

U.T.5.- Técnicas de gestión de conflictos y resolución de problemas.



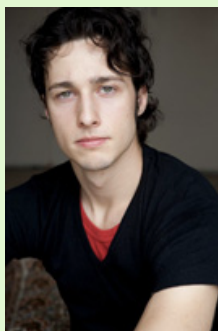
Caso práctico

Ángel ha tenido algunos roces y malentendidos puntuales con **Irene** en asuntos relacionados con el trabajo, ya que parecen tener diferentes formas de ver las cosas.

Ángel sabe que **Irene** es muy buena persona y una profesional implicada y motivada, pero su carácter fuerte y temperamental hace que en ocasiones tenga ciertos choques y malas contestaciones con algunos ancianos de la residencia y -últimamente- también con él.

No quiere que esos roces vayan a más y se pregunta cómo podría afrontar esas situaciones problemáticas que a veces se producen.

En esta unidad vamos a tratar las principales causas y tipos de conflictos que se producen entre las personas o grupos de personas, así como las estrategias más adecuadas para afrontarlos y resolverlos.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional

[Aviso Legal](#)

1.- El conflicto en las relaciones interpersonales.

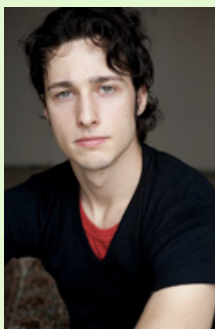



Caso práctico

Ángel ve cómo **Laura** discute acaloradamente con **Agustín** porque le ha cogido su manta favorita para calentarse las piernas mientras ve la televisión.

Se trata de la manta favorita de **Laura**, que nunca se acuesta sin ella. A **Agustín** le resulta muy cómoda y de fácil manejo, por eso todas las tardes intenta usarla mientras ve la televisión en el sofá, lo que casi siempre conlleva un enfrentamiento entre ambos.

Ángel se pregunta cómo se podría resolver esta situación.



Un  **conflicto** puede definirse como una **situación en las que los intereses, necesidades, deseos y/o valores de dos o más personas entran en desacuerdo**. Al ser seres sociales y mantenernos en continuo contacto y relación con las demás personas es lógico y frecuente que se produzcan este tipo de situaciones.

Aunque la palabra "conflicto" suele tener connotaciones negativas, lo cierto es que los conflictos son algo natural y cotidiano que, resuelto de forma adecuada y positiva, nos permiten la mejora y el desarrollo a nivel personal y social.

Podemos, por tanto, afirmar que un conflicto será algo positivo o negativo dependiendo de la forma en que se afronte y resuelva, de ahí la importancia de aprender a aceptar, afrontar y resolver situaciones conflictivas que se nos presentan con frecuencia.



Citas para pensar

"El conflicto es un fenómeno necesario para el crecimiento y el desarrollo tanto de los individuos como de las sociedades globalmente consideradas."

D.C. Smith

En esta unidad vamos a conocer qué tipo de conflictos nos podemos encontrar en nuestra vida diaria y –por tanto– en nuestra labor profesional, qué actitudes y sentimientos pueden generar estas situaciones y las vías más adecuadas para afrontarlos y resolverlos exitosamente.



Autoevaluación

Un conflicto es:

- Una situación habitual y comprometida que debemos tender a evitar.
- Una oportunidad para poder mejorar.
- Una situación poco frecuente pero positiva.

Evitar un conflicto no ayudará a resolverlo.

¡Exacto!

No es correcto.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

1.1.- Causas y tipos de conflictos.

Como hemos comentado anteriormente, un conflicto se origina cuando dos o más personas perciben que algunos de sus intereses, necesidades, deseos y/o valores son opuestos o incompatibles. Esta definición deja entrever la multitud de causas que pueden originar un conflicto, aunque hay autores que han intentado agruparlas.

Seguindo a Christopher Moore, éste señala las **causas que pueden originar los conflictos** en:

- ✓ **Conflictos de intereses y necesidades.**
- ✓ **Problemas estructurales y relaciones de poder.**
- ✓ **Problemas de valores y principios.**
- ✓ **Problemas de información.**
- ✓ **Problemas de relaciones entre personas.**

Otros autores, atendiendo a los **factores desencadenantes de un conflicto**, hacen la siguiente distinción:

- ✓ Factores **culturales**: comprende los mitos, creencias, valores e ideas de cada individuo o grupo.
- ✓ Factores **estructurales**: son aquellos condicionantes que mantienen situaciones de desigualdad, abuso, explotación, etc.
- ✓ Factores **de comportamiento**: resultado de las dos anteriores, pudiendo dar lugar a conductas agresivas o constructivas.

Existen diferentes **tipos de conflictos**. Así, podemos encontrarlos:

SEGÚN LA FORMA:	Conflicto latente: Aunque existe no se manifiesta completamente. Suele estar relacionado con actitudes de evitación, cuando una situación conflictiva se ignora, pospone o evita.	Conflicto manifiesto: Al contrario que el anterior, es el que se muestra abiertamente
SEGÚN LA RELACIÓN:	Conflicto intrapersonal: De origen interno, suele generarse a partir de nuestros propios valores, creencia y, expectativas. Así, podemos encontrarlos situaciones que nos provocan frustración (por ejemplo, perder un partido de tenis), un conflicto de intereses (por ejemplo, disfrutar de un almuerzo buffet estando a dieta) o un conflicto de roles o papeles (por ejemplo, un árbitro que tiene que arbitrar un partido de su equipo preferido).	Conflicto interpersonal: Se produce entre dos o más personas o grupos de personas, cuando sus intereses, valores, ideas u objetivos son o se perciben como incompatibles.
SEGÚN LOS GRUPOS:	Conflicto intragrupal: se produce cuando uno o varios integrantes de un mismo grupo ocasionan el conflicto.	Conflicto intergrupalo: se produce entre dos o más grupos, motivado generalmente por diferencia de intereses, opiniones, objetivos, competencia o fidelidad del grupo.
SEGÚN SUS RESULTADOS	Conflicto funcional: son aquellos que favorecen los resultados del grupo, la consecución de objetivos y/o mejoran el desempeño grupal.	Conflicto disfuncional: son aquellos que provocan descontento y son destructivas ya que afectan negativamente los vínculos y relaciones entre los miembros.



Citas para pensar

Es mejor encender una luz que maldecir la oscuridad.

Proverbio árabe

Diferencias entre conflicto intragrupal e intergrupalo

	Conflicto intrapersonal	Conflicto interpersonal
Origen	Origen interno.	Origen externo.
Personas	Una persona.	Varias personas o grupos.
Consecuencias*	Estrés, ansiedad y/o desequilibrio.	Enfrentamientos, roces y problemas de relación.



*Posibles consecuencias en caso de no resolverse adecuadamente.



Autoevaluación

Durante una reunión de trabajo se produce una discusión sobre el horario y la metodología que se usa en el centro para organizar las cenas, ya que hay evidentes desacuerdos entre los trabajadores. En este caso podríamos hablar de:

- Conflicto latente, intragrupal y disfuncional.
- Conflicto manifiesto, intergrupalo y funcional.
- Conflicto manifiesto, intragrupal y funcional.

No es correcto.

Incorrecto.

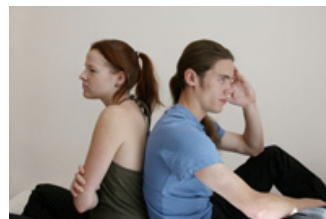
¡Correcto!, ya que aparte de tratarse de una discusión en curso y producirse entre los trabajadores del centro (mismo grupo) el conflicto es eminentemente constructivo, ya que se plantea con un objetivo común y el resultado posiblemente conlleve mejoras en el trabajo.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

1.2.- Actitudes ante los conflictos (I).

Ante una **situación conflictiva** existen varias formas distintas de reaccionar, determinadas principalmente por la actitud con la que cada persona afronte dicha situación. Este apartado es de suma importancia para resolver el conflicto surgido de forma adecuada -obteniendo los mejores resultados posibles y procurando mantener un clima positivo entre las personas que se vean afectadas-, evitando consecuencias negativas que pueden dar lugar a problemas laborales (mala coordinación, mal clima laboral, bajo rendimiento, etc.), personales (conflictos de intereses, estados de ánimo negativos, etc.) e interpersonales (roces, desacuerdos, malentendidos, etc.).



Según los principales autores, las actitudes o reacciones que podemos encontrarnos ante una **situación conflictiva se pueden definir como:**

- ✓ **Negación:** no se reconoce la existencia del conflicto. Esta actitud normalmente sólo consigue posponer lo inevitable, con el riesgo de que el problema de origen se vaya acrecentando y complicando cada vez más.
- ✓ **Competición:** también conocido como "*ganar/perder*", se produce cuando nos centramos en conseguir nuestros objetivos cueste lo que cueste, sin tener en cuenta las necesidades e intereses de los demás. Esta actitud suele dar lugar a conductas agresivas.
- ✓ **Acomodación:** conocido como "*perder/ganar*", se produce cuando rechazamos nuestros intereses para evitar una posible confrontación. Al no hacer valer nuestra postura, la situación normalmente no se resuelve positivamente, lo que con el tiempo puede generar conflictos aún mayores.
- ✓ **Evasión:** actitud de "*perder/perder*", se produce cuando –aún reconociendo la existencia del conflicto– se opta por no afrontarlo, lo que supone no resolverlo de ningún modo. Esta actitud suele provocar que ninguna de las partes quede satisfecha del todo.
- ✓ **Cooperación:** situación de "*ganar/ganar*" en la que las partes en conflicto entienden que los intereses de los demás deben respetarse y tenerse en cuenta tanto como los propios, al igual que se reconoce la importancia de preservar unas buenas relaciones.

Actitudes y sus características

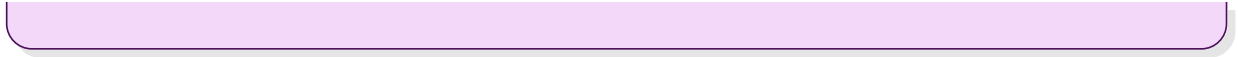
Actitud	¿Reconozco que hay un conflicto?	¿Atiendo a mis intereses y sentimientos?	¿Atiendo a los intereses y sentimientos del otro?
Negación.	No.	No.	No.
Competición.	Sí.	Sí.	No.
Acomodación.	Sí.	No.	Sí.
Evasión.	Sí.	No.	No.
Cooperación.	Sí.	Sí.	Sí.



Debes conocer

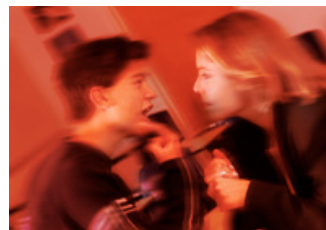
En base a lo comentado, ¿existe una única forma correcta de afrontar los conflictos? En el siguiente enlace conocerás una interesante opinión al respecto. Y tú, ¿qué opinas?

 [Modelos de gestión de conflictos.](#)



1.2.1.- Actitudes ante los conflictos (II).

Efectivamente, aunque por norma general **mantener una actitud cooperativa frente a un conflicto suele ser el comportamiento más adecuado y constructivo**, es cierto que en ciertas ocasiones puede ser aconsejable adoptar alguna de las otras opciones comentadas, si bien cabe recordar que –en estos casos- debemos ser conscientes de los riesgos que corremos, debiendo actuar en todo momento con suma cautela para evitar provocar males mayores.



Entonces, ¿cuándo se aconseja adoptar actitudes no cooperativas?

- ✓ **Competición:** esta actitud -que podemos considerar la más enérgica de todas- se considera aceptable en situaciones de vital urgencia o necesidad en las que se hace necesario tomar una decisión rápida y efectiva.
- ✓ **Acomodación:** esta opción resulta interesante:
 - ◆ Cuando la situación problemática resulta más importante para la otra persona o grupo que para nosotros.
 - ◆ Cuando nos toca reconocer que estábamos equivocados.
 - ◆ En estrategias de negociación, se suele ceder en algo que nos interesa menos para comprometer a la otra parte a ceder en otros aspectos.
- ✓ **Evasión:** por lo general, evitar un conflicto no sólo no permite solucionarlo sino que suele empeorarlo, al crear –con el tiempo- un efecto de "bola de nieve". Aún así, podría utilizarse:
 - ◆ Cuando nos conviene ganar tiempo para recopilar más información sobre el problema y/o su posible solución.
 - ◆ Cuando el problema carece de importancia.
 - ◆ Para calmar los ánimos y poder afrontar la situación con actitud calmada y constructiva.
 - ◆ Cuando existen altas probabilidades de que se produzca un enfrentamiento cuyas consecuencias sean más negativas que la propia situación conflictiva.
 - ◆ En situaciones en las que no tenemos posibilidad de conseguir nuestros objetivos.



Citas para pensar

"El clímax de un conflicto puede llevar a la paz o a la peor de las guerras."

Luis Gabriel Carrillo Navas



Autoevaluación

Para resolver una situación conflictiva:

- Una actitud cooperativa es la única opción viable.
- Cualquiera de las actitudes comentadas son válidas.
- Dependerá de cada situación.

No es la única opción.

Incorrecto.

¡Correcto! Como hemos comentado, dependiendo de la situación conflictiva será válido adoptar una u otra actitud, aunque generalmente la cooperativa será la más adecuada y constructiva.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

1.3.- Aplicación de las estrategias de resolución de conflictos (I).

Como hemos visto hasta ahora, un **conflicto** es una situación de desacuerdo que, dependiendo de cómo se aborde, puede generar resultados positivos –obteniéndose resultados interesantes para cada una de las partes, manteniendo un clima y relación adecuada entre ellas y permitiendo actitudes de respeto, tolerancia y comprensión- o negativos.

Para que una situación conflictiva acabe siendo constructiva y útil es imprescindible mantener una buena comunicación entre las partes, ya que la mayoría de los conflictos se originan y/o empeoran debido a problemas o fallos en la comunicación, dando lugar a malentendidos, falta de información o información incorrecta, rumores, desconfianza, etc.

Por ello, aspectos tales como establecer unas vías y canales de comunicación efectivas, practicar la escucha activa y mantener una actitud de respeto y tolerancia serán cruciales para prevenir situaciones problemáticas y para –una vez surgido un conflicto- favorecer que éste sea resuelto de forma constructiva y satisfactoria.



Citas para pensar

No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos.

Albert Einstein

Partiendo de las premisas anteriormente comentadas, a continuación **haremos una primera aproximación a las estrategias de resolución de conflictos comúnmente utilizadas y que serán tratadas más detenidamente en el apartado destinado a la gestión de conflictos**, donde hablaremos de negociación y mediación.



Así, aunque existen múltiples aspectos y causas que influyen y originan los conflictos y diferentes formas de enfrentarse a ellos, podemos sin embargo concretar –como veremos a continuación- los principales pasos a seguir en su proceso de resolución.



Autoevaluación

Ante un conflicto, por norma general lo ideal es mantener una actitud:

- De acomodación, lo que nos permite adaptarnos mejor a los posibles cambios.
- De cooperación, lo que nos permite mantener un clima positivo y constructivo.
- De evasión, lo que nos permitirá evitar los conflictos.

Incorrecto.

¡Exacto!

Evitar un conflicto no lo soluciona.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

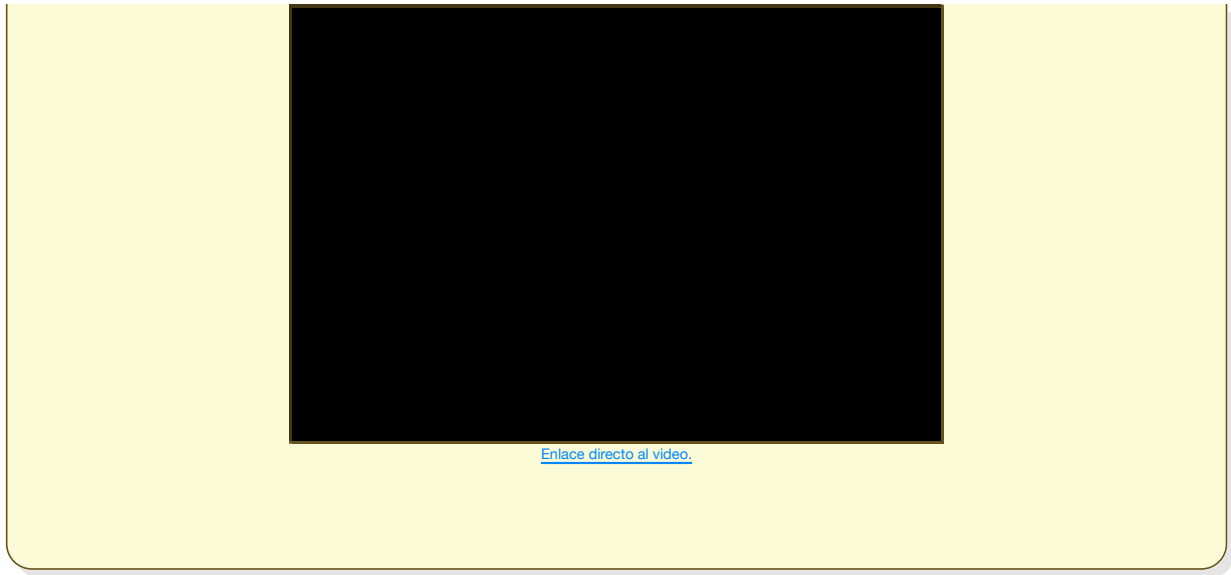
Ante una situación conflictiva, los **pasos o fases** que se aconsejan mantener son:

1. **Definir el problema.** Debemos distinguir a las personas del problema, centrándonos en la situación conflictiva con la mayor objetividad posible, evitando que posibles desacuerdos influyan en nuestras relaciones con los demás e intentando en todo momento ser comprensivos y resolutivos.
2. **Mantener una buena comunicación.** Como hemos indicado anteriormente, este aspecto cobra especial importancia si queremos alcanzar un acuerdo o solución a una situación conflictiva. Si las partes son capaces de mantener un clima de confianza, respeto y comprensión recíprocos las ideas, valores, sentimientos y propuestas surgirán con naturalidad, sin miedo a malentendidos, roces o malas reacciones por parte de los demás.
3. **Analizar las causas.** Debemos concretar cuáles son los factores o aspectos que dan lugar al desacuerdo o situación conflictiva, estableciendo cuáles de esas causas son las principales y en qué grado afectan a cada parte. Si las causas o factores que para mí son los más importantes resulta que no lo son tanto para la otra parte (y viceversa), ¿hay razón para el conflicto?
4. **Definir los objetivos.** Es muy importante concretar y aclarar qué quiere conseguir cada parte y por qué, ya que esto nos ayudará a establecer prioridades y facilitar posibles concesiones mutuas.
5. **Plantear posibles soluciones.** Una vez hemos definido el problema, analizado sus causas y definido los objetivos de cada parte en un clima de respeto, comprensión y comunicación efectiva, llega el momento de generar ideas, proponiendo alternativas que solucionen el conflicto y atiendan en la medida de lo posible a los objetivos planteados por cada parte (recordemos la importancia y efectividad del modelo "ganar-ganar").
6. **Elegir y aplicar la mejor opción acordada.** Una vez que las partes acuerdan adoptar una posible solución al conflicto –en la que generalmente cada parte hace concesiones y recibe ganancias- llega el momento de ponerla en práctica, analizando posteriormente si las consecuencias que origina son las esperadas o no.



Para saber más

En el siguiente enlace puedes ver un simpático ejemplo de resolución satisfactoria de un conflicto.



2.- El proceso de toma de decisiones (I).



Caso práctico

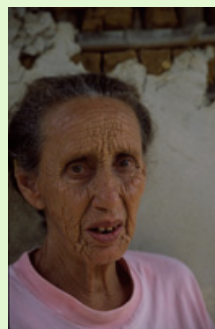
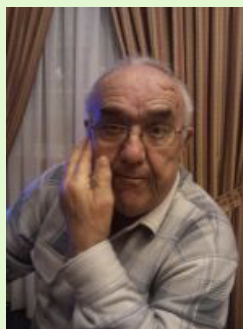
Agustín y **Laura** continúan discutiendo sobre la manta, ya que ambos la quieren. A **Agustín** el tamaño de la manta le viene perfecto para calentarse las piernas mientras ve la televisión, mientras que para **Laura** esa manta tan caliente y suave es su preferida, por lo que la tiene siempre encima de su cama y nunca se acuesta sin ella.

Ángel ha intentado mediar en la discusión, pero lo cierto es que tampoco sabe muy bien cómo arreglarlo, ya que la manta en realidad no pertenece a ninguno de los dos ancianos, sino a un antiguo residente que, al marcharse de la residencia, se la dejó allí olvidada, quedando a disposición de cualquier residente.

Por fin aparece **Nieves**, quien –tras enterarse del problema- les propone una solución: "¿qué tal si por las tardes lo utiliza **Agustín** para ver la televisión y –antes de cenar- lo deja en la cama de **Laura** para que ella pueda taparse con él por la noche?"

Los dos vieron que esa solución permitía que cada uno disfrutara de la manta y pudiera satisfacer sus necesidades, por lo que la aceptaron de buen agrado.

Y tú, ¿qué solución habrías propuesto?



Continuamente nos encontramos con situaciones en las que tenemos que tomar decisiones. En muchos casos, las decisiones las tomamos casi sin darnos cuenta (cuando elegimos la ropa que nos vamos a poner, por ejemplo), pero en otras ocasiones la dificultad del problema y/o la trascendencia del resultado nos obligan a prestar especial atención a la situación y asegurarnos en lo posible que la opción o solución que elijamos sea adecuada.

Seguramente te habrá ocurrido alguna vez que, ante un problema o situación en la que tuvieras que elegir entre diferentes alternativas, no has sabido cómo resolverlo o qué opción era la más adecuada. En este apartado vamos a hablar de la toma de decisiones, estudiando las principales fases del proceso y los aspectos a tener en cuenta en cada una de ellas.



Citas para pensar

"Las decisiones rápidas son decisiones inseguras."

"En mi casa mando yo, pero mi mujer toma las decisiones."

Sófocles

Woody Allen

2.1.- El proceso de toma de decisiones (II).

Las principales fases del  proceso de toma de decisiones son las siguientes:

1. Definir el problema.

En este primer momento es cuando se identifica el problema o conflicto –es decir, se reconoce su existencia y la necesidad de resolverlo- y se analiza su importancia, causas y consecuencias.

2. Proponer alternativas.

Debemos recopilar toda la información que podamos sobre la situación –para evitar malentendidos, falta de información o tomar decisiones erróneas- y a continuación generar el mayor número de soluciones posibles.

3. Valorar cada alternativa.

Llega el momento de analizar cada una de las opciones planteadas, valorando las ventajas e inconvenientes de ponerlas en práctica y previendo sus posibles consecuencias.

Es aconsejable valorar cada opción planteada con una puntuación concreta (por ejemplo, de cero a diez) para favorecer el descarte de las opciones menos interesantes.

4. Elegir y aplicar la mejor opción.

Una vez hemos propuesto y valorado cada una de las alternativas planteadas, toca elegir aquella que consideramos más adecuada y llevarla a la práctica.

5. Valorar los resultados.

Una vez tomada la alternativa, se comprueban los resultados obtenidos (es decir, si se solucionó o no el problema inicial) y las consecuencias derivadas. Si se comprueba que los resultados no son los esperados llega el momento de replantearse de nuevo la situación.



Citas para pensar

"La libertad, al fin y al cabo, no es sino la capacidad de vivir con las consecuencias de las propias decisiones."

James Mullen



Autoevaluación

Rellene los huecos con los conceptos adecuados:

En el proceso de toma de decisiones, el primer paso es [] , luego proponer posibles alternativas o soluciones y [] , para poder elegir y aplicar la que consideremos mejor. Finalmente, queda [] para comprobar si hemos solucionado el problema.

Enviar

En el proceso de toma de decisiones, el primer paso es **definir el problema**, luego proponer posibles alternativas o soluciones y **valorar cada alternativa**, para poder elegir y aplicar la que consideremos mejor. Finalmente, queda **valorar los resultados** para comprobar si hemos solucionado el problema.

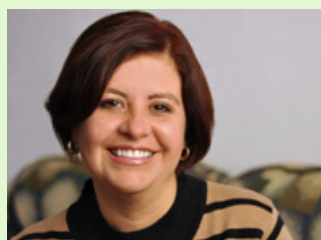
3.- Gestión de conflictos.



Caso práctico

Ángel es consciente de que, como profesional, se va a encontrar a menudo con situaciones en las que las personas mayores a las que atiende tengan conflictos entre ellas o muestren su desacuerdo con las normas o actividades que realicen.

Tras ver la actuación de **Nieves** resolviendo el conflicto de la manta –y sabiendo que a veces tiene malentendidos o roces con **Irene**- se pregunta cómo debería actuar en el futuro cuando se encuentre en situaciones similares. Sabe que debe aprender cómo negociar los problemas que surjan en su quehacer diario, así como la mejor forma de mediar en los conflictos entre las personas a las que cuida.



3.1.- Negociación: definición.



Caso práctico

Nieves quiere aprovechar que la semana que viene le toca descansar el fin de semana para cogerse jueves y viernes de vacaciones y así escaparse unos días con su familia, pero se ha enterado de que **Irene** se había pedido el jueves como día de descanso para hacer varios trámites personales (bancos y revisiones médicas).

Por las funciones que realizan no pueden faltar las dos el mismo día, por lo que **Nieves** sabe que tendrá que negociar con **Irene** para intentar llegar a un acuerdo que las satisfaga a ambas.

La **negociación** podemos definirla como el **proceso que desarrollan dos o más personas para llegar a un acuerdo sobre un problema o situación determinada**. Es por tanto la vía por la que las personas implicadas en un conflicto llegan a un entendimiento mutuo e implica –obviamente– que el resultado final sea asumido y aceptado por todos, suponiendo un beneficio común.

Podemos afirmar, por tanto, que en las **buenas negociaciones no existen perdedores**. Todos ganan y todos ceden.

La **negociación es adecuada** cuando los intereses de cada parte son muy distantes, lo que obliga a que todos hagan concesiones en pro de un acercamiento mutuo hasta conseguir un acuerdo que satisfaga, en parte, a todos.

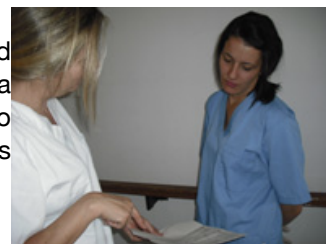


Citas para pensar

"La negociación suele usarse cuando los objetivos o intereses de las personas en conflicto son mutuamente excluyentes."

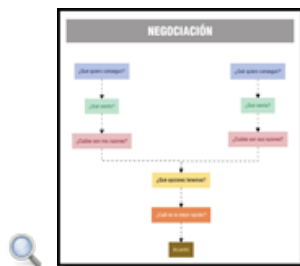
R. Walton

Al basarse en el planteamiento “ganar-ganar”, en la negociación la única actitud viable para lograr resultados satisfactorios es la cooperación, ya que la única posibilidad de éxito es el acercamiento entre las diferentes posturas, haciendo concesiones y obteniendo un acuerdo equilibrado que sea aceptado por todas las partes implicadas en el conflicto.



3.2.- Negociación: pasos a seguir.

Para establecer un buen **proceso de negociación**, ambas partes deben contestarse a las siguientes cuestiones:



A continuación, vamos a plantear **los principales pasos a seguir en una negociación**:

1. Definir posiciones.

Inicialmente, cada una de las partes debe expresar abiertamente qué es lo que pretende, cuál es su postura y cuáles son sus objetivos.

Como hemos comentado a lo largo de esta unidad, una comunicación fluida y sincera en un ambiente de respeto y comprensión es de vital importancia, ya que sólo así las partes implicadas en la situación conflictiva se sentirán dispuestas a hablar con franqueza y a buscar el entendimiento mutuo.

2. Describir sentimientos.

Es importante saber expresar y canalizar la carga emocional que nos genera el problema o situación que origina la negociación, ya que debemos ser capaces de distinguir el problema de las personas implicadas.

Debemos ser conscientes de que nuestro objetivo en una negociación es resolver una situación concreta, y que es esa situación la que nos puede generar malestar, estrés u otros sentimientos negativos y no la persona o personas que tenemos delante.

En estos dos primeros pasos es igualmente imprescindible practicar la escucha activa –para conocer y asimilar correctamente lo que quieren y sienten las otras partes del conflicto– y la empatía, que nos permitirá comprender sus sentimientos y ponernos en su lugar, aspecto que favorecerá el proceso de acercamiento de las partes.

3. Exponer razonamientos.

Una vez cada parte ha definido su postura y los sentimientos que le genera el conflicto, llega el momento de que se expongan las razones en las que se basan para plantear sus objetivos, lo que esperan conseguir o cambiar y cómo. Cualquier duda o aclaración debe ser planteada y respondida, de forma que no queden lagunas o posibilidad de malentendidos.

Llegados a este punto, las partes deben haber recopilado toda la información necesaria sobre el problema en sí y las posturas, sentimientos y razonamientos del resto de implicados, lo que ayudará a analizar las concesiones que cada uno está dispuesto a asumir en la búsqueda de un acuerdo fructífero para todos.

4. Plantear alternativas.

Es el momento de plantear el mayor número de soluciones posibles, discutiendo cada una de ellas, conociendo los planteamientos de los demás sin olvidar la premisa del "ganar-ganar". Para conseguir un acuerdo aceptado y asumido por todos es imprescindible que todas las partes ganen, lo que implicará también que todas las partes cedan en sus posturas y pretensiones.

5. Llegar a un acuerdo.

Una vez analizadas todas las propuestas llega el momento de elegir la que sea más ecuánime, la que atienda mejor a los intereses de todos y, por tanto, sea aceptada por todos. La participación activa de las partes favorece la aceptación del acuerdo alcanzado y la implicación de todos en su cumplimiento.

A continuación se recoge de forma más gráfica y resumida el proceso de la negociación:



[PDF textual alternativo](#)



Autoevaluación

En una negociación:

- Lo más importante es mantener un clima de comprensión, cooperación y respeto mutuo.
- Lo más importante es alcanzar los objetivos que nos habíamos propuesto.
- Ambas son correctas.

Exacto.

El acercamiento en una negociación supone hacer ciertas concesiones en nuestros objetivos iniciales.

No es correcto.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto



Autoevaluación

Rellene los huecos con los conceptos adecuados:

La negociación es un proceso por el que personas con intereses intentan sus posturas hasta llegar a un . En ese proceso todos y todos .

La negociación es un proceso por el que personas con intereses **muy distantes** intentan **acercar** sus posturas hasta llegar a un **acuerdo**. En ese proceso todos **ganan** y todos **ceden**.



Citas para pensar

"Un hombre de fuerza e inteligencia extraordinaria puede no ser más que un cero en la sociedad si no sabe hablar".

William Channing

3.3.- Negociación efectiva.

Como hemos visto, negociar no es discutir. En una discusión o debate cada parte defiende y argumenta su postura, intentando convencer a la otra parte de que su postura es incorrecta.



La negociación busca el acercamiento de posturas en pro de un acuerdo mutuo. En ese proceso –como ya indicamos– las partes no sólo comentan cuál es su postura, sentimientos y razonamientos, sino que también escuchan las de los otros, las respetan y hacen concesiones.

¿Cómo se puede realizar una negociación efectiva?

Como hemos vistos, la negociación sigue unos pasos que se han de dar, A continuación, comentaremos algunas sugerencias y pautas que pueden favorecer dichos pasos en el proceso de negociación para que sea efectiva:

- ✓ **Escuchar activamente.**
- ✓ **No interrumpir.**
- ✓ Ser **empáticos** (ponerse en el lugar del otro).
- ✓ Prestar atención a la **comunicación no verbal**, tanto nuestra como del otro.
- ✓ Es importante **explicar nuestra postura**, pero también lo es el **conocer bien la postura del otro**.
- ✓ **No caer en prejuicios.**
- ✓ **Distinguir el problema de las personas.**
- ✓ Mantener un **clima positivo y sosegado**.
- ✓ **En caso de tensiones, enfriar la situación**, hacer una pausa o incluso posponer la negociación.
- ✓ Al argumentar, **apoyarnos en hechos, precedentes**, etc.
- ✓ **Estar abiertos a cambiar**, modificar nuestra postura, aceptar nuevas propuestas y ceder.
- ✓ **Dejar tiempo para asimilar** nuestras propuestas y soluciones.
- ✓ **No acaparar todo el tiempo**, dejar que la otra parte pueda explicar su postura y propuestas.
- ✓ **Respetar** siempre las ideas y sentimientos del otro.
- ✓ **Resaltar** aquellos aspectos **en los que estén de acuerdo**, restando importancia a las diferencias.
- ✓ Hacer **propuestas de cesión mutua** ("si tú... entonces yo...").



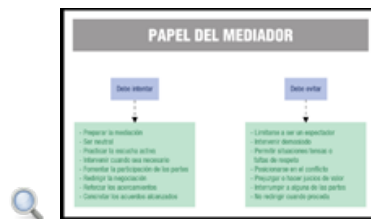
Citas para pensar

El saber y la razón hablan, la ignorancia y el error gritan.

Arturo Graf

3.4.- Mediación: definición.

En ciertos conflictos podemos encontrarnos que la negociación entre las partes es difícil (por ejemplo, cuando los intereses de cada una de las partes implicadas parecen demasiado alejadas o irreconciliables, cuando los objetivos y/o necesidades que están en juego provocan importantes tensiones entre ellas o cuando las relaciones se encuentran bastante deterioradas y/o la comunicación no está siendo adecuada.



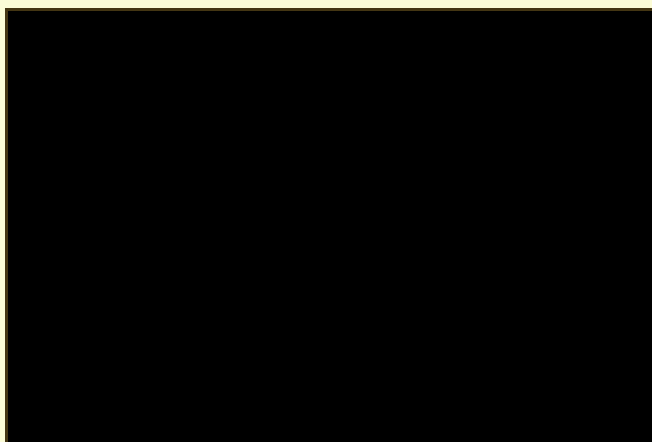
En este tipo de ocasiones **la consecución de un buen acuerdo entre las partes puede verse comprometida si se deja sólo en manos de las personas implicadas**, ante la posible dificultad de actuar de forma flexible y objetiva, manteniendo clara la separación entre la situación conflictiva y las relaciones personales.

La **mediación** es un proceso más complejo de negociación en el que una tercera parte neutral –el mediador o la mediadora- actúa como facilitador/a de todo el proceso, sin emitir juicios ni tomar parte en la discusión. El mediador o mediadora tiene como objetivo apoyar el acercamiento entre las partes en conflicto, mejorando la comunicación entre ambas, permitiendo así que lleguen a un acuerdo.



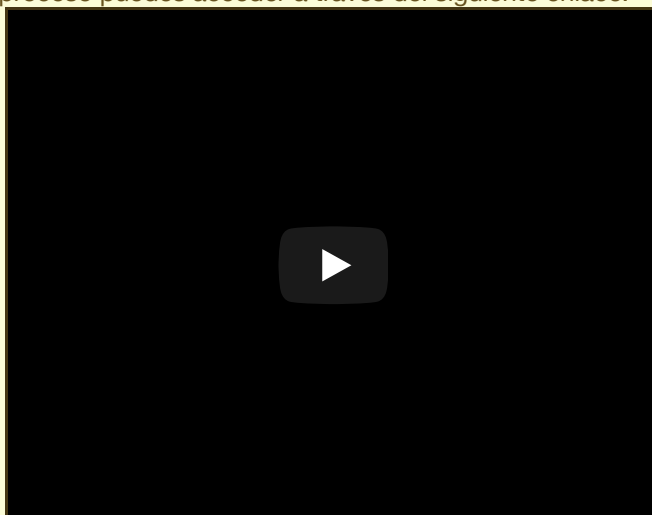
Para saber más

En el siguiente enlace puedes ver un ejemplo de mediación en un conflicto interpersonal:



[Enlace directo al video](#)

Otro buen ejemplo a través de una simulación real de mediación en ellas podremos observar todas las fases del proceso puedes acceder a través del siguiente enlace:



[Enlace directo al video](#)



Autoevaluación

Rellene los huecos con los conceptos adecuados:

La mediación se diferencia de la [] en la participación de un tercero que actúa de forma [] y cuyo cometido es [] todo el proceso para que las partes lleguen a un [] .

Enviar

3.5.- Mediación: aspectos.

De lo anteriormente comentado podemos intuir los principales aspectos que deben respetarse en todo proceso de mediación.



¿Cuáles son los principales aspectos en el la mediación?

✓ **Voluntariedad.**

La mediación debe ser siempre un proceso voluntario, ya que la única forma de que se consigan acuerdos duraderos y eficaces es que éstos sean aceptados y asumidos por cada parte, y para que esto ocurra las partes deben participar de forma voluntaria y aceptar al mediador como agente facilitador de todo el proceso.

✓ **Neutralidad.**

El mediador o mediadora debe ser capaz de dejar a un lado sus opiniones y puntos de vista, evitando participar en el conflicto, ya que su papel de facilitador le obliga a mantenerse "fuera" del conflicto, manteniéndose objetivo, sin prejuzgar ni dejarse influir por sus propias opiniones.

✓ **Imparcialidad.**

Por el mismo motivo que en el anterior punto, el mediador o mediadora debe evitar favoritismos por una u otra parte, dejando sus simpatías o afinidades a un lado y asegurando el mismo trato a todos los implicados.

Por este motivo, el mediador debe analizar previamente el conflicto en el que se plantea mediar, recabar toda la información que le sea posible y, si mediar le supone un conflicto de intereses o no cree que pueda actuar con neutralidad e imparcialidad, renunciar a la mediación.

✓ **Protagonismo de las partes.**

Como hemos indicado en apartados anteriores, el mediador debe centrarse en facilitar la comunicación de las partes, lo que supone –entre otras cosas- dejarles a ellos el protagonismo en todo el proceso de resolución del conflicto.

✓ **Flexibilidad.**

Dentro de la estructura propia de un proceso de mediación (que veremos en el siguiente apartado), tanto el papel del mediador como el proceso en sí debe adaptarse a cada situación, ya que lo más importante es conseguir un buen acuerdo entre las partes y esto puede conllevar modificaciones, cambios y más libertad de actuación para los participantes.

✓ **Confidencialidad.**

El mediador debe mantener silencio sobre lo tratado en el proceso de mediación, ya que debe mantener -incluso después de finalizar el proceso- su compromiso de imparcialidad, neutralidad y silencio.

✓ **Honestidad.**

Como comentábamos cuando hablamos de la imparcialidad del mediador, éste debe rechazar su participación en la mediación o finalizarla si considera que ello favorece los intereses de las partes en conflicto.



Citas Para Pensar

“Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”.

Mahatma Gandhi.

3.6.- Mediación: etapas.

Aunque, como hemos comentado anteriormente, la **flexibilidad** durante el proceso es una característica básica a tener en cuenta por el mediador, ya que así se facilita la consecución de acuerdos, existen una serie de etapas definidas para el correcto desarrollo del proceso de mediación.



¿Cuáles son las etapas en el proceso de Mediación?

1. Preparación.

Antes de nada, el mediador o mediadora debe preparar el proceso de mediación, recabando toda la información que le sea posible sobre el conflicto (causas, desarrollo, situación actual, etc.) y sobre las partes implicadas. En esta primera fase, y gracias a la información obtenida, el mediador o mediadora puede empezar a plantearse posibles alternativas y soluciones a la situación, aunque deberá ser precavido y evitar juicios previos que le condicionen el resto del proceso o afecten a su neutralidad e imparcialidad.

2. Inicio.

En la fase inicial la persona que media se encargará de informar a las partes implicadas sobre el papel que va a desempeñar, su carácter neutral e imparcial, la confidencialidad y equidad en sus actuaciones, cuáles son sus funciones y cómo se va a desarrollar el proceso de mediación.

Es el momento de definir las pautas que dirigirán todo el proceso, remarcar el carácter voluntario de la mediación y la importancia de que las partes mantengan una actitud colaborativa y de búsqueda del entendimiento mutuo.

3. Posicionamiento.

Una vez el mediador ha dejado claro cuál es su papel, en qué va a consistir el proceso y los pasos que se van a llevar a cabo en la búsqueda de un acuerdo efectivo, es el momento de que cada una de las partes explique su punto de vista, las razones en las que se escuda y cuáles son sus objetivos a alcanzar.

En esta etapa el mediador o mediadora debe asegurarse de que cada parte en conflicto dispone del tiempo suficiente para plantear su postura, sin interrupciones ni presiones. Es el momento de hacer cuantas preguntas aclaratorias crea conveniente, a fin de que –al finalizar esta etapa- todas las partes tengan una visión clara de la posición que cada una ocupa, los intereses que defiende, los motivos que le justifican y los objetivos que desea alcanzar.

4. Negociación.

La etapa anterior ha servido para que cada parte conozca el punto de vista y la realidad de la otra u otras partes en conflicto, pudiendo hacerse una idea de qué buscan y sienten y qué aspectos comparten y en cuáles difieren.

Ha llegado, por tanto, el momento de iniciar la negociación en busca de un espacio común que permita asentar las bases de un posible acuerdo que sea aceptado por todos. El papel del mediador en esta etapa –como ya comentamos en apartados anteriores- se centrará en favorecer el diálogo entre las partes, controlar en cierta medida el proceso, fortalecer los acuerdos o puntos en común, hacer preguntas aclaratorias, canalizar las propuestas y recoger y concretar los posibles acuerdos parciales que se vayan planteando.

5. Finalización.

Llegados a este punto, las partes ya deben conocer completamente las diferentes visiones del conflicto, las posturas, los acercamientos y concesiones que cada uno está dispuesto a realizar, los puntos en común y acuerdos alcanzados y los aspectos en los que disienten.

Al concretar los resultados de la mediación, podemos encontrarnos que se consigue un resultado positivo –por haber alcanzado un acuerdo total sobre el conflicto, un principio de acuerdo o al menos haber alcanzado acuerdos parciales considerados suficientes por las partes- o que, por el contrario, que no se ha alcanzado ningún acuerdo o que los acuerdos parciales se consideran insuficientes.

A continuación se recoge de forma más gráfica y resumida el proceso de la mediación:



[PDF textual alternativo](#)



Autoevaluación

En la etapa de inicio de la mediación, el mediador o mediadora debe:

- Informar a las partes implicadas y definir las pautas que dirigirán el proceso.
- Preparar el proceso de mediación, recabando toda la información posible.
- Asegurarse de que cada parte explique sus razones y punto de vista sobre el conflicto.

Exacto.

Incorrecto, estas tareas corresponden a la fase preparatoria.

No es correcto. Esto se desarrollaría en la fase de posicionamiento.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

El momento en que cada parte puede explicar su punto de vista sobre el conflicto y defender sus razones y objetivos es en la etapa de:

- Posicionamiento.
- Negociación.
- Durante todo el proceso.

¡Exacto!

Incorrecto.

No es correcto.

Solución

1. Opción correcta

2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.- Valoración del respeto y la tolerancia en la resolución de problemas y conflictos.



Caso práctico

Nieves quiere hablar con **Irene** sobre los días de vacaciones que quiere tomarse la próxima semana. Sabe que **Irene** se ha pedido uno de los días que ella quería para realizar ciertos trámites personales y, por el trabajo que realizan ambas, sabe que no pueden faltar las dos a la vez.

Aunque conoce el temperamento de **Irene**, es consciente de que –a la hora de exponerle su situación- ella también tendrá sus razones y éstas serán tan válidas como las suyas. Para conseguir llegar a un acuerdo, **Nieves** sabe que debe elegir el momento para hablar con ella, cuidando las formas y respetando la postura y razonamientos de su compañera.

Nieves es consciente de que el respeto, la empatía y la tolerancia son elementos indispensables para poder llegar a un acuerdo que las dos acepten.



4.1.- Valoración del respeto y la tolerancia en la resolución de problemas y conflictos.

Como venimos señalando a lo largo de toda la unidad, **el respeto y la tolerancia son aspectos imprescindibles para resolver situaciones conflictivas que afectan a varias personas o grupos.**



Sólo si existe un clima adecuado entre las partes, con una adecuada comunicación y un espíritu de apoyo y respeto común, las personas se sentirán libres de poder expresar malestares, disconformidades o puntos de vista diferentes o incluso contrarios con el del resto del grupo o el marcado por la norma. Si las personas se sienten presionadas incomprendidas o existe un ambiente tenso y hostil a las críticas en lugar de plantear los problemas y buscar soluciones crecerá el malestar, se generarán malentendidos, aparecerán los rumores, aparecerán subgrupos, rencillas, etc.

Cuando hablamos de los tipos de conflictos, comentamos que había conflictos latentes y conflictos manifiestos. En estos casos, las partes no afrontan el problema ni buscan soluciones, sino que se limitan a ignorarlo, lo que suele aumentar los malentendidos, rumores, y –en general- enrarece el ambiente.

También comentamos que, según los resultados, podíamos encontrarnos con conflictos funcionales o disfuncionales. Esta distinción dependía de si el conflicto se entendía y manejaba como una oportunidad de mejora, buscando posibles soluciones desde la cooperación, el respeto y el entendimiento mutuos, o si por el contrario se planteaban de forma destructiva, con planteamientos impositivos o competitivos y/o como válvula de escape de sentimientos negativos y descontentos acumulados.

La importancia de una comunicación constante, fluida, abierta y honesta ha quedado destacada a lo largo de toda la unidad como un elemento básico en las relaciones interpersonales, siendo el marco necesario para lograr objetivos positivos y aceptados en situaciones de conflicto.

Obviamente, para conseguir este tipo de comunicación se hace necesario mantener en todo momento una actitud empática y abierta a opiniones diferentes o contrarias a las propias, algo que sólo puede entenderse bajo el respeto y la tolerancia hacia las opiniones, ideas y motivaciones de las demás personas.



Citas para pensar

"Siempre es más valioso tener el respeto que la admiración de las personas."

Jean Jaques Rousseau



Autoevaluación

El respeto y la tolerancia son aspectos imprescindibles para:

- Las negociaciones y mediaciones.
- La toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ambas son correctas.

No es del todo correcto.

Fíjate bien en las opciones.

¡Exacto!

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

Cuando tratamos el proceso de toma de decisiones, definimos las principales fases de dicho proceso, que eran definir el problema, proponer alternativas, valorarlas, elegir la más adecuada y –tras aplicarla- valor los resultados obtenidos. **Es evidente que durante todo este proceso es vital mantener una buena comunicación entre las partes.**



De hecho, si nos centramos en las fases de propuesta de alternativas y elección de la más adecuada, es lógico entender que, a la hora de exponer posibles opciones al conflicto y –sobre todo- en el momento de elegir cuál de ellas es la mejor, **todas las partes tendrán que pensar en el bien común** (si sólo nos centramos en nuestros intereses el resto rechazará nuestras propuestas), **valorar los razonamientos, posturas y sentimientos de cada uno y asumir la opción más adecuada para todos.** ¿Cómo conseguir todo esto sin respetar los puntos de vista de los demás y ser tolerantes con sus propuestas, ideas y pareceres?

En las negociaciones y procesos de mediación este hecho es aún más evidente, ya que se trata de procesos más complejos que suelen implicar varias tomas de decisiones y –por tanto- implican generalmente diversos procesos de resolución de problemas, acercamientos mutuos, concesiones en pro del bien común y el establecimiento de acuerdos aceptados por todos.



Citas para pensar

Tolerancia es esa sensación molesta de que al final el otro pudiera tener razón.

Concede a tu espíritu el hábito de la duda, y a tu corazón, el de la *Anónimo* tolerancia.

Georg Christoph Lichtenberg

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Boko Gran. Licencia: CC BY 3.0. Procedencia: http://bokogreat-stock.deviantart.com/gallery/?offset=72#/d355wtj		Autoría: Forca. Licencia: Royalty Free. Procedencia: http://www.dreamstime.com/two-girls-stock-photos-imagefree1495603
	Autoría: Lisavan. Licencia: Royalty Free. Procedencia: http://www.dreamstime.com/young-couple-sulking-stock-photography-imagefree3206552		Autoría: Latinstock. Licencia: Uso educativo para plataformas públicas de FPAD. Procedencia: Latinstock.
	Autoría: Latinstock. Licencia: Uso educativo para plataformas públicas de FPAD. Procedencia: Latinstock.		Autoría: arinas74. Licencia: Libre de derechos. Procedencia: http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=view&id=1170492
	Autoría: Chris Zwaenepoel. Licencia: Royalty Free. Procedencia: http://www.dreamstime.com/handshake-stock-photography-imagefree2105902		Autoría: Annette Shaff. Licencia: Royalty Free. Procedencia: http://www.dreamstime.com/handshake-free-stock-photography-imagefree3402477
	Autoría: Dreamstime.com Agency. Licencia: Royalty Free. Procedencia: http://www.dreamstime.com/a-strong-team-free-stock-photos-imagefree611508		