitar la comunicación**, analizando las diferentes posturas e interés para alcanzar acuerdos.

La mediación se rige por los siguientes **principios**:

- La participación de las partes en conflicto es **voluntaria**.
- Todo cuanto se trate en el proceso será **confidencial**, (exceptuando los casos que establece la ley) y las partes, así como el mediador/a, deberán firmar el acuerdo de confidencialidad al principio del procedimiento.
- El proceso, aunque siguiendo unas fases y unas reglas, debe perseguir la mayor **flexibilidad** posible.
- El mediador/a deberá adoptar una actitud **imparcial**, sin inclinarse hacia ninguna de las partes.
- El mediador/a deberá procurar que las partes entiendan el acuerdo como una **solución justa y adecuada**.

/ 6. El arbitraje

El arbitraje se trata de un **procedimiento formal en el que las partes participan bien de forma voluntaria o requerida**. En este procedimiento, en el que:

- Participa una **tercera persona neutral**.
- **Las partes manifiestan** sus necesidades, intereses y posiciones.
- Una vez manifestados los intereses, posiciones, etc., **la tercera persona plantean un acuerdo** que las partes deberán cumplir.

Este procedimiento es parecido a un juicio, con la diferencia de que quién decide no es un juez sino la persona elegida para mediar en el conflicto, que sigue un procedimiento bastante más flexible que el de un juicio.

En este caso las partes en conflicto no se sitúan cara a cara, **son los abogados los que transmiten a la persona que arbitra los intereses de las partes**, o bien este se reúne con cada parte por separado para trasladar la información de una parte a otra.

/ 7. Conciliación

La conciliación se concibe como un **procedimiento informal en el que las partes en conflicto se reúnen de manera voluntaria para negociar con la ayuda de un tercero**, llamado conciliador/a, quien **reúne a estas para hablar** o transmitir información de unos a otros con el consentimiento de las mismas.

El objetivo de esta estrategia no es mostrar ganadores y perdedores sino involucrar a las partes afectadas en el proceso de solución del conflicto con el fin de solucionar sus diferencias, empleando como herramienta la comunicación.

/ 8. La toma de decisiones

Tomar decisiones es una tarea ineludible de la condición humana. El trabajo, la familia, el grupo de amigos y un largo etcétera de situaciones nos hace plantearnos alternativas y/o decantarnos por una u otra. En cualquier caso, no es una tarea sencilla y en su éxito influyen diversos factores. **Las experiencias** que acumula una persona garantizan la probabilidad de éxito en el futuro ya que los errores, generalmente, previenen los errores futuros.

Por otro lado, **la habilidad** que posee una persona para percibir la **información** y evaluarla depende de la capacidad de razonamiento, el sentido común, la madurez, etc. Un factor muy importante es también **la capacidad** que tiene la persona de **crear ideas** novedosas, lo que además ayuda a crear más opciones.

Con todo lo expuesto, a la hora de tomar una decisión podemos seguir una serie de pasos para conseguir una mayor efectividad en este proceso. En el video correspondiente a este punto podrás ver cómo se lleva a cabo.

/ 9. Caso práctico 1: “Sara y Jose”

Planteamiento: Sara y Jose son dos entrenadores personales que trabajan en el mismo centro deportivo y están muy comprometidos con su trabajo. Siempre han tenido muy buena relación, pero desde que se han enterado de que el director del centro cambiará de trabajo cuando acabe el año, han visto una oportunidad para promocionar, y a raíz de ello, los dos han comenzado a esforzarse por hacerse notar y posicionarse para el puesto.

La relación de estos dos compañeros ha comenzado a deteriorarse, ocultándose información relativa al trabajo y entorpeciendo con frecuencia.

Esta situación está afectando al trabajo en equipo y al rendimiento de los dos trabajadores en el centro. La situación ha llegado a oídos del director, el cual ha decidido reunirlos para resolver el conflicto.

Nudo: ¿Qué estrategia de resolución de conflictos consideras la más adecuada? ¿Por qué?

Desenlace: En este caso es evidente un conflicto de intereses, donde Sara y Jose están enfrentados porque los dos desean el mismo objetivo. Para llegar a un acuerdo los dos tendrán que ceder en algo y deberán negociar los acuerdos que mejor se adapten a *Fig. 7. Sara y Jose.* ambas partes.

/ 10. Caso práctico 2: “Acoso en el centro deportivo”

Planteamiento: Rubén es un joven de 16 años que acude a clases de *bodypump*. Hace un par de semanas viene siendo acosado por tres asistentes a la clase que son algo mayor que él.

La madre de Rubén pide cita con el director del centro deportivo, y le comunica que su hijo no quiere hacer deporte, tiene pesadillas y está muy triste durante

todo el día. En la reunión le ha pedido una solución a la situación tan desagradable que están viviendo.

Nudo: ¿Qué técnica de resolución de conflictos podría llevar a cabo el director? Razona tu respuesta.

Desenlace: En este caso, la mediación podría ser una técnica efectiva. El hecho de que Rubén pueda sentarse con sus agresores y decirles cómo se siente con la presencia del mediador/a, puede llegar a hacer comprender a los agresores cuáles son las consecuencias de sus actos, lo que tendrá un efecto positivo sobre sus comportamientos.

/ 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En este tema hemos abordado distintas estrategias de resolución de conflictos. Por un lado, la negociación, donde las partes implicadas en el conflicto buscan soluciones de mutuo acuerdo. Por otro lado, la mediación, en la que las partes en conflicto buscan la solución a un conflicto con la participación de una tercera persona, quien media para llegar a acuerdos.

TEMA 13. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS / 8 Habilidades sociales

En el caso de la conciliación y el arbitraje también media una tercera persona en la solución del conflicto. En el primer caso en aquellos procedimientos más informales y en el segundo, más formales.

/ 12. Bibliografía

Castillo, S. y Sánchez, M. (2009). *Habilidades sociales*. Barcelona: Altamar.

Walton, R.E., Valverde, B. y Ruiz, A. (1988). *Conciliación de conflictos*. Massachusetts: Wilmington. Addison-Wesley.