

TEORÍA DEL CONFLICTO

RAMÓN ALZATE



Universidad Complutense de Madrid
Escuela Universitaria de Trabajo Social

Profesor: Ramón Alzate Sáez de Heredia

1. INTRODUCCIÓN AL CONFLICTO

Que es el conflicto

La concepción y las actitudes existentes en nuestro entorno con relación al conflicto determinan negativamente nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. Hasta muy recientemente, tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desordenes sociales y la guerra. No hay más que revisar el significado que da de conflicto el diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, en su última edición de 1994. Define el conflicto en su primera acepción como “combate, lucha, pelea”, en su segunda como “enfrentamiento armado”, en su tercera como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”, y, finalmente en cuarto lugar como “problema, cuestión, materia de discusión”.

Hoy en día, sin embargo, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.

En el trabajo de resolución de conflictos, partimos del principio de que el conflicto tiene, por lo tanto, muchas funciones y valores positivos. Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales. Así mismo en un plano más concreto, el conflicto ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Una vez que el sujeto ha experimentado los beneficios de una resolución de conflictos positiva, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones positivas en los conflictos futuros. Pero, obviamente, el conflicto también puede adoptar derroteros destructivos, llevarnos a círculos viciosos que perpetúan relaciones antagónicas, hostiles, etc. El punto clave de esta situación se refiere a la siguiente pregunta ¿qué es lo que determina que un conflicto adopte un derrotero u otro?

¿Qué es un conflicto?

El conflicto es, según la Real Academia de la Lengua Española:

- “Combate, lucha, pelea”, “Enfrentamiento armado”.
- “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida”.
- “Problema, cuestión, materia de discusión”.

(Real Academia de la Lengua Española, 1994)

El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción. (Sun Tzu: “El arte de la guerra”, 480-211 a.c.).

危机

CONFLICTO:

PELIGRO COMO OPORTUNIDAD

El conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos.(Folger ,97).

Palabras clave:

- personas
- interacción / proceso
- objetivos / necesidades
- incompatibilidad

Diferencias

- Las personas somos diferentes por nacimiento.
- Las diferencias hacen la vida interesante. Imagina que todas las personas prefiriesen la misma comida, ropa, profesión,...
- La diferencia por sí misma no es una causa de conflicto, pero la diferencia puede ser una fuente de conflicto.

Desacuerdo

- El desacuerdo surge cuando las personas expresan sus preferencias y prioridades en comparación con las preferencias y prioridades de otras personas. El desacuerdo puede no tener consecuencias negativas y puede ocurrir que no haya necesidad de solucionar el desacuerdo.

Problema

- Los problemas surgen cuando los desacuerdos y diferencias tienen alguna consecuencia para, al menos, una de las partes. Los problemas se pueden evitar en ocasiones, pero son molestos, costosos o ambos.
- La vida diaria de la gente es una serie de problemas resueltos.
- Los problemas no resueltos tienen el potencial de escalar y entrar en crisis o de resolverse.

Disputa

- La disputa ocurre cuando una parte reconoce ante la otra las diferencias, el desacuerdo o el problema..
- La disputa es la parte pública del conflicto.

Conflicto

- En un conflicto las partes perciben que sus intereses o necesidades parecen incompatibles

Violencia

- La violencia aparece en situaciones de escalada del conflicto. Es un tipo de respuesta al mismo.
- La violencia no solo es física, puede ser emocional o psicológica.

Guerra

- En este punto, la violencia ha escalado hasta convertirse en el método para ganar en el conflicto.

Tipos y causas de conflictos

Son muchas y variadas son las definiciones del conflicto, no lo son menos las clasificaciones y tipologías a las que ha dado lugar su estudio. Moore (94), identifica cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

Los conflictos de relación:

Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Los problemas de relación, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

Los conflictos de información:

Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

Los conflictos de intereses:

Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o

psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

Los conflictos estructurales:

Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. La escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueven, con frecuencia conductas conflictivas.

Los conflictos de valores:

Son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por que causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.” (Moore, 1994, pp. 5-6).

Entre las clasificaciones basadas en los niveles del conflicto uno de los criterios más ampliamente utilizado es el de los actores o personas implicadas; así, los conflictos pueden ser intrapersonales o intrapsíquicos, interpersonales, intragrupal e intergrupales,(Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994).

Niveles del conflicto

Conflicto intrapersonal o intrapsíquico

En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la

personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.

Conflicto interpersonal

Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc... La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.

Conflicto intragrupal

Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc... En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.

Conflicto intergrupual

En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

CUADRO RESUMEN CAUSAS – TIPOS – NIVELES

| TIPOLOGÍAS | NIVELES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • VALORES • RELACIÓN • INFORMACIÓN • ESTRUCTURAL • INTERESES | <ul style="list-style-type: none"> • INTRAPERSONAL • INTERPERSONAL • INTRAGRUPAL • INTERGRUPAL |
| <p>Los conflictos entre los datos son determinados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de información. ➤ La información errónea. ➤ Las diferentes opiniones acerca de lo que es importante. ➤ Las diferentes interpretaciones de los datos. ➤ Los diferentes procedimientos de evaluación. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">INFORMACIÓN</p> | <p>Los conflictos de intereses son provocados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El carácter competitivo percibido o real. ➤ Los intereses sustantivos (contenidos). ➤ Los intereses de procedimiento. ➤ Los intereses psicológicos. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">INTERESES</p> |
| <p>Los conflictos de valores son provocados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferentes criterios de evaluación de las ideas o el comportamiento. ➤ Metas valiosas intrínsecamente excluyentes. ➤ Diferentes modos de vida, de ideología y de religión. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">VALORES</p> | <p>Los conflictos estructurales son provocados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las pautas destructivas de comportamiento e interacción. ➤ La desigualdad del control, la propiedad o la distribución de recursos. ➤ La desigualdad del poder y la autoridad. ➤ Los factores geográficos, físicos o ambientales que estorban la cooperación. ➤ Las restricciones de tiempo. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">ESTRUCTURAL</p> |
| <p>Los conflictos de relaciones son provocados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las emociones intensas. ➤ Las percepciones erróneas o los estereotipos. ➤ La comunicación mediocre o el error en la comunicación. ➤ El comportamiento negativo repetitivo. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">RELACION</p> | <p>Los conflictos de relaciones son provocados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las emociones intensas. ➤ Las percepciones erróneas o los estereotipos. ➤ La comunicación mediocre o el error en la comunicación. ➤ El comportamiento negativo repetitivo. <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">RELACION</p> |

1.3. El ciclo del conflicto

La experiencia de cada uno de nosotros en las situaciones de conflicto, parece que sigue una serie de fases que hacen que perpetuemos el ciclo. El ciclo puede ser positivo o negativo. Examinando el ciclo junto con los estudiantes, podremos proporcionarles un vocabulario y un mapa que represente la forma en que el conflicto opera en nuestras vidas.

Fase 1: actitudes y creencias

El ciclo empieza por nosotros y por nuestras actitudes y creencias sobre el conflicto. Como hemos visto, nuestras creencias y actitudes tienen su origen en diversas fuentes, como por ejemplo:

- Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos
- Los modelos de conducta de padres, profesores y amigos
- Las actitudes y conductas vistas en los medios de comunicación
- (televisión, películas, etc.).
- Nuestras propias experiencias con los conflictos
- Nuestras actitudes y creencias afectan a la forma en que respondemos cuando ocurre un conflicto.

Fase 2: el conflicto

En el siguiente paso del ciclo, el conflicto ocurre. El conflicto es un proceso inherente a las relaciones sociales, es inevitable en todo marco de relación, se produce entre niños en el patio de la escuela y entre países a nivel internacional. Es un fenómeno, por lo tanto ubicuo y universal.

Fase 3: la respuesta

La respuesta es el punto donde empezamos a actuar. Podemos empezar a gritar, o podemos intentar hablar sobre la situación, o podemos simplemente abandonar. Con nuestro sistema de actitudes y creencias personal, a menudo reaccionamos de la misma manera sin importar cual es el conflicto en cuestión. De este modo, estas reacciones nos

pueden decir mucho sobre nosotros mismos y sobre nuestros patrones en situaciones de conflicto.

Fase 4: el resultado

La respuesta llevará siempre al mismo resultado. La consecuencia servirá para reforzar la creencia y de este modo el ciclo se mantiene. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

1.4. Cambiando el Patrón

Si queremos aprender del conflicto y cambiar nuestros patrones, necesitamos cuatro cosas:

1. Tomar conciencia

- ¿Cómo respondemos normalmente a las situaciones de conflicto?
- ¿Cómo nos sentimos y reaccionamos?
- ¿Qué puede ayudar a que el conflicto se resuelva de otro modo?

2. Buena disposición

- Experimentar e intentar nuevos modos de acercamiento al conflicto.
- Examinar y en su caso transformar partes de nuestro sistema de creencias.
- Enfocar el conflicto y nuestro papel en él de forma completamente distinta.
- Abiertos-as a la crítica constructiva de las otras personas.

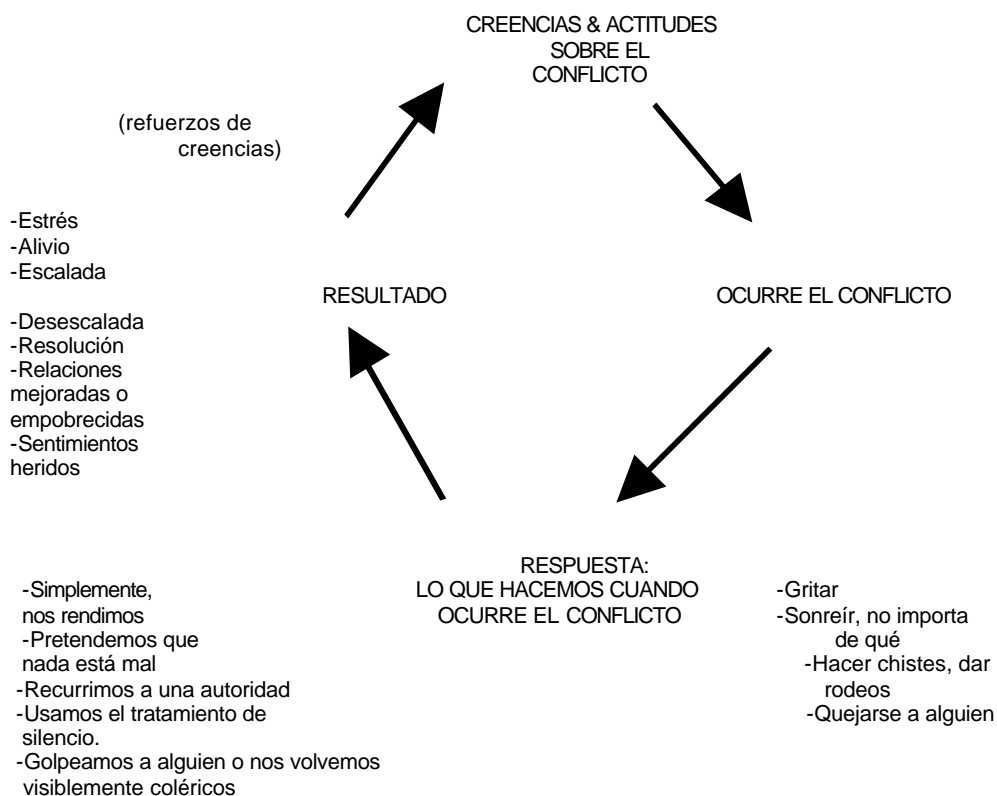
3. Habilidades

- Para mandar un mensaje efectivo, donde se expresen libremente sentimientos y necesidades.
- Para escuchar eficazmente.
- Escoger el enfoque adecuado en situaciones diferentes.

4. Apoyo coherente

- La buena voluntad no es suficiente.
- El cambio requiere un proceso continuo, con consejos y reconocimiento de los esfuerzos.

El Ciclo de Conflicto (Gráfico)



Nuestras creencias sobre el conflicto provienen de los mensajes que hemos recibido de nuestros padres, profesores, medios de comunicación y de nuestras propias experiencias. Estas creencias afectan a cómo reaccionamos cuando un conflicto ocurre.

Nuestra respuesta es lo que hacemos cuando ocurre el conflicto. Nuestra respuesta, generalmente, está basada en lo que creemos sobre el conflicto. ¿Qué haces en un conflicto? ¿Puedes añadir algo a la lista superior de respuestas?

Lo que hagamos en una situación de conflicto (nuestra respuesta) llevará a un resultado. Los resultados pueden ser negativos o positivos. Si pretendemos que nada vaya mal, el resultado puede ser sentimientos heridos o el problema puede ir a peor. Estos son resultados negativos. Si nos ponemos de acuerdo en hablar sin escapismos sobre el problema, esto puede llevar al resultado positivo de buenos sentimientos sobre nosotros mismos y la otra persona, y a una solución del problema. Esto son resultados positivos.

Los resultados de nuestra respuesta al conflicto harán incluso más fuertes nuestras creencias sobre el conflicto. Esto significa que nuestro ciclo de conflicto probablemente permanecerá siendo el mismo.

El Patrón del Conflicto

DOS O MÁS PERSONAS



INTERACTUAN Y PERCIBEN



DIFERENCIAS INCOMPATIBLES ENTRE ELLOS, O
AMENAZAS A SUS RECURSOS, NECESIDADES O VALORES.



ENTONCES, ESTO PROVOCA EN LAS PERSONAS UN

COMPORTAMIENTO EN RESPUESTA
a la **INTERACCIÓN** y a **SU PERCEPCIÓN** de ella

EL CONFLICTO, entonces

ESCALA

1. Aumentan las manifestaciones de cólera, miedo o frustración
2. Uno de los implicados se siente amenazado por el otro
3. Se involucran más personas en el conflicto, poniéndose de alguno de los lados
4. Las partes tienen interés o necesidad de mantener la relación
5. No se reconocen o satisfacen necesidades importantes
6. Las partes tienen escasas habilidades para la comunicación y la solución de problemas, o no tienen un 3º neutral.

DESESCALA

Adapted with permission from Morton Deutsch, *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, 1973

1. Las emociones son expresadas directamente, en lugar de dejarse llevar por ellas
2. Las amenazas son reducidas o eliminadas
3. Las partes hablan directamente con todos los implicados o utilizan terceras partes neutrales
4. Las partes no tienen interés o necesidad de mantener la relación
5. Se reconocen o satisfacen necesidades importantes
6. Las partes tienen habilidades de para la comunicación y la solución de problemas o un 3º neutral

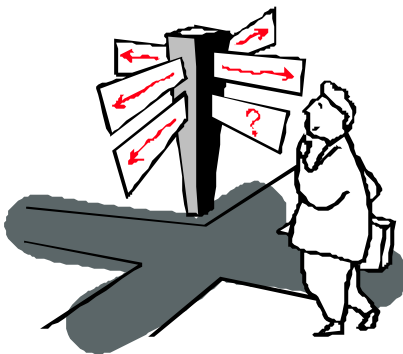


1993, 1997. Community Boards –
The Basics of Mediation.

El análisis del conflicto

El conflicto es un proceso que puede llegar a ser muy **complejo** ya que incluye un gran número de aspectos a tener en cuenta. Es además cambiante y dinámico, evoluciona a lo largo de una serie de fases. Así que cuando la gente se ve inmersa en un conflicto suele sentirse **confundida** e impotente por la dificultad de comprenderlo bien y por no ver con claridad la situación.

- “estoy confundido, no sé qué hacer”,
- “este problema parece que no tiene salida”,
- “hay demasiados factores en juego, por dónde empiezo?”



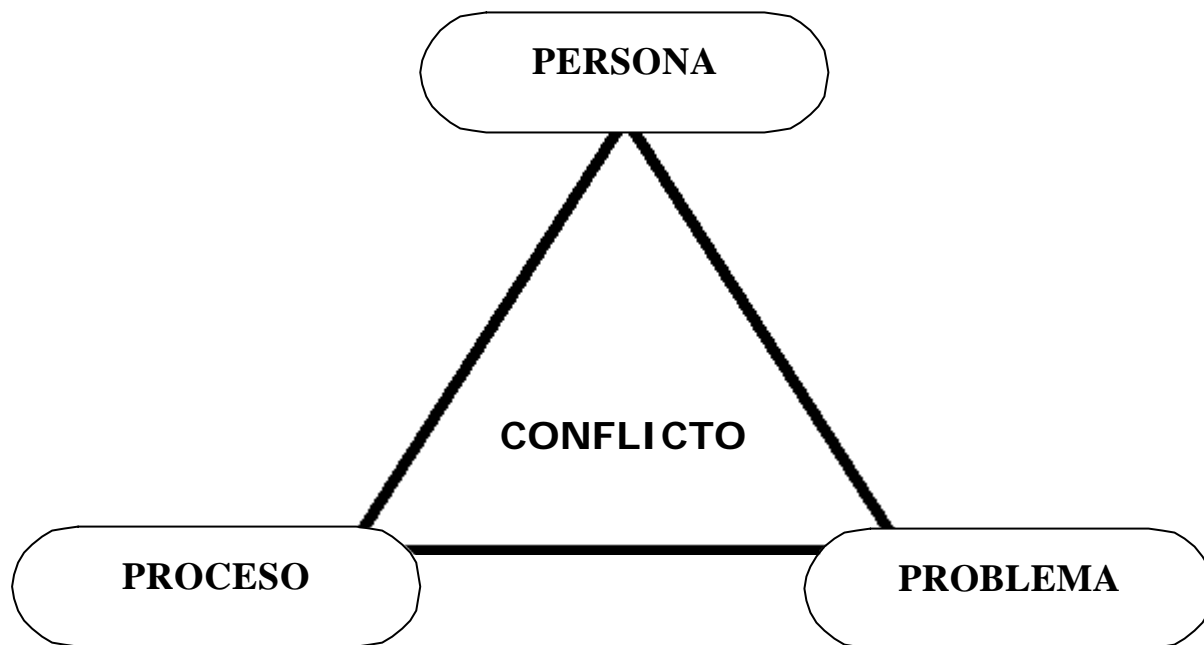
¿os habéis visto ante un conflicto sin saber qué hacer?

Llevar a cabo el análisis de un conflicto es el primer paso necesario para su comprensión y posterior resolución. Para resolver un conflicto lo primero que necesitamos es comprenderlo, tener una visión clara de todos sus elementos. Analizar una situación con todos sus componentes es la fase previa a cualquier tipo de intervención.

El análisis del conflicto **es trazar un mapa** de la situación, una guía que luego nos va a ayudar a orientar nuestra intervención y a avanzar.

El análisis es, en primer lugar, una **herramienta para la comprensión**, nos permite recopilar información e interpretarla y nos ayuda a ordenar y sistematizar la información para tener un enfoque más amplio de la situación.

En segundo lugar, hacer el análisis de un conflicto nos ayuda a seleccionar el proceso o estrategia a seguir en función de los elementos del conflicto y los recursos disponibles.



* Juan Pablo Lederach, 1994.

PERSONA

PARTES

- ¿Quién está implicado en este conflicto?
- ¿Hay otros implicados no directos que tengan algún interés en el tema?
- ¿Alguien que pueda ayudar a la resolución del conflicto?
- ¿Alguien que pueda interferir en la resolución del conflicto?
- ¿Quién tiene capacidad para tomar decisiones?
- ¿Hay implicados que estén agrupados?, ¿tienen representantes?

EMOCIONES

- ¿Cómo te sientes en esta situación?
- ¿Cómo te ha afectado emocionalmente la situación?
- ¿Cómo influirán las emociones en un posible encuentro?

RELACIÓN

- ¿Cómo es la relación entre las partes?
- ¿Qué importancia tiene la relación?

PROBLEMA

TEMAS

- ¿Cuáles son los asuntos en los que hay desacuerdo?
- ¿Qué temas te preocupan de esta situación?
- ¿Qué temas son tratables o negociables?

POSICIONES

- ¿Qué postura han adoptado las partes?
- ¿Qué quieren o qué piden?

INTERESES

- ¿por qué es importante lo que piden?
- ¿Para qué necesitan lo que piden?
- ¿Qué beneficios obtendrían con lo que piden?

PRIORIDADES

- ¿Qué es lo que más te preocupa de esta situación?
- ¿Hay alguna necesidad inmediata?, ¿Cuál?

PROCESO

DINÁMICA DEL CONFLICTO: EVOLUCIÓN

- ¿En que fase se encuentre el conflicto?
- ¿Qué intentos de solución ha habido?

COMUNICACIÓN

- ¿Cómo se comunican las partes?, ¿qué medios utilizan?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación?

PODER

- ¿Quién tiene más poder en este tema o en la relación?
- ¿En qué se basa su poder?

INTERÉS EN PROCESOS COLABORATIVOS

- ¿Qué interés de solución tienen las partes?
- ¿Cuál es su verdadero objetivo respecto al conflicto?

ACTIVIDADES TEMA 1

MI CONFLICTO- ANALISIS

Mi conflicto, en pocas palabras, consiste en...

Las otras personas implicadas en mi conflicto son...

Este conflicto me perturba porque...

Durante este conflicto me siento...

¿Quién tiene poder en este conflicto? ¿en qué basa su poder?

ANÁLISIS DE CONFLICTOS

1.-Elegir una situación conflictiva

2.-Analízalo según este guión

Contenido: ¿de qué trata el conflicto?, ¿cuáles son las áreas de desacuerdo?

Partes: ¿quién está involucrado?, ¿quién más podría ayudar a solucionarlo?

Relación entre las partes:

Tipo y causa del conflicto

Emociones: ¿cómo me siento en este conflicto? ¿Cómo se siente el otro?

Agenda de trabajo: ¿cuáles los asuntos reales a tratar?

Intereses: ¿qué quiero/necesito para solucionarlo?

¿Qué quiere/necesita la otra parte?

Posible solución: ¿cuál sería una solución satisfactoria para ambos? Considerar sus consecuencias tanto positivas como negativas.

Comunicación: ¿Como se lo dirías?.

Escríbelo

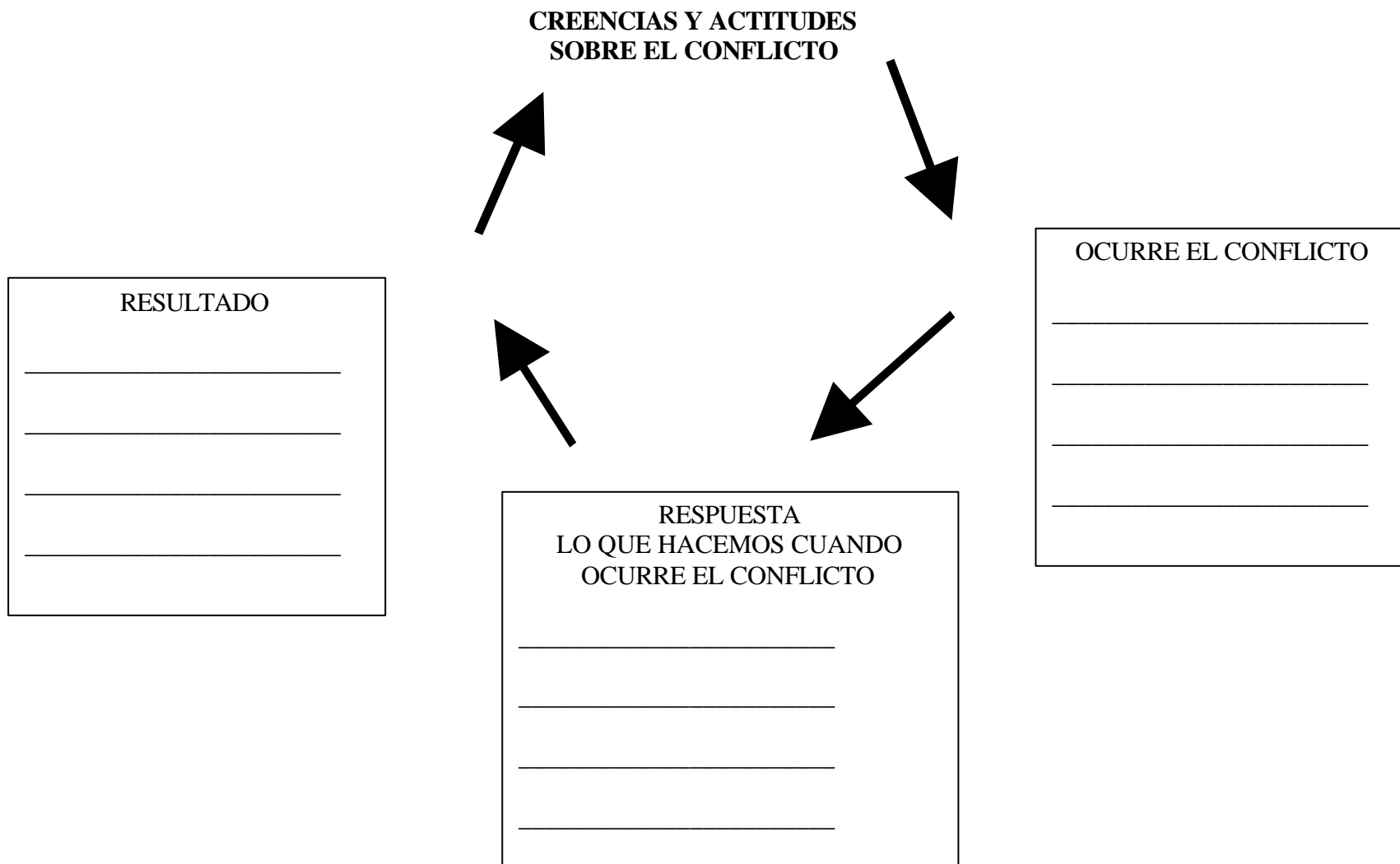
HOJA DE OBSERVACIÓN DEL CONFLICTO

| | ¿Entre quienes se dio el conflicto? | ¿Qué ocurrió? | ¿Cómo se manejó? |
|---|-------------------------------------|---------------|------------------|
| C O N F L I C T O | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |

Lema familiar sobre el conflicto:

El Ciclo del Conflicto

(hoja de trabajo)



2. ESTILOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO

Las personas tendemos a responder a las situaciones de conflicto con un estilo predominante de aproximación al conflicto. Cada estilo se manifiesta en un conjunto de comportamientos. Aunque un estilo suele ser el dominante a lo largo del tiempo, las personas somos capaces de variar el estilo de nuestro comportamiento a medida que un conflicto se desarrolla, empleando comportamientos situacionales.



Competición-Confrontación

La conducta competitiva busca satisfacer los propios intereses a expensas de los intereses del otro si es necesario. Refleja el enfoque clásico del conflicto de ganar-perder. Con esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. Una persona que confronta el conflicto tiende a verlo como un asunto de “pérdida-ganancia”. Creyendo que una persona está en lo cierto y la otra está equivocada, los sujetos enfrentados están determinados a ganar probando que tienen razón.

Evitación

La conducta evitativa se expresa habitualmente por la apatía, la retirada o la indiferencia. Esto no supone que hay una ausencia de conflicto, sino que ha sido comprendido como algo que no merece la pena manejar. Así, el conflicto latente permanece y podría ser visto de forma diferente en otra ocasión. La evitación es por definición la no negociación. En esta estrategia la preocupación por la relación, así como por los resultados es muy baja. No existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos, por lo menos el que evita no necesita de la otra parte, simplemente niega el problema. Esto se puede dar porque los costes son demasiado altos y por ello es mejor abandonar el asunto completamente. Otra forma de evitación es la negación del problema, esta es una forma muy común que utiliza la gente para evitar el problema.

Acomodación

La orientación de la acomodación, es una estrategia en la que la importancia de la relación es muy alta y la del resultado muy baja. Queremos que el otro gane, mantenerle feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. Podemos decir que esta es otra manera muy común de evitar el conflicto ya que estar de acuerdo es más fácil que no estarlo

Compromiso

El estilo del compromiso supone que una parte no deja de preocuparse por sus intereses pero tempera cuando considerar los intereses de la otra parte. Normalmente el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea decidir cómo “repartir”. Es decir, la solución precisa que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio.

Colaboración

En esta estrategia son importantes tanto el resultado como la relación. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible, manteniendo o fortaleciendo simultáneamente, su relación. Las partes ven el conflicto como una parte natural en las

relaciones humanas, no como una señal de que algo malo ha sucedido. El sujeto que soluciona el problema tiende a preocuparse menos de “quien tiene razón” y “quien está equivocado”, y se ocupa por encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes

Cuándo elegir la Evitación:

- Cuando el tema o la relación no es importante.
- Cuando no hay posibilidad de un resultado positivo.
- Cuando la otra parte tiene un poder mayor significativo.
- Cuando una o todas las partes necesitan tiempo para pensar o calmarse.
- Cuando es adecuado dejar que otros resuelvan el conflicto.

Desventajas:

- Toma de decisiones por omisión de una parte.
- Probabilidad de que quedan asuntos o temas sin resolver.
- Pérdida de influencia en la relación o situación.
- Provoca baja autoestima y dudar de uno mismo.
- Incapacidad de manejar conflictos en el futuro.

Cuándo elegir la Acomodación:

- Cuando hay un deseo de armonía en la relación.
- Cuando la relación es más importante que los temas del conflicto.
- Cuando las pérdidas pueden ser minimizadas.
- Cuando una parte necesita “salvar la cara”.
- Cuando una parte quiere tener más influencia/poder en el futuro.

Desventajas:

- Requiere que una parte renuncie a algo sin obtener nada a cambio.
- Probabilidad de que quedan asuntos o temas sin resolver.
- No genera soluciones creativas.
- Puede causar frustración y resentimiento.
- Produce pérdida de influencia o poder en la relación.
- Puede dañar las relaciones.

Cuándo elegir la Competición:

- Cuando el estilo es recompensado.
- Cuando no hay una relación valiosa.
- Cuando los asuntos o temas del conflicto son más importantes que la relación.

- Cuando una parte quiere probar su influencia o poder.
- Cuando se requiere una acción decisiva e inmediata.

Desventajas:

- Puede dañar las relaciones.
- Requiere que una o todas las partes sean “perdedores” en el conflicto.
- El conflicto puede escalar.
- Reduce la posibilidad de emplear estrategias constructivas en el futuro.
- Fomenta las acciones encubiertas.
- Puede llevar al bloqueo.
- Crea resentimiento y deseo de venganza.

Cuando elegir el Compromiso:

- Cuando se requiere una solución temporal.
- Cuando las partes tienen una influencia o poder similar.
- Cuando las partes quieren ahorrar tiempo y energía.
- Cuando es posible ceder en alguna de nuestras necesidades.

Desventajas:

- A menudo quedan asuntos subyacentes sin resolver.
- Requiere que las partes cedan o abandonen en algo.
- Una o ambas partes pueden no estar enteramente satisfechas con el resultado.

Cuando elegir la Colaboración:

- Cuando la relación es valiosa o importante.
- Cuando es posible un resultado mutuamente satisfactorio.
- Cuando se requiere tratar asuntos subyacentes.
- Cuando los intereses son demasiado importantes para ser comprometidos.
- Cuando se requieren soluciones nuevas y creativas.

Desventajas:

- Requiere más tiempo y energía.
- Requiere que ambas partes tengan voluntad y estén comprometidas con el proceso.

Cuestionario de estilos de resolución de conflictos

INSTRUCCIONES

Piensa en aquellas situaciones en las que tus deseos son diferentes de los deseos de otra persona. ¿Cómo respondes habitualmente a éstas situaciones?

En las páginas siguientes encontrarás varios pares de afirmaciones que describen respuestas comportamentales. Rodea con un círculo la afirmación A o B de cada par, dependiendo de cuál sea más característica de tu propio comportamiento. (Esto es, indica cuál de estas dos respuestas es más típica de tu propio comportamiento en situaciones en las que encuentras que tus deseos son diferentes de los de otra persona.)

En muchos casos, es posible que ninguna de las dos respuestas sea típica de tu comportamiento, pero selecciona la respuesta que con mayor probabilidad usarías.

1. A) En algunas ocasiones dejo a otros tomar la responsabilidad de solucionar el problema.
B) Más que negociar las cosas en las que estamos en desacuerdo, procuro subrayar las cosas en las que estamos de acuerdo.
2. A) Intento encontrar una posición de compromiso.
B) Procuro tratar todos los asuntos, los míos y los de la otra persona.
3. A) Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
B) Podría intentar suavizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4. A) Intento encontrar una posición de compromiso.
B) Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otra persona.
5. A) Busco constantemente la ayuda del otro para lograr juntos una solución.
B) Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A) Intento evitar crear situaciones desagradables para mi mismo.
B) Intento que gane mi postura.
7. A) Intento posponer el asunto hasta que haya tenido algo de tiempo para pensar sobre ello.
B) Abandono alguno de mis puntos a cambio de otros
8. A) Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
B) Procuro sacar a relucir todos mis asuntos y preocupaciones desde el principio.
9. A) Siento que no siempre merece la pena preocuparse por las diferencias.
B) Hago algún esfuerzo para conseguir que las cosas sean a mi manera.
10. A) Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
B) Intento encontrar una posición de compromiso.
11. A) Procuro sacar a relucir todos mis asuntos y preocupaciones desde el principio.
B) Podría intentar suavizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
12. A) Algunas veces evito tomar posiciones que crearían controversia.
B) Algunas veces evito tomar posiciones si la otra persona me permite mantener algunos de mis puntos.
13. A) Propongo un término medio.
B) Presiono para conseguir mis objetivos.

14. A) Hablo de mis ideas y pregunto por las ideas del otro.
B) Trato de mostrar al otro la lógica y los beneficios de mi postura.
15. A) Podría intentar suavizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación
B) Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
16. A) Intento no ofender los sentimientos de los demás.
B) Intento convencer a la otra persona de las ventajas de mi postura.
17. A) Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
B) Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A) Si a la otra persona le hace feliz, podría dejar que mantenga sus puntos de vista.
B) Dejaré que el otro mantenga alguna de sus posiciones si me permite mantener alguna de las mías.
19. A) Procuro sacar a relucir todos mis asuntos y preocupaciones desde el principio.
B) Intento posponer el asunto hasta que haya tenido algo de tiempo para pensar sobre ello.
20. A) Intento resolver inmediatamente nuestras diferencias.
B) Intento encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21. A) Al negociar, intento ser considerado con los deseos de la otra persona.
B) Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.
22. A) Intento encontrar una postura que sea intermedia entre la suya y la mía.
B) Soy asertivo con mis deseos.
23. A) A menudo, me preocupa satisfacer los deseos de todos.
B) Intento posponer el asunto hasta que haya tenido algo de tiempo para pensar sobre ello.
24. A) Si la postura del otro parece muy importante para él, intentaré cumplir sus deseos.
B) Intento conseguir que la otra persona acuerde un compromiso.
25. A) Trato de mostrar al otro la lógica y los beneficios de mi postura.
B) Al negociar, intento ser considerado con los deseos de la otra persona.
26. A) Propongo un término medio.
B) A menudo, me preocupa satisfacer los deseos de todos.
27. A) Algunas veces evito tomar posiciones que crearían controversia.
B) Si a la otra persona le hace feliz, podría dejar que mantenga sus puntos de vista.
28. A) Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
B) Busco constantemente la ayuda del otro para lograr juntos una solución.
29. A) Propongo un término medio.
B) Siento que no siempre merece la pena preocuparse por las diferencias.
30. A) Intento no ofender los sentimientos de los demás.
B) Siempre comparto el problema con la otra persona para poder resolverlo.

PUNTUACIÓN CUESTIONARIO ESTILOS

Maque las letras que ha rodeado en las preguntas de su cuestionario.

| | COMPETICIÓN | COLABORACIÓN | COMPROMISO | EVITACIÓN | ACOMODACIÓN |
|--------|-------------|--------------|------------|-----------|-------------|
| 1. | | | | A | B |
| 2. | | B | A | | |
| 3. | A | | | | B |
| 4. | | | A | | B |
| 5. | | A | | B | |
| 6. | B | | | A | |
| 7. | | | B | A | |
| 8. | A | B | | | |
| 9. | B | | | A | |
| 10. | A | | B | | |
| 11. | A | | | | B |
| 12. | | | B | A | |
| 13. | B | | A | | |
| 14. | B | A | | | |
| 15. | | | | B | A |
| 16. | B | | | | A |
| 17. | A | | | B | |
| 18. | | | B | | A |
| 19. | | A | | B | |
| 20. | | A | B | | |
| 21. | | B | | | A |
| 22. | B | | A | | |
| 23. | | A | | B | |
| 24. | | | B | | A |
| 25. | A | | | | B |
| 26. | | B | A | | |
| 27. | | | | A | B |
| 28. | A | B | | | |
| 29. | | | A | B | |
| 30. | | B | | | A |
| | COMPETICIÓN | COLABORACIÓN | COMPROMISO | EVITACIÓN | ACOMODACIÓN |
| puntos | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

IDENTIFICAR LOS ESTILOS DE RESPUESTA ANTE EL CONFLICTO

Situación:

Has estado viviendo en la misma casa durante 19 años. Compartes un trozo de carretera con tus vecinos y tu casa está al final de la carretera. Algunos de tus vecinos tienen la costumbre de aparcar en tu propiedad cuando les da la gana. Este comportamiento comenzó pocos años antes de que tú te trasladaras cuando la casa estaba deshabitada. Cuando los niños de los vecinos se hicieron algo mayores solían andar en moto en este trozo de la carretera y hacer “caballitos” en tu césped. Al final, crecieron y dejaron de jugar con las motos. Entonces, uno de los vecinos, Carlos, preguntó si podía aparcar su enorme camioneta en tu propiedad al final de la carretera. Tu marido / mujer dijo que si a pesar de que eso os quitaba todas las vistas de los campos de los alrededores. Después de 6 años, Carlos vendió su casa y se trasladó. Respiraste de alivio, por fin ibas a recuperar tus vistas.

Un día poco después, cuando llegabas a casa en tu coche, viste una camioneta de mensajero en el lugar en el que solía estar la camioneta de Carlos. Paraste al conductor para preguntarle qué estaba haciendo. Él te contó que Carlos le había dicho que podía aparcar ahí. Le dijiste al hombre que Carlos no tenía derecho a decirle que podía aparcar ahí, ya que este lugar es de tu propiedad. El hombre te dijo que estaba viviendo temporalmente en la casa junto a la tuya con sus dueños y que no tenía ningún otro lugar para aparcar su camioneta. Sería solamente durante 5 meses hasta que pueda trasladarse a su nueva casa que está en construcción.

Respuesta 1 Le dices que puede aparcar ahí de forma temporal pero que tiene que buscar otro lugar para aparcar.

Este estilo es: _____ -

Respuesta 2: Le dices al hombre que tiene una semana para buscar un sitio donde aparcar y que si no retira la camioneta en ese plazo llamarás a la policía.

Este estilo es: _____ -

Respuesta 3: Le escribes una nota en la que dices que tu interés es tener una buena vista de las campos que rodean tu casa. Reconoces que el interés de tu vecino es tener un lugar donde aparcar de forma temporal. Le ofreces un lugar alternativo para aparcar dentro de tu propiedad que no impide tus vistas.

Este estilo es: _____ -

Respuesta 4 Realmente odias esta situación. Cada vez que ves la camioneta te hierve la sangre, pero temes enfrentarte al vecino porque podría tomar represalias, así que no haces nada.

Este estilo es: _____ -

Respuesta 5: Le dices que estás harto de la situación y que solo le permitirías aparcar la camioneta si te paga por usar tu propiedad y por los inconvenientes que te causa.

Este estilo es: _____ -

3. EMOCIONES Y CONFLICTO

¿Qué es la emoción?

La emoción forma parte un aspecto crítico de nuestra vida, ya que estamos muy desinformados sobre su naturaleza, y el impacto que pueda crear tanto en nuestras interacciones sociales como en nuestras relaciones.

Muchos investigadores consideran que la emoción tiene tres aspectos; un aspecto cognitivo, un elemento fisiológico y un aspecto comportamental.

Existen centenares de emociones y muchas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas. En realidad, existen más sutilezas en la emoción que palabras para describirlas.

Todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino *movere* (que significa moverse), al que se añade el prefijo “e-“, significando algo así como “movimiento hacia” y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. Así algunos investigadores proponen la siguiente clasificación de emociones:

Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.

Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y, en caso patológico, depresión grave.

Miedo: ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y, en el caso que sea psicopatológico, fobia y pánico.

Alegría: felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y, en caso extremo, manía.

Amor: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración y enamoramiento.

Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.

Aversión: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.

Vergüenza: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

No cabe duda que esta lista no resuelve todos los problemas que conlleva el intento de categorizar las emociones. ¿Qué ocurre, por ejemplo, con los celos, una variante de la ira que también combina tristeza y miedo? La verdad es que en este terreno no hay respuestas claras y el debate científico sobre la clasificación de las emociones aún se halla en el tapete.

Los principios de la emoción y el conflicto

En la teoría y práctica del conflicto, se suele ignorar la emoción, o se suele tratar también como control del enfado o el manejo del enfado, sin embargo pensamos que la emoción está en la esencia del conflicto. Presentamos los cinco principios de la emoción y el conflicto brevemente:

El conflicto está emocionalmente definido; de la misma manera que se dispara una emoción se dispara el conflicto. Reconocer que estamos en un conflicto, es reconocer que te han provocado emocionalmente. Percibimos el conflicto porque se nos desencadenan algunas emociones aprendidas culturalmente.

El conflicto está emocionalmente cargado; involucra una continua intensificación del nivel de la emoción, la cual varía dependiendo del problema y tiene consecuencias en el comportamiento que adoptamos en el conflicto.

La emoción moralmente estructura el conflicto; la emoción es esencialmente moral, ya que respondemos emocionalmente sobre algo debido a nuestras concepciones de lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y malo, lo apropiado y lo inapropiado. Por lo tanto, mediante la emoción podemos ver cómo nuestros valores operan en el conflicto.

La relación de la emoción y la identidad tiene consecuencias en el conflicto; la emoción y la identidad están estrechamente relacionados. La emoción resulta de la percepción de que algo personal importante está en juego.

La emoción tiene consecuencias en el conflicto relacional; la emoción tiene mucha importancia a la hora de construir y dar sentido a nuestras relaciones familiares, de amistad, de trabajo etc....

A continuación vamos a centrarnos en los **tres aspectos** anteriormente nombrados:

El elemento cognitivo de la emoción; nos volvemos emocionales o experimentamos la emoción cuando una apreciación o una valoración de una situación. Algo sucede, nosotros lo evaluamos o lo valoramos y esta misma apreciación nos da un aumento de la emoción. Aunque muchas veces la gente no se da cuenta de que están haciendo esa valoración, la hacen.

El elemento fisiológico de la emoción; este es el aspecto sentimental de la emoción. La manera en que sentimos la emoción tiene una relación directa con el impacto que la emoción provoca en nuestras relaciones. En la resolución de conflictos se le da mucha importancia a la intensidad del sentir-emocional, a tener sensibilidad respecto a las emociones de los demás y a la habilidad de manejar las emociones fuertes.

El elemento expresivo o comunicativo de la emoción; la emoción se expresa mediante el comportamiento con el objetivo de comunicar a los demás como nos sentimos. La expresión emocional tiene una dinámica muy compleja, especialmente en las situaciones de conflicto.

Los aspectos expresivos de la emoción

Los aspectos fisiológicos y cognitivos de la emoción son importantes en la manera que cada uno experimenta la emoción de un forma individual. Pero el componente expresivo se refiere a la comunicación de la emoción, es decir, cómo comunicamos a los demás lo que estamos sintiendo.

La naturaleza comunicativa de la expresión emocional; habitualmente las emociones se comunican no verbalmente. La naturaleza del sentir de la emoción se empieza a expresar mediante la cara y su intensidad mediante el cuerpo. Como resultado, la mayoría de las veces nuestra expresión emocional está fuera de nuestro conocimiento, ya que muchas veces no nos damos cuenta si ponemos una “mala cara” o enviamos una comunicación emocional.

La importancia de codificar y decodificar la expresión emocional; cuando crecemos aprendemos algunas de las reglas sobre las emociones, por ejemplo, aprendemos a mandar mensajes de felicidad y también a leer el mensaje de la felicidad de alguien. Enviar mensajes entra dentro del proceso de codificación y su interpretación será la decodificación. Así las emociones básicas se corresponden a expresiones faciales y no verbales específicas. La gente difiere en las habilidades de codificar y decodificar las emociones.

La manipulación estratégica de la expresión emocional; aprendemos diferentes expresiones estratégicas de una emoción para poder transmitir los sentimientos, y a la vez, también aprendemos ciertas reglas para enmascarar la expresión emocional para poder expresarnos de una manera apropiada en ciertas situaciones.

Las diferencias culturales de la expresión emocional; las reglas que aprendemos sobre la expresión emocional están totalmente influenciadas y determinadas por la cultura. Todas las culturas tienen sus reglas y su forma de expresión, la expresión de una misma emoción provocará un comportamiento distinto de una cultura a otra.

La expresión emocional tiene consecuencias en el conflicto; el conflicto puede surgir de una inapropiada (sin cumplir las reglas culturales) expresión emocional. Es decir, el conflicto puede surgir porque hemos expresado la emoción incorrecta, por su intensidad o por la situación. También puede surgir el conflicto por no tener habilidad en codificar la expresión emocional o en decodificarla.

¿Cómo afecta la expresión emocional al conflicto?

- El conflicto puede resultar de una inapropiada representación de la expresión emocional según las reglas. Puede ser inapropiada porque muestra una emoción equivocada (nos sentimos tristes pero manifestamos risa en vez de llanto), manifestamos la emoción con una intensidad equivocada (parecemos tristes, pero no lo suficiente), o la manifestamos en una ocasión equivocada (p.e., reír en un funeral).

- El conflicto puede resultar de una incapacidad de codificar la expresión emocional. Queremos comunicar tristeza, y pensamos que estamos comunicando tristeza, pero nuestras habilidades de codificación nos hacen comunicar, en su lugar, disgusto.

El conflicto puede resultar de una incapacidad de descodificar la expresión emocional. A menudo la gente piensa que está enviando mensajes de su estado emocional y se muestra ofendida porque su mensaje ni es recibido ni respetado. Con frecuencia, el mensaje no es recibido (y por lo tanto no respetado) porque las habilidades de descodificación de las personas no son suficientes.

El elemento fisiológico de la emoción

Algunas personas están sintonizadas con sus emociones; están familiarizadas con la expresión corporal de las emociones. Otras. Son mucho menos conscientes. Tienen sentimientos, pero puede haberseles enseñado a no prestarles atención. O quizás son menos sensibles en el aspecto físico. Todas las personas pueden sentir la influencia de las emociones intensas en términos de respuesta fisiológica. Esto es especialmente cierto en los conflictos. Por lo tanto, ser consciente de cómo experimenta tu cuerpo las emociones, es una parte importante del aprendizaje del manejo de tus niveles emocionales en conflicto.

El Contagio emocional

En ocasiones la emoción no es algo intencional, podemos “infectarnos” de las emociones de los que nos rodean. Si están tristes, estamos tristes.; si están contentos, estamos contentos; si están airados, estamos airados. Este fenómeno se llama “contagio emocional”, y ha sido extensamente estudiado por Elaine Hatfield y sus colegas. El que ocurra el contagio emocional y el grado de su ocurrencia, depende de cuatro factores:

- (1) si la persona es susceptible al contagio emocional.
- (2) si están en una relación que incrementa las posibilidades del contagio emocional.
- (3) si se está comunicando con alguien que es muy expresivo.
- (4) si se está en una situación donde cierta emoción es apropiada.

Susceptibilidad al contagio emocional

Las personas varían en su tendencia a “capturar” las emociones de otros. Las personas muy susceptibles tienden a:

- imitar los comportamientos emocionales usados por los demás
- de ese modo experimentan las emociones mostradas por los otros
- y responden basadas en la experiencia emocional “capturada” de otros

Relaciones que incrementa la posibilidad del contagio emocional

Además de que haya personas más susceptibles al contagio emocional que otras, también hay situaciones o relaciones que tienen más probabilidades de inducirlo. Las relaciones en las que el contagio emocional es más probable, incluyen:

- las relaciones íntimas en donde la pasión-amor o afiliación-amistad es o ha sido intensa
- Las relaciones paterno/materno-filiales
- Relaciones en las que el compromiso por el bienestar del otro es fuerte (terapeutas, profesores/as, cuidadores/as, mediadores/as)
- Situaciones de desequilibrio de poder, donde es más probable que la parte débil “coja” las emociones de la otra parte.

La expresividad como catalizador del contagio emocional

Finalmente, hay personas que tienen más posibilidades de infectar a otros con emociones. Por lo general, la gente más expresiva tiene más probabilidades de contagiar la misma emoción en otros, lo pretendan o no. La mayor parte de nosotros sabemos si somos muy expresivos o no. Aquí está un pequeño test.

Oportunidad situacional

Manteniendo todo lo demás igual, el contagio emocional se produce más fácilmente si la emoción a “captar” es apropiada situacionalmente. Imagínate una persona que es fácilmente contagiada por la alegría. Es más fácil que “capte” la emoción de alegría en un evento deportivo que en un funeral.

Inundación emocional

La inundación emocional es un sistema sobrecargado. Significa ser inundado por la emoción de tal forma que ya no puedes funcionar o pensar efectivamente. Normalmente la inundación emocional ocurre

cuando estamos experimentando emociones negativas. Para comprender como puede afectar la inundación el conflicto y la mediación, primero debemos entender:

- 1) Las causas de la inundación.
- 2) La experiencia fisiológica de la inundación.
- 3) Las consecuencias de la inundación en las interacciones conflictivas.
- 4) Los factores que incrementan la tendencia a la "inundación".
- 5)

Causas de la inundación

La inundación es el resultado de una respuesta de confrontación o evitación que se ha disparado por alguna amenaza percibida. Hay tres causas de la inundación que son críticas, especialmente en las interacciones conflictivas:

- Cuando la gente se siente atacada injustamente. Si uno se siente incomprendido, maltratado, indignado con razón, se está respondiendo a un tema central de identidad. Las amenazas a nuestra identidad resultan, con frecuencia, en una excitación emocional intensa cuyo resultado es la inundación.
- Desde un punto de vista comportamental, las amenazas a la identidad se relacionan con comportamiento de crítica o desprecio. Algunos autores argumentan que estos comportamientos son de los más corrosivos de las relaciones, precisamente porque tienen el potencial de disparar la inundación emocional.
- Pero no todas las causas de la inundación emocional son externas. En algunos casos, nuestros propios guiones internos negativos sobre las situaciones en las que vemos o

anticipamos experiencias de interacciones emocionales negativas, pueden causar la inundación de manera tan poderosa como las causas externas.

La experiencia fisiológica de la inundación

Si alguna vez has tenido inundación emocional ya sabes como se siente uno. Estos son algunos de los síntomas físicos:

- Dificultad respiratoria
- Tasa cardíaca acelerada
- Músculos tensos
- Olas de adrenalina
- Aumento de la sudoración
-

Las consecuencias de la inundación

Cuando estás inundado es muy difícil funcionar normalmente. Algunas de las consecuencias de la inundación son de particular importancia desde el punto de vista del conflicto. Específicamente:

- Cuando estás inundado, tus pensamientos se desorganizan, se revuelven. Te sientes confuso y algo desorientado.
- Como resultado, es muy difícil evaluar la información, tomar buenas decisiones, o ponerse en la perspectiva del otro – todos los elementos necesarios para un buen manejo efectivo del conflicto.

Factores que incrementan la tendencia a la inundación

La gente difiere en su tendencia a sentirse emocionalmente inundados. Aunque hay muchos factores, dos de ellos se han mostrado de especial importancia:

- Es más probable que se sientan emocionalmente inundados los hombres que las mujeres. Y cuando el hombre está emocionalmente inundado le dura más, por lo general, que a la mujer.
- Las personas con baja autoestima tienen mas posibilidades de verse inundados emocionalmente que las personas de autoestima media o alta.

Para tener una idea de tu facilidad para verte inundado emocionalmente, a continuación tienes el auto-test de inundación de Gottman. Este test está diseñado para los conflictos maritales, pero Jones y Bodtker lo adaptaron para un uso general .

El elemento cognitivo/evaluativo de la emoción

Tenemos emociones como resultado de evaluar o valorar una situación. Lazarus ha desarrollado una teoría valorativa (evaluativa) de la emoción que nos útil para ayudarnos a entender porqué la gente tiene los sentimientos que tiene y que es lo que pueden hacer con ello. Veremos:

1. La naturaleza de las evaluaciones que llevan a determinadas emociones.
2. Discutiremos la relación entre evaluación y conflicto.
3. Plantearemos algunas ideas sobre reevaluación.
4. Sugeriremos un posible proceso de reevaluación.

La naturaleza de la evaluación

Cuando nos mostramos emocionales es por que hemos evaluado una situación de modo que nos hace sentir algo. Para entender mejor la emoción debemos entender la evaluación. Lazarus sugiere que hay dos tipos de evaluaciones claves: evaluación primaria y secundaria.

La evaluación primaria se centra en la cuestión, ¿es la situación(suceso relevante personalmente)?

*tiene repercusión e objetivos personales (relevancia del objetivo)

*Hace más fácil o difícil la consecución de los objetivos (congruencia con el objetivo)

*Está relacionado con mi identidad de alguna forma (Implicación del yo)

Todas las emociones negativas surgen de evaluaciones en las que el evento/situación impacta sobre objetivos personales (relevante en relación a los objetivos) de tal modo que dificulta la consecución de dichos objetivos (incongruente con el objetivo).

La evaluación secundaria se centra en aspectos adicionales que ayudan a determinar la emoción específica sentida. Hay tres aspectos adicionales a considerar:

- *¿quién es el culpable del suceso/situación (juicios de responsabilidad)
- *¿qué capacidad tenemos para resolver el problema y manejar nuestros sentimientos (coping potencial)
- *¿las cosas van a ir peor o mejor? (expectativa futura)

Si combinamos las evaluaciones primarias y secundarias, podemos comprender como experimentamos ciertas emociones en conflicto:

Si nos fijamos en la combinación de las evaluaciones primarias y secundarias, podemos ver de qué modo una persona experimenta ciertas emociones en un conflicto:

Tristeza: habitualmente se siente cuando hay una pérdida de algo o de alguien muy cercano o muy importante para la identidad de uno, pero cuando no hay nadie o nada que se pueda culpar por la pérdida, y cuando no hay nada que se pueda hacer para reparar la pérdida.

Enfado: habitualmente se siente enfado cuando hay una interferencia o un bloqueo de un objetivo deseado, especialmente cuando ese objetivo está vinculado con la identidad y el bloqueo se percibe como injusto y cuando se puede culpar a alguien (habitualmente se presume que alguien intencionadamente comete esa ofensa contra uno)

Vergüenza: habitualmente se siente vergüenza cuando fallamos al actuar del modo que creemos que deberíamos hacerlo y consecuentemente nos causa una seria pérdida de imagen; uno mismo se culpa y es responsable de reparar su identidad empleando el comportamiento “adecuado”.

Culpa: habitualmente se siente culpa cuando se actúa de un modo que viola algún código moral o imperativo moral; uno mismo se culpa y es responsable de actuar de un modo que repare el código moral.

Desprecio: habitualmente se siente cuando necesitamos denigrar a otro para aumentar nuestro estatus o identidad percibida; se culpa a los otros por ser inferiores y se permite actuar contra ellos ya que uno es superior. El desprecio se relaciona a menudo con la ideología personal y con las políticas de exclusión.

Vínculos entre la evaluación y el conflicto

- Cuanto mas relevante personalmente sea la situación y cuanto más negativa sea la emoción despertada, más potencial de conflicto destructivo.
- La gente puede evaluar el mismo acontecimiento de formas diferentes, llevándoles a tener diferentes reacciones emocionales. Las emociones diferentes pueden llevar o no al conflicto.
- Cuando introducimos la culpabilidad en el conflicto, se incrementa la intensidad y el potencial destructivo.
- Cuanto más evaluamos la situación como manejable (en términos de nuestra habilidad para manejarla y resolverla) más posibilidades hay de que la afrontemos de manera constructiva.
- Cuanto más asumimos que las cosas puedan cambiar a mejor, sin nuestra intervención, es más probable que evitemos afrontar el conflicto.

Principios para la reevaluación

- La fuente de la angustia emocional descansa en la evaluación de los sucesos, no en los sucesos mismos.
- Para cambiar la emoción debemos cambiar la evaluación.
- Nadie puede cambiar tus evaluaciones por ti, lo debes hacer tú mismo.

- Pero otros te pueden ayudar a través del proceso de reevaluación de modo que posibilite que tú reevalúes la situación.

Implicaciones para la práctica de la mediación: sugerencias para un proceso de reevaluación.

Para ayudar a alguien a reevaluar una situación, hay tres condiciones que son importantes:

- Crear un contexto seguro para la conversación.
- Hablar sobre los problemas “correctos”.
- Hablarles de modo que se facilite la reevaluación.

Crear un contexto seguro para la conversación.

Un contexto seguro para la conversación es completamente necesario si queremos que alguien se sienta suficientemente confortable para entrar en este tipo de discusión. No subestimes lo incómodo que puede resultar este tipo de discusión por la gente. La mayor parte de nosotros no estamos acostumbrados a hablar de nuestros sentimientos, especialmente con “extraños”. Un contexto seguro es:

- Privado
- Confidencial
- De apoyo
- Respetuoso
- Libre al desahogo
- Permite oportunidad para la relajación
-

Hablar sobre los problemas “correctos”.

Un error muy común es animar a la gente a que hablen sobre el asunto en vez de cómo se sienten con el problema. En mediación, la

mayoría de los modelos potencian lo primero más que lo segundo. Recomendamos que te concentres, al menos de manera similar, en lo segundo.

Hacer preguntas pueden ayudar a la persona a clarificar sus emociones y, así, establecemos el potencial para una reevaluación posterior. Algunas de estas preguntas.

- ¿estás sintiendo algo?
- ¿puedes describirlo?
- ¿sabes por qué te sientes así?
- ¿Ocurrió algo que te hizo sentir así?
- ¿cómo te ayudó o hirió el suceso?
- ¿crees que alguien o algo tiene la culpa?, ¿quién ¿qué?
- ¿cómo te sientes capaz para manejar la situación?
- ¿crees que las cosas pueden ir mejor o peor?, ¿por qué?.

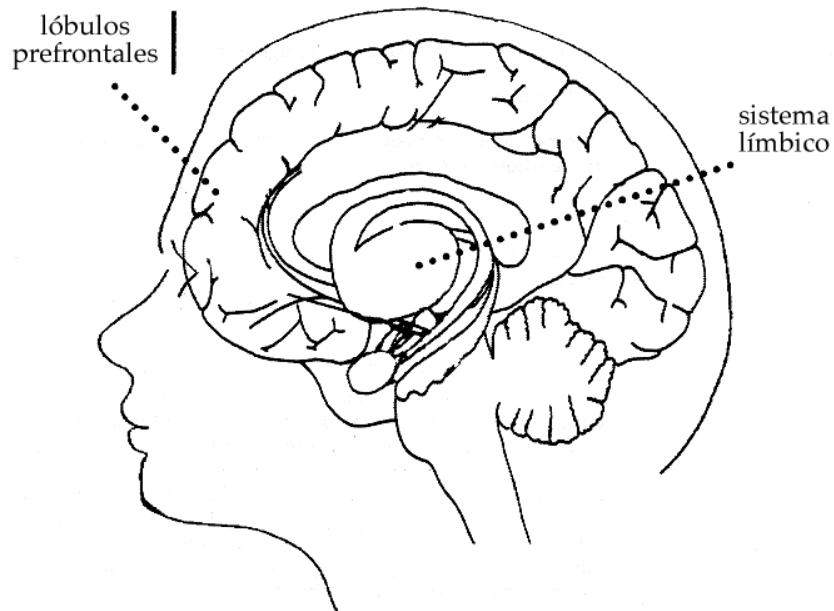
Hablarles de modo que se facilite la reevaluación.

Recuerda que no puedes facilitar la reevaluación si tratas de fijar la situación por ellos, o tratas de decirles como deben ver la situación. Tu trabajo como mediador es ayudarles a que vean las cosas de manera diferente por ellos mismo.

- ¿Qué importancia tiene este suceso para ti?, ¿ahora y en el futuro?
- ¿Qué puede hacerlo menos importante?
- ¿Cómo puede ayudarte esta circunstancia de modo que no hayas pensado todavía?
- ¿Cuán importante es culpabilizar_____ en esta situación?
 - +¿de qué te sirve la culpabilización?
 - +¿qué coste tiene para ti la culpabilización?
- ¿Qué te puede ayudar a superar la culpabilización?

- ¿Qué has hecho para afrontar la situación?
- +¿cómo te ha resultado?
- +¿cómo te has sentido al intentarlo?
- ¿Qué podrías intentar para sentirte mejor?, ¿por qué te sentirías mejor?

RELATOS DE LOS DOS CEREBROS



Haz una lista de palabras que describan los “dos cerebros”

| SISTEMA LÍMBICO | NEO – CORTEX (LOBULOS PREFONTALES) |
|-----------------|---------------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |



4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

El conocimiento general de la comunicación, no garantiza que uno sea capaz de comunicarse bien. El reto a conseguir es aumentar este conocimiento y aprender a traducirlo en comportamientos específicos que producirán cambios duraderos. Por esta razón, es importante familiarizarse con las técnicas y habilidades de comunicación. Al mismo tiempo debemos aumentar nuestro conocimiento sobre los valores que están en la base de la comunicación de otras culturas y grupos. En este punto, examinaremos algunas de las técnicas más contrastadas para comunicarse eficazmente.

La escucha activa

La escucha activa es una forma de responder que implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía. Ello muestra la creencia del oyente de que la comunicación no es un mero proceso unidireccional y que lo que se dice merece ser oído y entendido. Permite a ambos participantes cambiar y comprender, verbal y no verbalmente, información sobre sus valores y estilos de comunicación. Cuando se muestra empatía, respeto y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos

La escucha activa es difícil porque requiere centrar la atención y ser objetivos en situaciones que a menudo producen opiniones, juicios y emociones. Además requiere prestar atención a los valores, necesidades y sentimientos de los otros que, en muchas ocasiones, están enraizados en su educación cultural. Como muchos de los aspectos de una buena comunicación, estas técnicas pueden ser practicadas y deberían surgir desde la verdadera aceptación del individuo de ser parte de un cambio fructífero.

La escucha activa es sólo uno de los elementos que intervienen en la ecuación de la comunicación eficaz, otro elemento importante lo constituye el envío de mensajes. Ofrecer a la otra persona información clara, es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

Mensajes efectivos- Mensajes Yo

La escucha activa es sólo uno de los elementos que intervienen en la ecuación de la comunicación eficaz, otro elemento importante lo constituye el envío de mensajes. Ofrecer a la otra persona información clara, es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha.

Mensajes- Yo y Mensajes- Tú tienen impactos muy diferentes en el oyente. En respuesta a un mensaje- Tú, es probable que el oyente se sienta juzgado o culpado, y puede ser que intente, principalmente, defenderse del ataque. Dado que un mensaje- Yo se centra en lo que el hablante quiere, necesita o le preocupa, es menos probable que el oyente se sienta juzgado. De este modo, él/ella será más capaz de escuchar lo que está diciendo el que habla.

Un Mensaje- Yo formal tiene tres partes. Estas partes empiezan:

"Me siento..." (Exponer los sentimientos)

"Cuando tú..." (Describir el comportamiento específico)

"Porque..." (Describir el efecto del comportamiento de la otra persona en ti).

Mucha gente utiliza un cuarto paso opcional para exponer lo que quiere o necesita ("me gustaría..."). Aunque esto a veces añadirá una claridad adicional, a menudo puede encerrar al hablante en una posición e inducir a la otra persona a defenderse.

La construcción de un Mensaje- Yo dependerá del estilo de comunicación del hablante. Algo importante a recordar es que los Mensajes- Yo deben centrarse siempre en el hablante para expresar sus sentimientos en lugar de culpabilizar al oyente.

Quizás la clave fundamental para utilizar un Mensaje- Yo es entenderlo en su contexto. La complejidad de la mayoría de las situaciones conflictivas y la intensidad de las emociones implicadas a menudo nos guían a culpar, acusar y reprender antes de pararnos a reflexionar sobre nuestras propias emociones y necesidades. Esto tiende a afectar a cada una de las personas implicadas. Desde un Mensaje- Yo efectivo se aclaran emociones que necesitan ser expresadas. Los Mensajes- Yo son más beneficiosos para el hablante que para el oyente.

Barreras para la comunicación diaria

(Basado en Nancy. J. Foster)

Una de las quejas más frecuentes de quienes llegan a una mediación es que no se pueden comunicar entre ellos. Todos nosotros hemos experimentado alguna vez la frustración de sentirse incomprendido y de ser incapaz de hacernos entender por la otra persona. En mediación, el primer paso del mediador hacia la resolución del conflicto es comprender el punto de vista de cada persona, y ayudar a las partes a comprenderse el uno al otro. Cuanto más se comprendan dos personas, más posibilidades tienen de resolver su conflicto. Esto requiere tanto habilidades de escucha como de asertividad, que son muy diferentes de nuestro modo habitual de comunicarnos. Por ello, esas habilidades, normalmente han de ser aprendidas.

Este artículo introduce los conceptos de la buena comunicación y discute algunas de las barreras de la comunicación.

Las habilidades de la buena comunicación son habilidades de mutuo respeto. Idealmente, cada persona mostrará respeto tanto por la otra como por sí misma... Se muestra respeto a otra persona escuchando completamente y demostrando que has entendido lo que la otra persona quería decir; y se tiene respeto por uno mismo cuando se es asertivo con los propios y legítimos intereses sin agresión. Para tener una comunicación completa, cada persona tiene que dar y tomar.

Echemos una ojeada a los malos hábitos conversacionales que a menudo interfieren con una comunicación completa. Todo aquello que bloquea el significado de una comunicación es una barrera para la comunicación. Habitualmente, están en una de estas categorías: juzgar, dar soluciones o evitar las preocupaciones de la otra persona. A continuación algunos ejemplos comunes:

CRITICAR “Bueno, tu te lo has buscado”
INSULTAR “Tu atontado, gilipollas...”
DIAGNOSTICAR “Estas diciendo eso por que te sientes culpable”

Todas estas respuestas juzgan a la otra persona y por lo tanto imponen el punto de vista del hablante. La otra persona a menudo se sentirá incomprendida y amenazada, y es más probable una reacción defensiva.

ORDENAR “Vete a arreglar eso ahora mismo”
AMENAZAR “Si no estás de acuerdo con estos términos, te demando”
MORALIZAR “Deberías disculparte con ella”
PREGUNTAS EXCESIVAS, INAPROPIADAS “¿Cuándo ocurrió? ¿Lo sientes?”

Cada una de estas respuestas son intentos de solucionar el problema de la otra persona. Pueden ser directivas, manipuladoras o coercitivas. Aún empleadas con preocupación por el otro, la solución es a menudo ofrecida sin una total comprensión del problema. Tales respuestas pueden empeorar el problema o añadir un nuevo asunto sin resolver el problema original. Además desvalorar la capacidad del otro para manejar sus propios problemas, y pueden producir ansiedad y resentimiento.

DESVIAR TEMA/PERSONA “Si eso te parece un drama, espera a escuchar lo que me pasó a mí”
ARGUMENTACIÓN LÓGICA “Si te dejas las llaves en el coche, puedes esperar que alguien te lo robe”
DAR POR SEGURO “Tu sabes cómo hacerlo, superarás la situación”

Estas últimas tres respuestas evitan las preocupaciones de la otra persona y nos permite mantener una distancia emocional de la otra persona o de un tema incómodo. Empleando tales respuestas, a menudo intentamos sentirnos algo mejor, más que ser verdaderamente útiles a la otra persona.

Las barreras de la comunicación enumerada arriba no tienen siempre un impacto negativo en la comunicación. De todas formas, son respuestas de alto riesgo cuando la gente interactúa bajo presión. Tienen a bloquear las emociones de la otra persona, y es menos probable que exprese sus verdaderos sentimientos de una forma constructiva. Más que promover el entendimiento, pueden rebajar la autoestima del otro, fomentar el resentimiento, la actitud defensiva, la retirada o la dependencia del otro e inhiben su habilidad de solucionar problemas. Desafortunadamente, se ha estimado que en general se emplea esta respuesta el 90% del tiempo las veces que se discute un problema o una necesidad.

PAUTAS DE LA ESCUCHA ACTIVA

1. Ponerse en el lugar de la otra persona para comprender lo que esa persona esta diciendo y cómo se está sintiendo.
2. Mostrar comprensión y aceptación mediante la comunicación no verbal:
 - Tono de voz
 - Expresiones faciales
 - Gestos
 - Contacto visual
 - Postura
3. Repetir los pensamientos y sentimientos más importantes de la persona.
4. No interrumpir, dar consejos o sugerencias. No aportar sentimientos ni problemas similares de tu propia experiencia.
5. Permanecer neutral. No tomar posturas de uno u otro lado.
6. Hacer preguntas abiertas para comprender mejor los asuntos y preocupaciones de la otra persona.

TECNICAS DE LA ESCUCHA ACTIVA

| TIPO de TÉCNICA | OBJETIVO | HACER | EJEMPLOS |
|-----------------|--|--|---|
| A. ANIMAR | Expresar Interés Continuar la persona hablando | Evitar estar o no de acuerdo Emplear palabras neutras con tono positivo | “Entiendo...” “Ah, ah...” “Ya veo...” |
| B. REPETIR | Mostrar que tú estas escuchando y comprendes. Contrastar la información | Repetir las ideas básicas del otro, enfatizando los hechos | “Si he entendido bien, tu idea es...” “En otras palabras, tu decisión es...” |
| C. REFLEJAR | Mostrar que tú estas escuchando Mostrar a la persona que comprendes sus sentimientos | Reflejar los sentimientos principales del otro | “Entonces estas muy,,,” “Parece que estuviste muy disgustado por esto...” |
| D. RESUMIR | Reunir las ideas y hechos importantes Establecer una base para la futuro diálogo Revisar el progreso | Repetir, reflejar y resumir las ideas y sentimientos principales | “Así que, lo más importante es...” “Si he comprendido bien estás... y...” |

MENSAYES YO

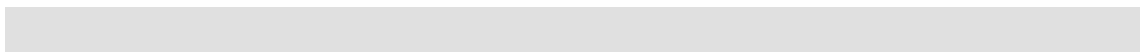
YO ME SIENTO / YO ESTOY (hablar de tus emociones).....

CUANDO (nombrar un comportamiento específico)....

PORQUE (creo / sospecho / temo / me preocupa).....

4) Y NECESITO / ME GUSTARÍA (decir qué necesitas para mejorar la situación)....

Ejemplo: ESTOY muy nervioso y preocupado
CUANDO conduces a esta velocidad
PORQUE temo un accidente
Y ME GUSTARÍA que condujeras algo más despacio



5. Procesos de resolución de conflictos

Cuando la gente se enfrenta a un conflicto, tiene un número limitado de medios para intentar resolver sus disputas. La Figura 1 (Moore, 1986) muestra algunas de estas posibilidades que varían entre sí según la formalidad del proceso, el grado de publicidad, las personas implicadas, la autoridad de las terceras partes, el tipo de decisión que se adopta, y el grado de coerción que se emplea.

La Figura es un continuo en cuya izquierda se encuentran los procedimientos informales y privados que implican solo a las partes en conflicto. En el otro extremo nos encontramos con procedimientos públicos y coercitivos.

Los desacuerdos, problemas y conflictos pueden surgir, prácticamente, en cualquier relación. Normalmente afrontamos dichas situaciones de manera informal. En primer lugar, la gente puede tratar de *evitar* a la otra parte por distintas causas: el malestar producido por el conflicto, porque no considera que el problema es suficientemente importante, porque no tiene poder para cambiar la situación, porque no cree que la situación pueda mejorar o porque no está, todavía, dispuesto a negociar.

Cuando no es posible seguir evitando el conflicto, o las tensiones son tan fuertes que no nos permiten continuar igual, se tiende a utilizar la *discusión informal para solucionar problemas*. En la vida cotidiana, la mayor parte de nuestros desacuerdos se solucionan mediante este procedimiento, o bien logrando acuerdos que satisfacen más o menos, a las distintas partes implicadas, o bien abandonando el asunto porque carece de interés, o no tiene solución.

Junto a las conversaciones informales, el procedimiento más popular para alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios es la *negociación*. La negociación es un proceso de regateo entre distintas partes que perciben que tienen un conflicto de intereses. Los participantes se juntan, voluntariamente, en base a una relación temporal dirigida a informarse mutuamente de sus necesidades e intereses, intercambiar recursos específicos, o solucionar cuestiones tales como el sentido de su relación futura o los procedimientos que adoptarán para resolver futuros conflictos.

Si hay un estancamiento, o por distintas circunstancias el proceso negociador no se puede llevar a cabo, se necesita la ayuda de alguien ajeno al conflicto. La *mediación*, es una extensión de la negociación que implica la intervención de una tercera parte, aceptable por todos, que no tiene autoridad para tomar decisiones. Su participación se

reduce a ayudar a las partes a alcanzar, voluntariamente, un acuerdo mutuamente aceptable. Al igual que la negociación, la mediación deja el poder de tomar las decisiones en manos de las partes en conflicto.

Si el conflicto se da dentro de una organización existe, en general, un *procedimiento administrativo o ejecutivo*. En este procedimiento se da la intervención de una tercera parte que tiene, pero que no tiene que ser necesariamente imparcial, y que toma una decisión sobre el problema. El proceso puede ser privado, si el sistema dentro del cual ocurre el conflicto es una compañía o grupo de trabajo privado, o público, si se trata de alguna institución u organismo público. Los procedimientos administrativos suelen tener como objetivo equilibrar las necesidades del sistema con los intereses de los individuos.

El *arbitraje* es un término genérico que se refiere a un proceso voluntario en el que las partes en conflicto solicitan la asistencia de una tercera parte neutra e imparcial que toma la decisión por ellos. El resultado de la decisión puede ser consultivo o vinculante. El arbitraje puede ser llevado a cabo por una persona (árbitro) o panel (tribunal), cuyo elemento en común es que son ajenos a la relación conflictiva. El arbitraje es un proceso privado que no está abierto al escrutinio público. Es precisamente esta naturaleza privada, junto a su carácter informal, y a que es menos caro y más barato, lo que lleva a elegir en muchas ocasiones, el arbitraje en lugar del procedimiento judicial.

Continuo de métodos (Moore)

Etapas del Conflicto

Quizás el mejor modo de comenzar una discusión sobre estrategias de manejo del conflicto sea identificar las etapas del conflicto. Estas etapas son postes de señalización que pueden guiarnos en decidir cómo y cuándo aplicar nuestros nuevos conocimientos y habilidades a las situaciones de la vida real.

Es muy típico de la gente describir una situación como “conflicto” sólo cuando ya ha escalado y no puede ser ignorada por más tiempo. En realidad, en el momento en que un conflicto ha alcanzado esta fase, llevaba caldeándose algún tiempo. Muchos conflictos se desarrollan en etapas fácilmente predecibles que van desde una disconformidad media hasta la crisis.

Con frecuencia, en las últimas etapas las emociones han ensombrecido los asuntos, se han intercambiado palabras hirientes, y han surgido los resentimientos, haciendo menos efectivas las intervenciones sencillas. Cuando trabajamos con los hijos/as, podemos rendir un servicio válido enseñándoles, primero, a reconocer el conflicto en sus etapas más tempranas y, segundo, a dar pasos apropiados para conducirlo antes de que escale. Aunque reconocemos que la prevención y la intervención temprana son los métodos más sanos y seguros para manejar conflictos, esto no quiere decir que los conflictos que ya han alcanzado la crisis no puedan ser manejados. Pueden serlo, pero pueden requerir para desenredarse una cantidad de tiempo y esfuerzo mayor, así como exigir una aproximación que utilice diferentes tipos de intervención.

Una Variedad de Intervenciones

La variedad de acercamientos posibles cae dentro de tres grupos que llamaremos: prevención, intervención temprana e intervención de terceras partes. Dado que a medida que el conflicto va pasando etapas requiere intervenciones más dificultosas y consume más tiempo, manejar cualquier conflicto concreto es más fácil y más efectivo en las etapas más tempranas.

Prevención

Hemos visto el hecho de que los conflictos son inevitables, e incluso aunque tratemos de evitarlos no podemos mantenerlos fuera de nuestras vidas. Podemos, sin embargo, aprender a identificarlos y conducirlos en las etapas más tempranas: **-desacuerdos y malos entendidos-**, y evitar que escalen y se conviertan en “conflictos” oficiales. En estas etapas, recomendamos utilizar habilidades de comunicación para expresar nuestros intereses y restaurar el equilibrio en la relación. Si hiciésemos esto consistentemente, podríamos empezar a sentir que “no tenemos conflictos”. Este acercamiento es más efectivo en manejar los problemas interpersonales que los problemas intergrupales o las disputas de amplios grupos.

Intervención Temprana

Si los conflictos han escalado a **incidentes o tensiones**, no seremos capaces de resolverlos exclusivamente con buenas habilidades de comunicación. Si conservamos la capacidad de hablar con la otra persona, podríamos intentar el proceso de resolución de problemas “uno a uno” aquí presentado. Este proceso, basado en buenas habilidades de comunicación, puede ser muy efectivo en disputas interpersonales, particularmente si los participantes tienen relativamente el mismo poder o estatus. También es flexible y puede utilizarse en manejar disputas estudiante/estudiante, profesorado/estudiante, profesorado/padre, profesorado/profesorado e intergrupales.

Recomendamos el paso adicional de planificarse para la solución de problemas siempre que sea posible. Incrementamos nuestras probabilidades de éxito si comenzamos por calmar nuestras emociones y nos tomamos el tiempo para reenmarcar la situación. Si, por una serie de razones, no somos capaces de hablarnos uno al otro, podemos optar por buscar la ayuda de una tercera parte - incluso de alguien que pueda conducirnos a través de los pasos del proceso de solución de problemas “uno a uno” - o de alguien que haya sido entrenado como mediador.

Intervención de Tercera Parte

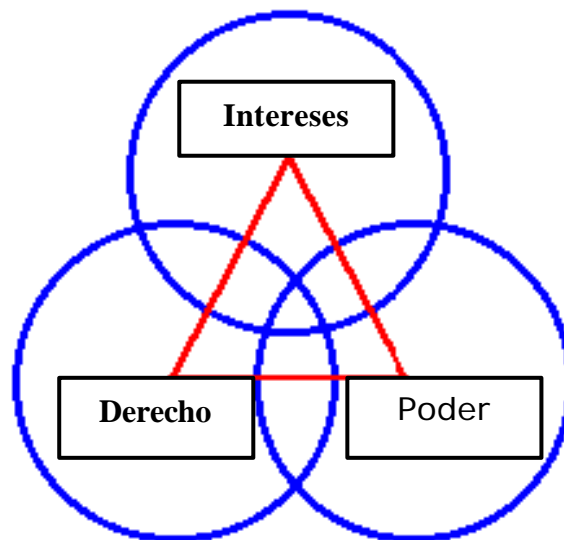
Cuando los conflictos han alcanzado la **crisis**, para manejarlos puede ser útil y socorrido, todavía, utilizar habilidades de comunicación y procesos de solución de problemas “uno a uno”, pero, probablemente, se necesitarán intervenciones que vayan más allá. El

primer paso es estabilizar la situación de modo que nuestras emociones puedan tener alguna oportunidad de enfriarse, y podamos recuperar algún sentido de seguridad. Cuando la situación se haya calmado un poco, podremos intentar la solución de problemas, siendo conscientes de que todavía podemos necesitar la ayuda de terceras partes. Algunas veces, trabajar a este nivel es semejante a pelar las capas de una cebolla, cada capa representa una etapa del conflicto, hasta que descubrimos la causa original del problema y puede ser tratada.

critérios para a resolução de conflitos

La gente emplea ciertos comportamientos, normas, procedimientos e instituciones en un intento de resolver el conflicto ya sea con métodos basados en los intereses, en el derecho o en el poder

El marco de referencia en el que se integra el amplio conjunto de estilos, estrategias y procedimientos mencionados se apoya en los trabajos de Ury, Brett y Goldberg (1988), que inauguraron el campo del diseño de sistemas de disputas (*dispute system design*) con sus investigaciones sobre los procedimientos de reclamaciones empleados en la industria minera. Sus investigaciones revelaron tres orientaciones para la resolución de los conflictos: los intereses, el derecho y el poder. Los modelos basados en los **intereses** (*interest-based*) intentan reconciliar los intereses subyacentes de los disputantes, los modelos basados en el **derecho** (*rights-based*) determinan quién tiene razón según unos criterios de comportamiento aceptados y los modelos basados en el **poder** (*power-based*) se centran en determinar qué parte tiene más poder y son coercitivos por naturaleza.



Relación entre los intereses, el derecho y el poder.
(Adaptado de Ury, Bett y Goldberg, 1989)

Comparando las ventajas y desventajas de cada opción, Ury et al. (1988) desarrollan la siguiente proposición:

...en general, reconciliar los intereses es menos costoso que determinar quién tiene razón y quién no, y esto es a su vez menos costoso que determinar quién es más poderoso. Esta proposición no significa que centrarse en los intereses sea invariablemente mejor que centrarse en los derechos o el poder, sino que simplemente significa que existe una tendencia a resultar en menores costes transaccionales, en una mayor satisfacción con los resultados, en una menor tensión en la relación y en una menor repetición de la disputa. (Ury et al., 1988)

Cuando una parte tiene un interés en común con otra parte y también ostenta el derecho y el poder, entonces es una situación muy favorable. Por ejemplo, la empresa A coincide con sus clientes en el interés de producir y vender impresoras de alta calidad y bajo coste; tiene el poder financiero de producir las impresoras y el poder del marketing para distribuir las; la empresa A tiene además el derecho a las patentes que le permitan producir con la mayor calidad.

Existen conexiones entre los intereses, los derechos y el poder, y en la vida real suele suceder que la prevalencia de la influencia de cada uno de los tres factores varía en la selección y empleo de distintos mecanismos o estrategias de resolución del conflicto.

La colaboración

SUS PROCESOS:

- CONCILIACIÓN
- NEGOCIACIÓN
- MEDIACIÓN
- PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES CONSENSUADAS

SUS PRINCIPIOS

- SEPARAR PERSONA-PROBLEMA
- BASARSE EN LOS INTERESES Y NO EN LAS POSICIONES
- CENTRARSE EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO Y NO EN EL PASADO.
- CRITERIOS OBJETIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Negociación basada en intereses

El **objetivo** de la negociación basada en interés es alcanzar un acuerdo justo que satisfaga el mayor número de intereses posibles de las partes, mientras que preserva o mejora la relación entre las partes

Los **participantes** se convierten en solucionadores de problemas, trabajando hacia un objetivo común, más que adversarios en la negociación que perciben su pérdida como directamente proporcional a la ganancia del otro.

Categorías de intereses

- Substantivos o concretos – dinero, tiempo, recursos.
- Procedimentales – cómo se va a llevar a cabo algo.
- Psicológicos o de relación – emociones, la percepción de cómo uno es tratado, condiciones para la relación futura.

Principios de la negociación basada en intereses

- Separar la persona del problema
- Centrarse en los intereses y no en las posiciones
- Generar una variedad de posibilidades antes de la decisión final
- Insistir en basar la solución en algún criterio objetivo

De la negociación distributiva a la basada en intereses

- Ayudar a los participantes a educarse mutuamente sobre sus intereses
- Reconocer y discutir las emociones abiertamente
- Emplear la empatía
- Reconocer el cambio de enfoque de posicional a basado en los intereses cuando se produce
- Preguntar ¿POR QUÉ? – buscar las razones que subyacen a las posiciones hasta agotar el asunto
- Trabajar juntos para crear todas las opciones posibles y evaluarlas en base a los intereses de ambos
- Cambiar el rol de las partes de debatientes a solucionadores de problemas

Estilos de Negociación

Adversarial

- Competición
 - Maximizar el beneficio propio
 - Posiciones
 - Lineal
 - Esconder información
 - Atacar a la persona
 - **GANAR – PERDER**
- Colaboración
 - Beneficio mutuo
 - Intereses
 - Opciones e intereses múltiples
 - Compartir información
 - Atacar el problema
 - **GANAR - GANAR**

Basada en intereses

Fases de la negociación basada en intereses

PLANIFICAR / ANALIZAR

- ¿Qué me preocupa específicamente de este conflicto?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo me afecta esto?, ¿Por qué es importante para mí?
- ¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?
- ¿Qué obstáculos para el diálogo percibo?, ¿Qué puedo hacer para superarlos?
- ¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?
- ¿Qué haría mejorar la situación para mí?

ESTABLECER EL TONO POSITIVO

- Muestra intenciones positivas (ej. "Quiero que esta relación continúe", "esto es importante para mí", "realmente quiero comprender esto")
- Reconoce y valida a la otra persona (ej. "Puedo ver que estás tan preocupado como yo", "aprecio tu buena voluntad para hablar sobre esto", "gracias por tomarte esto seriamente")

DISCUTIR Y DEFINIR EL PROBLEMA

- Cada persona expone por turnos sus asuntos y sentimientos, empleando técnicas de comunicación efectiva (como mensajes-yo) y un lenguaje descriptivo no valorativo
- Cada persona utiliza la escucha activa para responder a las preocupaciones del hablante
- Identificar los obstáculos, intereses y necesidades
- Si es necesario, discutir presunciones, prejuicios y valoraciones
- Resumir la nueva comprensión de la situación.

GENERAR IDEAS DE SOLUCIONES

- Hacer una lista de ideas sin juzgarlas
- Pensar en acciones concretas que pueden llevarse a cabo

EVALUAR LAS SOLUCIONES

- Determinar las ventajas y desventajas para cada curso de acción y hacer "agente de la realidad"

DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN

- Elegir soluciones que son satisfactorias para todas las partes.
- Asegurarse de que la/s solución/es es/son específica/s y equilibrada/s.
- Acordar una fecha para hacer un seguimiento del funcionamiento de la solución

El Proceso Cooperativo de Resolución de Conflictos

El proceso cooperativo de resolución de conflictos es una forma informal de negociación, en la cual dos personas en conflicto intentan expresar y resolver sus diferencias. En orden a que el proceso funcione, ambas personas deben tener voluntad de cooperar y trabajar conjuntamente. El proceso tiene dos partes principales:

- Primero, tiempo para que cada persona pueda reflexionar y planificar.
- Segundo, una reunión donde se utilizará el proceso de solución de problemas por pasos para resolver el conflicto.

Primera parte: Planificación y Reflexión

La planificación es uno de los ingredientes más importantes - y descuidados - en el manejo de los conflictos. Necesitamos tomarnos tiempo para comprender nuestras necesidades y cómo nos sentimos respecto a la situación. Cuando nos sentamos con la otra persona, necesitaremos comunicar esta información claramente y conseguir información exacta sobre los puntos de vista de la otra persona respecto al conflicto. Planificando por adelantado, seremos más capaces de expresar nuestras necesidades y sentimientos de una forma no amenazante. También estaremos mejor preparados para escuchar a la otra persona en una forma que le anime a trabajar con nosotros para resolver el conflicto.

Además, el tiempo de planificación es una buena oportunidad para reflexionar, otra vez, sobre nuestra manera de manejar el conflicto en nuestras vidas. Si comprendemos nuestros patrones negativos y cómo éstos afectan al conflicto que estamos afrontando, podremos identificar distintas respuestas alternativas para poner en práctica y comenzar así un giro hacia un ciclo del conflicto más positivo. Un momento excelente para retomar esta reflexión es cuando estamos próximos a hablar con otra persona acerca de un conflicto específico.

A. Asuntos Superficiales y Subyacentes

En esta fase de preparación y reflexión debemos considerar distintos puntos. En primer lugar, es importante identificar todos los asuntos que puedan estar en juego en el conflicto.

Es raro que los conflictos tengan una sola causa. Lo más frecuente es que impliquen diferentes asuntos - unos más fundamentales que otros -. Por esta razón, si pensamos porqué los conflictos nos surgen, es importante que miremos más allá de las apariencias más obvias para ver qué asuntos ocultos pudieran también estar en la raíz. Si sólo se consideran los asuntos más obvios, el conflicto volverá a emerger a menudo bajo otra apariencia. Si hay que encontrar una solución definitiva a un problema, es esencial identificar y tratar también los asuntos subyacentes.

B. Posiciones e Intereses

En segundo lugar, necesitamos distinguir en cada asunto nuestra posición y el auténtico interés. Inicialmente, nuestra reacción a un conflicto adopta a menudo la forma de una posición, un curso de acción que se ha decidido de antemano. Por ejemplo, una posición podría ser:

“Si vienes tarde a casa otra vez, no estaré aquí”.

Una posición entraña una exigencia o una amenaza que vela lo que realmente la persona quiere decir. Esta amenaza elicit a menudo actitudes defensivas de la otra persona y tiende a escalar el conflicto.

El interés, por otro lado, es la necesidad real que nos ha impulsado a tomar esta posición. En este caso el interés podría haberse manifestado como:

“Necesito que me avises cuando vas a llegar tarde, así puedo cambiar mis planes
“.

Si realmente es importante para nosotros resolver el conflicto, necesitamos mirar más allá de nuestra posición inicial para examinar honestamente nuestros auténticos intereses y necesidades en esa situación. También ayuda el pensar cuáles podrían ser los intereses de la otra persona.

B. El Ambiente de Resolución del Conflicto

Podemos considerar las influencias exteriores que pueden afectar a nuestras tentativas para solucionar el conflicto, planteándonos las siguientes cuestiones:

- ¿Hemos elegido un momento mutuamente conveniente para hablar?
- ¿Hemos elegido un lugar tranquilo y libre de interrupciones?
- ¿Hemos dedicado un tiempo suficiente para discutir el problema y alcanzar una solución?

Disponer de un lugar apropiado y tiempo suficiente para trabajar en un problema es importante para el éxito de este proceso.

C. Cuestiones Adicionales para la Reflexión

Veamos algunas cuestiones que pueden servir como ampliación de guía en esta fase de reflexión y planificación:

- ¿Qué es lo que en esta situación me concierne a mí específicamente?
- ¿Cómo me afecta la situación?
- ¿Por qué es importante para mí este conflicto?
- ¿Cuáles son mis necesidades reales en esta situación?
- ¿Están puestos en cuestión mis valores personales? ¿Cuáles?
- ¿Cómo veo yo a la otra persona? ¿Cuáles son mis prejuicios y sospechas sobre él/ella?
- ¿Qué es lo que yo más quiero que esta persona entienda de mí?
- ¿Qué es lo que exactamente mejoraría para mí la situación?

Segunda parte: La resolución del problema

El periodo de reflexión y planificación es seguido por la segunda parte del proceso de resolución del conflicto, una discusión cara a cara entre las dos personas implicadas en la disputa. Para conducir esta discusión, es útil seguir una secuencia de pasos conocidos como solución de problema.

1. Establecer el Tono

Establecer el tono. Es asombroso lo beneficioso que puede resultar arrancar con buen pie. Para hacer esto, comienza estableciendo tus intenciones positivas respecto a la relación y la situación actual. Por ejemplo:

- “Quiero resolver este problema”.
- “Quiero oír tu punto de vista”.
- “Esta relación es importante para mí y me gustaría que lo fuera hasta el final”.

También ayuda conocer y valorar las intenciones positivas de la otra persona con una declaración tal como:

- “Aprecio tu voluntad de sacar esto adelante”.

2. Definir y Discutir el Problema

No será posible encontrar una solución al conflicto a menos que ambas personas comprendan el problema. Llegar a esta definición mutua es el meollo del método de solución de problema, y no podría sobreestimarse la importancia de este paso.

Asegúrate de definir concienzudamente el problema, incluyendo todos los aspectos aparentes y ocultos para ambas personas. Un problema definido vaga y toscamente no será satisfactoriamente resuelto. Similarmente, un problema que está definido incorrectamente puede conducir a una solución buena para un problema equivocado.

Durante esta interacción, ambas personas identificarán intereses y necesidades, separándolos de las posiciones. También será necesario discutir los valores, suposiciones y sospechas que están afectando al conflicto

Si la discusión ha de ser fructífera, serán esenciales las habilidades de hablar y escuchar efectivamente. Recuerda dar a cada parte un tiempo igual e ininterrumpido. Escucha cuidadosamente para asegurarte que estás siendo comprendido, y que a su vez estás comprendiendo lo que la otra persona está expresando.

3. Resumir el progreso.

Resumir el progreso. Una vez que ya parece que el conflicto ha sido definido, es útil detenernos y resumir la situación. Esta es la mejor manera para confirmar que ambas personas han oído y percibido la misma información. Sirve también para validar los esfuerzos de cada uno y hasta dónde se ha progresado. Este breve paso es el puente entre la definición del problema y la identificación de posibles soluciones al problema.

4. Explorar Soluciones Alternativas.

Si se han dado bien los pasos anteriores, os habréis desplazado mucho en el camino hacia encontrar una solución aceptable al conflicto.

El paso siguiente implica la exploración de soluciones alternativas para cada una de las cuestiones identificadas previamente como partes del conflicto. Las soluciones sugeridas deberían discutirse cuidadosamente para determinar las ventajas y desventajas de cada una, incluyendo sus posibles consecuencias futuras.

Entre las soluciones, es importante incluir algunas dirigidas al problema presente y también algunas que ayudarán a prevenir que el problema ocurra en el futuro.

Para ser efectivas, las soluciones deberían reunir algunos criterios:

- Deberían ser aceptables para ambas partes.
- Deberían ser específicas, estableciendo exactamente lo que hará cada persona, y cómo y cuándo será hecho.
- Deberían estar equilibradas, de modo que cada parte contribuya en algo a la solución del conflicto

5. Establecer un Tiempo para el Seguimiento.

Antes de concluir la reunión, acordar un tiempo para contrastar el acuerdo en un futuro cercano. Es difícil predecir todas las consecuencias de las soluciones acordadas. Por esta razón, es esencial establecer un tiempo de contraste para el momento en que prevean que pueden surgir algunos problemas inesperados. Esto también animará a ambos a tener en cuenta lo que habían acordado.

Resumen del Proceso Cooperativo de Resolución de Conflictos.

Podemos resumir el proceso en los siguientes pasos:

Parte I: Planificación y Reflexión Individual.

- Identificar las cuestiones superficiales y ocultas
- Identificar los intereses detrás de las posiciones
- Acordar el lugar en donde se va a producir la discusión

Parte II: Resolución del Problema con la otra persona

- Establecer un tono positivo
- Definir el problema
- Resumir hasta dónde llegan los progresos
- Explorar soluciones alternativas
- Establecer un tiempo para el seguimiento

5.6. PASOS PARA RESOLVER UN CONFLICTO

1) Ambas personas están de acuerdo con las reglas básicas:

- No interrumpir
- No insultar ni despreciar a nadie
- Trabajar para intentar solucionar el problema

2) La primera persona cuenta su versión de la historia (hechos y sentimientos) mientras la otra persona escucha.

3) La segunda persona repite lo que la primera persona ha dicho y después hace preguntas para comprender mejor la situación.

4) Se repiten los pasos 2 y 3 con la segunda persona contando su versión de la historia y la primera persona repitiendo lo que dice.


5) Ambas personas piensan en posibles soluciones.

6) Ambas acuerdan una solución

ETAPAS DEL CONFLICTO

| ETAPA | DESCRIPCIÓN | INTERVENCIÓN |
|-------------------------|---|--------------|
| 1. Incomodidades | Sospechas que algo no va bien, pero no estás seguro. Te imaginas que si te limitas a ignorar la situación, todo irá bien. | |
| 2. Malentendidos | Aumenta la incomodidad. Ahora estás seguro que hay un problema, pero como no sabes qué es, haces suposiciones. Con frecuencia intentas la evitación o la confrontación, o una combinación de ambas para intentar modificar las cosas. | |
| 3. Incidentes | Empeora la situación. Se hace o dice algo hiriente, irrespetuoso o amenazante. Comienzan a formarse imágenes negativas uno del otro. | |
| 4. Tensiones | A partir de incidentes, la situación se vuelve muy tensa. Sintiéndooos antagónicos, tú y la otra persona implicada adoptáis una serie de posicionamientos. Ambos podéis comenzar a reclutar a otros individuos para vuestro lado. | |
| 5. Crisis | La situación ha alcanzado un punto explosivo... Los conflictos se toman en serio en esta fase. Sientes la urgencia de luchar (confrontar) o alejarte cuanto sea posible (huir). | |

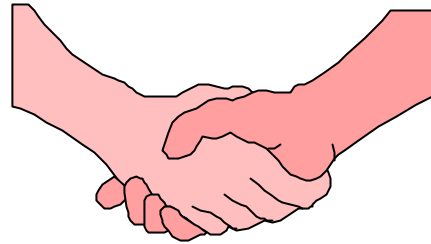
POSICIONES E INTERESES

1. Como no apagues el cigarro no empezamos la reunión (en el colegio).
 2. La próxima vez que llegues tarde a casa, te cierro la puerta (familia).
 3. Es la tercera vez que coges la baja este curso, no sé qué tipo de enfermedad tienes (relaciones laborales).
 4. Lo estás haciendo todo mal. Si no mejoras tu trabajo, habrá que tomar medidas (relaciones laborales).
 5. Siempre que vienen los padres de ese niño a hablar contigo, nunca estás (colegio).
 6. No vamos a llegar a un acuerdo a no ser que se disculpe por gritarme e insultarme delante de todos (en cualquier contexto).
 7. Nunca te veo a la hora del recreo con los chavales, siempre estás con tu cigarro en la sala de profesores (colegio).
 8. No voy a preparar ninguna actividad, además no tienes derecho a pedirme tal cosa (relaciones laborales).
 9. Tienes que apagar la música a partir de las nueve. Me estás volviendo loco con ese ruido toda la noche (familia).
- 

6. La Mediación

¿Qué es la mediación?

La Mediación es un mecanismo de resolución alternativa de conflictos que ayuda a resolver en forma pacífica diferentes tipos de conflictos.



La mediación también se define como un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), que actúa como conductor de la sesión, ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes. En la mediación, la decisión a la que lleguen las partes será elaborada por ellas mismas y no por el mediador. Se reafirma así la capacidad de la mediación de devolverle el poder a las partes para que sean ellas mismas las protagonistas de la decisión, y no el mediador.

Ventajas de la Mediación

La Mediación preserva la relación entre las personas involucradas en la disputa. La Mediación ayuda a la gente a resolver disputas en forma rápida y económica, en comparación a los procesos judiciales en cuestiones de negocios, entre vecinos, entre familiares, dentro de una comunidad o en disputas en el interior de organizaciones. Ayuda a las partes a preservar su capacidad de auto-determinación, al invitarlas a generar soluciones con las cuales puedan en el futuro manejarse mejor en sus relaciones interpersonales.

Las principales características de la mediación son:

- Es una negociación asistida. En la Mediación, las partes actúan por sí mismas; las partes actúan, negocian y proponen las soluciones.
- Es un acto voluntario: Las partes deciden participar o no en el proceso de mediación y ponerle fin en cualquier momento y no están obligadas a llegar a un acuerdo.
- Es un proceso que tiende al acuerdo y/o a la reparación.
- Se basa en el principio *ganar/ganar* (no tiende a la competencia).
- El mediador utiliza una estructura ya pautada y técnicas específicas para alcanzar los objetivos.
- Está basada en el principio de confidencialidad. Es decir que el mediador y las partes no pueden revelar lo sucedido en las sesiones; salvo con la autorización de las partes.
- La Mediación no está sujeta a reglas procesales. El procedimiento es absolutamente informal y flexible.
- El acuerdo de Mediación parte de los propios interesados, protegiendo así los intereses de ambos.

Qué asuntos pueden ser mediados

La mediación es recomendable para aquellos casos en los cuales las partes en conflicto tienen una relación que se continuará en el tiempo. Muchos casos pueden ser mediados, mas los asuntos de daños y perjuicios, de familia, de mala práctica profesional, disputas entre y con consumidores, entre socios, entre deudores y acreedores. Todas las situaciones en las cuales la relación se prolongará en el tiempo y en que la privacidad de las cuestiones debatidas haga necesario mantener la reputación profesional de los implicados, son adecuados.

Quiénes pueden intervenir en la mediación

Las partes, enfrentadas por posiciones aparentemente contrapuestas, más el mediador (que en algunos países deben ser de profesión un abogado, en otros no necesariamente). Además, los abogados de las partes pueden estar presentes, o pueden ser ellos los que acudan a mediación en representación de las partes

Ámbitos de aplicación de la mediación

- Mediación Empresarial

- [Mediación Familiar](#)
- Mediación Educacional-Escolar
- Mediación Comunitaria
- Mediación Penal
- Mediación con partes públicas y privadas