

## Tema 9. Los conflictos



María Burgaz. *Más gente* (fragmento).

- 9.1 Introducción.**
- 9.2 Definición de conflicto.**
- 9.3 Los aspectos positivos y negativos del conflicto.**
- 9.4 El conflicto grupal.**
- 9.5 La resolución de conflictos.**
- 9.6 Referencias del Tema 9.**



### 9.1 Introducción

El conflicto forma parte de la vida de relación de las personas y de los grupos. No es un hecho negativo que debe ser eliminado, como se creía tradicionalmente, haciéndolo sinónimo de violencia e irracionalidad, intentando evitarlo y resolverlo cuando surgía. Aunque el conflicto suele estar ligado a aspectos negativos que hay que procurar eliminar o atenuar también puede generar pautas de evolución y desarrollo. Una sociedad sin conflictos permanecería estancada. Es por ello, por lo que la idea no es tanto evitar los conflictos como manejarlos para darles un uso constructivo y positivo orientado al desarrollo personal o grupal. De acuerdo con lo que manifiesta Yubero (Yubero, 1999), el conflicto puede ser considerado como una parte del combustible que permite poner en marcha la maquinaria social.



## 9.2 Definición de conflicto

Como ocurre en otros muchos conceptos, resulta difícil definir conflicto. Si nos formularan la pregunta ¿qué es conflicto? probablemente todos sabríamos dar una contestación, pero si reflexionamos algo más sobre el mismo, observaríamos la complejidad del asunto, porque muchas veces nuestra definición no tendría en cuenta todos los tipos de conflicto (conflictos entre pequeños grupos, conflictos familiares, conflictos personales, conflictos internacionales, etc.), ni las asunciones que cada uno hace del conflicto (ej.: el conflicto va asociado a agresividad, para que se dé conflicto tiene que existir una rivalidad previa, si dos grupos entran en conflicto es debido a que compiten por recursos limitados, etc.).

La misma dificultad que nosotros encontramos al intentar dar una definición, lo más precisa posible, la encuentran los autores estudiosos del tema. Prueba de ello es el gran número de definiciones existentes. Seguidamente se exponen algunas de ellas (Touzard, 1981) (Fernández, 1999):

- *"Toda actividad en que un hombre lucha contra otro por algún objetivo".*
- *"Toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos, una forma de relación psicológica antagonista o, al menos, por una forma de interacción antagónica".*
- *"Cuando no existen convenciones para controlar el comportamiento instrumental en una situación competitiva".*
- *"La conducta que resulta de un proceso en el que una unidad busca un incremento de su propio interés en su relación con los otros. Este incremento debe resultar de una acción determinada, no de una circunstancia fortuita... Las unidades no están en conflicto cuando no existe interferencia deliberada o si ellos han llegado a un acuerdo sobre su posición final, pero acontecimientos fuera de control impiden u obstaculizan su consecución".*
- *"Siempre que tienen lugar actividades incompatibles, pudiendo consistir esa incompatibilidad en prevenir, obstruir, interferir, perjudicar, o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro".*
- *"Proceso interactivo que, como cualquier otro, incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen. Este proceso se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante".*
- *"Desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos".*
- *"Una situación en la que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta".*
- *"Incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo las metas) y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social".*

En resumen, se podría decir que para que una situación dada sea calificable o no de conflicto debería reunir las siguientes características:

- Una interacción entre dos o más participantes, pudiendo ser los participantes personas, grupos pequeños o grandes grupos.
- Predominio de interacciones antagónicas.
- Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de tal intencionalidad.
- Utilización directa o indirecta del poder.
- Ineficacia normativa.

Aunque puede parecer irrelevante elegir una definición de un concepto, en este caso conflicto, es preciso perfilar el término de la forma más concreta y precisa posible pues esto nos permite contar con un instrumento conceptual necesario en toda investigación rigurosa de un tema. Si no especificamos bien un constructo puede que después de un tiempo nos demos cuenta que aquello que estamos investigando, o estudiando, en realidad no hace referencia al concepto o sólo lo define parcialmente.



### 9.3 Los aspectos positivos y negativos del conflicto

Los grupos, argumentan Coser y Simmel (Coser, 1970) necesitan el desacuerdo para desarrollarse y sobrevivir. Pero, podemos añadir, ese mismo desacuerdo, cuando se produce en grado excesivo en el número de partes implicadas, en la intensidad, en la duración o en cualquier otra magnitud que consideremos respecto al conflicto, puede ocasionar consecuencias negativas capaces de extinguir al grupo.

El conflicto, pues, como casi todo en el mundo en que vivimos, es bueno y malo al mismo tiempo. Como indica Fernández Ríos (Fernández, 1999), que sea lo uno o lo otro depende de:

- Las propiedades del propio conflicto.
- Las propiedades estructurales, dinámicas y relacionales de las partes implicadas.
- La posible influencia de terceras partes que directa o indirectamente intervengan en la devenir del proceso conflictivo.
- Factores casuales o fortuitos cuya ocurrencia puede hacer variar drásticamente el rumbo y el ritmo de los acontecimientos.

El conflicto, en muchas ocasiones, aporta beneficios personales o grupales. Cuando hago mención a aspectos positivos del conflicto no lo hago desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte que experimenta el resultado como algo positivo para ella. Algunos de los aspectos positivos atribuidos al conflicto son (Fernández, 1999) Incrementa la motivación de los miembros del grupo. Supone, frecuentemente, un reto a las propias capacidades. El conflicto produce un aumento en el nivel de tensión del grupo que puede favorecer la creatividad y la motivación. Como seguidamente comentaré, un nivel de tensión sumamente bajo, favorece el conformismo desmotivador que inhibe la autocrítica y la creatividad en las actividades a desarrollar por los miembros del grupo.

- Promueve el pensamiento divergente y la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen. Las normas, las reglas y los procedimientos formales pueden lograr la coordinación, la cohesión y también la uniformidad, pero no promueven la flexibilidad ni la innovación.
- Aumenta la calidad en la toma de decisiones. La expresión de puntos de vista alternativos es un componente esencial de una buena toma de decisiones. Como ya ha quedado plasmado en el tema anterior, los grupos muy homogéneos, con un líder muy directivo y fuertes presiones hacia la uniformidad tienden a producir “pensamiento grupal” que perjudica la calidad de la toma de decisiones, al dificultar un análisis detallado de la información considerando diversos puntos de vista y analizando los costes y los beneficios de las distintas alternativas propuestas.
- Mejora del rendimiento.
- Es el motor del cambio tanto en su aspecto político y económico como social y tecnológico, al modificar la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas entre sus miembros.
- Demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.

- Promueve la cohesión e integración del grupo. Ante un conflicto con otro u otros grupos, si bien se incrementa la hostilidad entre los mismos, las amenazas externas que resultan de esta situación tienden a incrementar la identificación y la solidaridad con el propio grupo.
- Induce la creación de asociaciones y la formación de coaliciones.

Junto a los aspectos funcionales y, en general, positivos, enumerados en el epígrafe anterior, existen otros de carácter disfuncional que tienen que ver, fundamentalmente, con el potencial desintegrador del conflicto, con los costes personales, grupales y sociales que conlleva, con la alteración de los objetivos establecidos, con la distribución inadecuada de recursos, etc. También en este caso cuando hablo de aspectos negativos del conflicto no lo hago desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte, que experimenta el resultado como algo negativo para ella. Teniendo esto en cuenta, se puede sostener respecto del conflicto afirmaciones como las siguientes (Fernández, 1999):

- Produce coste personal, grupal y social.
- La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
- Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
- Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.
- Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc.
- El conflicto conlleva un alto potencial desintegrador. No todo tipo de conflicto beneficia la estructura de grupo ni tampoco el conflicto sirve necesariamente para tal función en todos los grupos. El conflicto tiende a ser poco funcional para una estructura social en la que no hay tolerancia o en las que la hay pero de manera insuficiente.
- La experiencia del conflicto es vivida como algo negativo. Las personas se sienten incómodas cuando surgen diferencias. Donde quiera que exista un conflicto, surge inmediatamente la motivación para reducirlo. Ello se debe a que el conflicto percibido tiene un costo de participación, altera el equilibrio entre lo que se da y se percibe y los miembros participantes prefieren la solución del conflicto a cualquier otra.

A modo de resumen y si tuviera que destacar un aspecto positivo y otro negativo del conflicto, me quedaría con los siguientes. Como aspecto positivo: el conflicto es el motor del cambio; como aspecto negativo: el conflicto, con demasiada frecuencia, reduce la comunicación.



#### 9.4 El conflicto grupal

Los conflictos son inevitables cuando varias personas trabajan juntas (Ayestarán, 1999). En los grupos que trabajan de manera continuada, el conflicto surge en una variedad de formas y contextos. Los miembros del grupo pueden sentirse, insultados o engañados por otros miembros, pueden estar en desacuerdo con la solución o con la aproximación seguida para resolver el problema, pueden descubrir serias diferencias entre ellos en valores y actitudes, etc. Algunas veces los miembros del grupo expresan sus sentimientos, de forma constructiva, pero en otras ocasiones no lo hacen.

Ya he indicado anteriormente que el conflicto aportar aspectos positivos al grupo como: aumenta el rendimiento, la innovación, la cohesión, etc., pero también puede hacer todo lo contrario: contribuye a hacer que las personas disminuyan su participación, sientan menos satisfacción con el grupo, aumenten la hostilidad hacia sus compañeros y la probabilidad de mantenerse en el grupo. ¿Por qué unas veces el conflicto actúa favoreciendo el rendimiento, la cohesión, la creatividad... y otras veces perjudica? Se puede contestar a esta pregunta afirmando que existen variables asociadas al conflicto grupal las cuales interactúan con él haciendo que este sea más o menos constructivo. Seguidamente se exponen algunas de ellas.

Según Van de Vliert y De Dreu (1994) si el conflicto se centra en la tarea en lugar de en las personas resulta más productivo. Los últimos estudios muestran que, los conflictos centrados en las tareas, tienden a mejorar los resultados conjuntos del grupo, mientras que los conflictos centrados en las personas, juegan un rol disfuncional en la consecución de dichos resultados. Parece ser, por tanto, que el tipo de conflicto y el modo de abordarlo están estrechamente relacionados. Según apuntan estos estudios, no sólo es recomendable activar e intensificar el conflicto sobre las tareas, sino incluso prevenir y mitigar el conflicto sobre los aspectos personales. Este consejo de *“separar a las personas de los problemas”*, recogido ya por Fisher y Ury (Fisher & Ury, 1981), si bien resulta de gran utilidad, no es infalible ya que como argumentan Van de Vliert y de Dreu (1994), no es fácil encontrar una total desconexión entre tareas y emociones, por lo que raramente se dan conflictos puramente laborales y conflictos puramente personales. Además, la intensificación del conflicto puede tornar o implicar a los aspectos personales y afectivos en los aspectos de tarea.

El grado de conflictividad es otro factor importante. Walton (1969) distingue tres niveles de conflictividad: bajo, moderado y alto, con efectos diferenciales sobre la utilización de la información y los resultados para la organización. En este sentido, la relación entre grado de conflictividad y resultados organizacionales, adopta la forma de U invertida, de modo que un nivel de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos para la organización, al mismo tiempo que un nivel excesivamente bajo tiende a generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados alcanzados no sean tampoco satisfactorios. Ambos extremos obstaculizan el desempeño. Un nivel óptimo es aquel en el que se da suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y promover el cambio. Se precisa por tanto gestionar el conflicto para mantenerlo dentro de los límites que podríamos denominar *“apropiados”*, para que resulte autocrítico, activador y creativo (Munduate & Martínez, 1994).

Otro de los factores que afecta al nivel de conflicto experimentado por los miembros del grupo es el tipo de tarea que tiene que realizar. La interacción grupal y el rendimiento se ven afectados por el tipo y la dificultad de la tarea. Son varios los autores que han intentado clasificar los tipos de tareas desempeñadas por los grupos (Zornoza, Salanova, & Peiró, 1996) siguiendo diversos criterios. El modelo más global y comprehensivo es el realizado por Argote y McGrath (1993). Estos autores sugieren que el tipo de tarea influirá sobre el nivel de conflicto experimentado en los grupos, y así los grupos que trabajan en tareas de colaboración (en la que los miembros del grupo combinan sus contribuciones de manera aditiva) experimentarán un bajo nivel de conflicto, mientras que los que realizan tareas de motivos mixtos (en las que los miembros del grupo deben combinar las contribuciones individuales sabiendo que tienen razones para cooperar y para competir con los demás si quieren alcanzar la meta), experimentarán grados elevados de conflicto.

El nivel de discrepancia y cómo estén distribuidos los recursos también van a influir tanto sobre el nivel de conflicto percibido y experimentado por el grupo, como sobre la estrategia utilizada para combinar e integrar esos recursos y gestionar el conflicto que surge durante el proceso de interacción grupal. Así, el grado de conflicto experimentado por el grupo será mayor cuanto mayor sea el desacuerdo previo entre sus miembros. Además, la diversidad aumenta el grado de complejidad del procesamiento de la información, de los valores e intereses entre los miembros del grupo, de la complejidad de la dinámica de la interacción grupal en cuanto a conformidad, compromiso, cohesión o relaciones con otros grupos. En definitiva, el proceso de interacción grupal se hace más complejo al tener que desarrollar un mecanismo formal de decisión.(Abaitua & Ruiz, 1990).

La composición del grupo es otro elemento importante a tener en cuenta en el análisis del conflicto. Los miembros que forman el grupo cuentan con distintos recursos (conocimientos, habilidades o capacidades relacionadas con la tarea), opiniones, valores y poder sobre otros miembros del grupo. Ahora bien, no todas las contribuciones de los miembros del grupo tienen el mismo valor en lo que se refiere a la consecución de la meta grupal. La capacidad de influir de una persona sobre el resto del grupo depende de variables como, el estatus, el prestigio y el poder de influencia de que disponga.

La influencia diferencial que ejercen algunos individuos del grupo en la generación del conflicto también ha sido recogida por la teoría realista del conflicto, la cual indica que normalmente no son las personas más sometidas a privaciones, del tipo que sea, económica, social, cultural, u otras, las que muestran la probabilidad mayor de provocar conflictos. Por el contrario, son las personas que han experimentado una mejora en su situación las que tienen mayor probabilidad de hacerlo. Se trata de un hecho comprobado en la historia de las revoluciones, las guerras y los levantamientos populares. Para explicarlo se creó el concepto de "privación relativa". La privación relativa es el desajuste entre lo que alguien espera recibir o cree que tiene derecho a recibir y lo que realmente recibe en un momento dado. La idea fundamental es que la frustración de las expectativas es mucho más potente a la hora de canalizar las energías de las personas, que unas condiciones objetivas muy deterioradas. Valga como ejemplo las personas de raza negra estadounidenses, la probabilidad de que se revelasen era mucho menor en la época de la esclavitud que ahora, a pesar de que en estos momentos muchos de ellos han conseguido un estatus de clase media. También se ha comprobado que los líderes de estas revueltas son, en la mayoría de los casos, personas con una preparación elevada e, incluso, con educación universitaria. Otro ejemplo lo constituyen las mujeres que se movilizan para cambiar la situación social de otras mujeres, en general, son mujeres que, a título individual, están en mejor posición social (Morales, 1999).

Por último, otro aspecto que puede potenciar los resultados constructivos del conflicto para el grupo es el estilo de gestión del conflicto empleados por sus miembros. A partir de los trabajos de Balke y Mouton (1964), autores como Rahim (1997) y Thomas (1992) desarrollaron la taxonomía más conocida de conducta de manejo de los conflictos:



Integración (alto interés propio y alto interés por la otra parte). El estilo integrativo implica la colaboración entre las partes, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para los miembros del grupo. Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.

- Servilismo (bajo interés propio y alto interés por la otra parte). Cuando una de las partes adopta el estilo servilista, opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo.
- Dominación (alto interés propio y bajo interés por los demás). Identificado con una orientación de ganador-perdedor, se trata de un tipo de personas que procurarán por todos los medios lograr su objetivo y que, en consecuencia, tenderán a ignorar las necesidades y expectativas de su oponente.
- Evitación (bajo interés propio y por los demás). Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazante.
- Tendencia al compromiso (intermedio interés propio y por los demás). Aquí las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones y otras, la búsqueda de una posición intermedia.

Parece existir un amplio acuerdo en que el estilo más eficaz, de gestión del conflicto, es el estilo integrativo pues proporciona una interacción más constructiva, una mayor satisfacción de las partes, lo cual está positivamente asociado con mejores resultados individuales y organizacionales. Como señalan Janssen y Van de Vliert (1995) el aspecto que diferencia la integración de la dominación es el interés por el otro. Según estos autores, este interés por el otro es el elemento que produce una mayor atenuación del conflicto. En cuanto a la evitación, De Dreu (1997) sostiene que tiene un impacto negativo en las relaciones interpersonales y en la resolución del conflicto, porque no aborda los aspectos en conflicto. Rahim, Antonioni y Psenicka (1997) también encuentran que el estilo de evitación junto a la dominación, producen peores resultados, es decir, son menos efectivos, mientras que el compromiso y servilismo son moderadamente efectivos, siendo la integración el estilo que destaca en cuanto a su efectividad.

No obstante, autores como Thomas, Van de Vliert y Euwema han cuestionado esta forma de abordar el estudio del manejo de los conflictos. La razón es que, tanto la conceptualización original de Blake y Mouton como posteriores taxonomías de estilos de manejo del conflicto, se refieren a las intenciones o predisposiciones de los sujetos. Entre las intenciones de los sujetos y su conducta real intervienen muchos factores culturales y sociales (como pueden ser las normas de gestión del conflicto impuestas por la cultura de la organización y el papel adoptado por cada individuo en el grupo) y psicológicas (como el nivel de autoestima de los individuos y el aprendizaje previo de estos en el manejo del conflicto) que hacen que la conducta real de los individuos en las situaciones del conflicto no coincida con sus intenciones (Ayestarán, 1999).

Según Van de Vliert (1999), aunque tradicionalmente se han considerado las motivaciones cooperativas como separadas y opuestas a las motivaciones competitivas, los resultados de sus investigaciones han demostrado que dicha separación no permite comprender ni los conflictos ni los resultados de los conflictos en las organizaciones, ya que, no se toman en consideración ni las consecuencias negativas de las conductas cooperativas, ni las consecuencias positivas de la conducta competitiva. *"Por lo que las conductas de cooperación y competición tienden a ser más efectivas o menos inefectivas, cuando se combinan que aisladas, independientemente del tipo de organización y cuestión conflictiva a que se refieran... Específicamente, la cooperación es más efectiva cuando va acompañada o precedida por la competición"* (Van de Vliert, 1999, en: (Aritzeta & Ayestarán, 2002)).

Siguiendo esta línea, Ayestarán (Ayestarán, 1999) indica que en la gestión del conflicto sólo resulta exitoso para el trabajo grupal cuando en el manejo de los conflictos se utiliza el estilo llamado “solución de problemas”. Pero esta conducta exige que la responsabilidad de los problemas sea asumida por todos los miembros del grupo y que la búsqueda de solución a los problemas sea compartida igualmente por todos. Según Ayestarán (Ayestarán, 1999) esto sólo es posible en aquellas culturas en las que la confianza y la conciencia de interdependencia objetiva va más allá de los límites impuestos por las categorías legales y formales o por las estructuras sociales colectivistas de carácter familiar, tribal, étnico, lingüístico o nacional. En este sentido, el entrenamiento en el manejo de los conflictos desde conductas de cooperación activa tiene que ir unido a un cambio progresivo de la cultura de las organizaciones en la línea de una mayor atención a la autonomía emocional e intelectual de los individuos y de una descentralización del poder, de manera que haya una mayor coherencia entre la responsabilidad atribuida a los trabajadores y la autoridad que se les concede para tomar decisiones pertinentes para cumplir con sus obligaciones.

En resumen, la incidencia del conflicto sobre el resultado grupal depende de: si el conflicto está centrado en las personas o en la tarea, el grado de conflictividad, el tipo de tarea que el grupo ha de realizar, el nivel de discrepancia existente entre los miembros que lo forman, los individuos que integran el grupo y, por último, de la estrategia desarrollada para gestionar y resolver el conflicto. Por tanto, más que intentar continuamente reducir el conflicto asumiendo que la armonía y el confort son las metas deseables, quizás sería conveniente reconocer el valor de ciertos tipos de conflicto para el enriquecimiento personal y grupal. Hacer que un conflicto aporte la energía necesaria para el crecimiento grupal requiere analizar las diferentes variables que sobre él pueden incidir y actuar mitigando aquellas que generan consecuencias negativas y potenciando las variables que convierten al conflicto en algo constructivo.



### 9.5 La resolución de conflictos

Como individuos con necesidades, gustos, puntos de vista y valores diferentes es inevitable que encontremos conflictos, lo importante es cómo los afrontamos. Como ya he indicado anteriormente, el conflicto puede ejercer, en función de sus condicionantes y del modo de gestionarlo, tanto un efecto positivo como un efecto negativo. No obstante, y como afirma Van de Vliert (Vand de Vliert, 1997), las intervenciones que se realizan ante los conflictos, tienden a estar más orientadas a una disminución o eliminación del mismo, olvidando en ocasiones, las consecuencias positivas del conflicto.

Bajo el término resolución de conflictos se engloba a una serie de etapas y habilidades utilizadas para disminuir o atenuar las consecuencias negativas de los conflictos. Estas estrategias no sólo son útiles en la resolución de conflictos interpersonales también grupales o internacionales.

Aunque diferentes autores establecen distintas etapas en el proceso de resolución de conflictos, en resumen se pueden agrupar en cuatro:

***I - Inicio.***

***II - Definición del conflicto.***

***III - Formulación de alternativas.***

***IV - Confirmación del acuerdo y compromiso.***

En cuanto a las habilidades necesarias, se proponen, al menos, dos: técnicas de negociación y entrenamiento en habilidades sociales, especialmente en asertividad.

## I - Inicio

Disminuir las consecuencias negativas de los conflictos requiere un cambio en la posición y en la intención de una persona respecto a otra. No podemos esperar que el conflicto desaparezca y, menos, instantáneamente. La realidad no va a cambiar si no hacemos “algo” por cambiarla (Ares, 1999). En ocasiones es difícil admitir que nosotros también somos parte en el conflicto y que hemos echado leña al fuego. No importa cuán acertados nos creamos, o cuán terribles parezcan los demás, nosotros somos también parte de la escena. Estar dispuesto a resolver el problema no significa que no tengamos razón. Tal vez sea necesario reconsiderar las prioridades. ¿Cuán importante es estar en lo cierto, comparándolo con la importancia de resolver el problema?

El deseo de resolver es un factor clave en la resolución de conflictos. Verdaderamente, a veces es todo lo que se necesita. En realidad, las dos partes deben de tener el deseo de resolver, pero nosotros no podemos influir directamente en los demás.

Luego, la primera etapa o el inicio del proceso de resolución de conflictos requiere que las partes enfrentadas se reúnan, en un ambiente relajado y cálido (Fig. 1), con la intención de buscar una/s alternativa beneficiosa para ambos.

Llegar a un acuerdo en el que las dos partes salgan ganando cuando la relación está muy deteriorada puede ser muy difícil. Un conflicto mal resuelto es fuente de otro probablemente mas grave y así sucesivamente. A cualquier situación de relación los sujetos aportan un cúmulo de experiencias previas, fruto de otras relaciones posiblemente conflictivas y acaso resueltas destructivamente. Transformar el conflicto en algo constructivo es un arte que requiere habilidades especiales, escuchar lo que la otra parte dice y expresar nuestras necesidades e intereses de forma asertiva es una de ellas.

Un lugar tranquilo e insonorizado.
Espacio cerrado que garantice el secreto de las deliberaciones.
Iluminación no demasiado intensa.
Sala acogedora.
Los asientos no deben ser ni demasiado confortables, ni demasiado incómodos.
La temperatura y ventilación de la sala se deben mantener a un nivel correcto.
Proporcionar bebidas y vasos.
Mesa preferentemente circular.
Sin interrupciones (ej.: teléfono).

**Figura 1.- Preparación del ambiente físico (Ovejero, 2004)**

Deseamos que el otro sea receptivo, pero no nos escuchará hasta que no sepa que estamos dispuesto a escucharle. Las personas por lo general se sienten bien cuando perciben que se las escucha y se las comprende. Si deseamos que nos escuchen, primeramente debemos comenzar por hacerlo nosotros. Cuando se establece la comunicación, la empatía aumenta y hace posible que cada persona diga como ve las cosas desde su posición. La capacidad de saber escuchar es un requisito básico cuando se trata de resolver conflictos, y aunque es fácil adquirirla mediante la práctica, muy pocas personas tienen la capacidad de saber escuchar debidamente. La escucha activa significa dejar de lado momentáneamente nuestro propio punto de vista para “sintonizar” con la otra persona.

## II - Definición del conflicto

Otro aspecto importante es la definición del conflicto, esto se debe hacer con claridad y precisión. La pregunta crucial es: ¿cuáles son nuestras necesidades e intereses?, ¿sabemos con exactitud cuáles con las necesidades y preocupaciones de la otra parte?, ¿hemos expresado con exactitud a la otra parte las nuestras? Para ello, podemos utilizar las siguientes estrategias (Costa & López, 1996)(Cornelius & Faire, 1998):

- Dar al otro/s la oportunidad de definir el conflicto expresando sus intereses y necesidades.
- Dar importancia a sus preocupaciones e intereses, evitando minimizarlos.
- Escuchar activamente.
- Empatizar, tratando de entender su punto de vista, aunque no es necesario estar de acuerdo con la otra parte. “Comprendo tu punto de vista”; “Desde mi punto de vista es así...”.
- Utilizar “y”, “sin embargo”, “no obstante”, “aun así”... en vez de “pero”. “Lo que me gusta de esa idea es esto, y mi preocupación es que...”.
- Parafrasear.
- Resumir la información aportada.
- Expresar nuestras necesidades e intereses asertivamente.
- Ser concreto.
- No etiquetar ni culpabilizar.
- Transmitir el mensaje de que ambas partes estamos en busca de una solución que satisfará las necesidades de ambas.
- No utilizar frases irritantes. “Bueno, solamente estoy tratando de ser justo y razonable”.
- Intentar separar a la persona del problema.
- Identificar las expectativas irreales. A veces la otra persona no sabe lo que es razonable o posible. Tal vez deberemos informarla acerca del dinero, recursos, tiempo y condiciones. A veces también nuestras propias expectativas serán irreales. El hacer preguntas, tomarse tiempo para reunir más información y ser flexible, nos ayudará a ajustarnos a las expectativas.
- Ser flexible. La negociación es un proceso de regateo, el objetivo no es “aceptarlo o rechazarlo”, sino llegar a un acuerdo lo más satisfactorio posible para ambas partes. Aunque debemos ser flexibles es importante tener en mente una escala, desde lo que nos gustaría obtener hasta lo que podríamos aceptar. Podemos trazar un límite mínimo e intentar aspirar a obtener algo por encima de éste. Sin un límite es fácil dejarse llevar por el entusiasmo y pagar demasiado.

### III - Formulación de alternativas

Después de que en un ambiente adecuado, hemos escuchado activamente a la otra parte, hemos expresado de forma asertiva nuestras necesidades e intereses, estamos en condiciones de pensar, de forma conjunta, qué podemos hacer para resolver el conflicto. Para ello es importante sugerir varias alternativas. Inicialmente, debemos expresar tantas opciones como sea posible alentando a la otra parte para que también genere alternativas, pero no debemos juzgar sus alternativas ya que si las juzgamos, inhibimos su producción. Una vez que cada parte ha expresado las posibles alternativas es el momento de reflexionar sobre ellas y elegir aquella propuesta que sea más ventajosa para las dos partes. El objetivo de la resolución de conflicto, recuerda, no es: “yo gano-tu pierdes” sino que debe ser: “yo gano-tu ganas”. A menudo para un conflicto hay más de una solución. A veces no se puede resolver todo el problema, pero se pueden resolver partes de él. Cuando la tarea es muy grande, es aconsejable dividir el problema en partes más pequeñas y más fáciles de manejar.

Durante la negociación es necesario hacer preguntas. Hacer las preguntas apropiadas es un arte. Una pregunta correcta puede abrir o dirigir la negociación en otro sentido. Pero ¿cuándo debemos preguntar? (Abaitua & Ruiz, 1990; Cornelius & Faire, 1998).

- Para reconducir la negociación. Por ejemplo, si pensamos que la negociación no está tomando la dirección que queremos, podemos cambiarla con una pregunta bien formulada. *“¿Nos está llevando este plan hacia donde queremos ir?”*.
- Para aclarar los puntos. Para ello son adecuadas formular preguntas utilizando los adverbios “cómo” y “qué”. Por ejemplo: cuando los demás se expresen en términos muy generales (*“Quiero lo mejor”*), es aconsejable aclarar: *“¿Qué sería lo mejor para ti?”*. Debemos evitar suponer la respuesta de la otra parte. Uno de los errores más comunes es sacar conclusiones apresuradas o hacer suposiciones sin tener suficiente información.
- Ante afirmaciones generales como: *“Todos mis amigos tienen permiso para...”*, podemos preguntar; *“¿Todos tus amigos?”*; ante frases que contienen “siempre” o “nunca”; ante “demasiado” y “mucho”, en este último caso podemos hacer una pregunta que provoque una comparación.
- Cuando nos enfrentemos a afirmaciones rígidas como *“No podré hacer eso”*, *“Siempre lo hacemos de esta forma...”*, *“no puedo”*, *“no lo haré”*, *“debo”*, *“no debo”*, *“debería”*, *“no debería”* ante afirmaciones de este tipo reconocemos las dificultades y luego hacemos preguntas guías. Las preguntas guían la mente, por eso es útil formular las preguntas de forma que conduzcan a los demás a considerar otras posibilidades. *“Para poder hacerlo, ¿qué necesitarías?”*, *“¿Qué debería tener el plan para que fuera más aceptable?”*.

#### **IV - Confirmación del acuerdo y compromiso**

Por último, una vez que en un ambiente adecuado, para la resolución del conflicto, hemos escuchado activamente a la otra parte, hemos expresado de forma asertiva nuestras necesidades e intereses, hemos generado conjuntamente alternativas para la resolución y hemos elegido una/s para llevar a cabo es importante confirmar el acuerdo. Debemos, antes de finalizar, resumir las decisiones que se han tomado. Siempre vale la pena leer el acuerdo con la otra persona por si ésta entendió algo de una forma diferente. También es aconsejable dejar por escrito la solución negociada y ponerla en un sitio visible. Si los compromisarios firman el acuerdo será más firme. Si alguien se niega a firmar quizás hay que desandar parte del proceso.

El empleo de distintas estrategias, tácticas y habilidades por parte de los negociadores puede contribuir de forma fundamental al éxito en la resolución de los conflictos. El empleo de estrategias y tácticas centradas en los principios y en la obtención de compromisos, frente a las que se centran en el mantenimiento de posiciones y en la competición, resulta considerablemente más satisfactorio y exitoso. El empleo de estas tácticas debe ir acompañado por la utilización de las habilidades correspondientes, centradas en facilitar la comunicación, persuadir, solucionar problemas y conseguir acuerdos fundamentales.

Hasta aquí se han expuesto las etapas y estrategias principales a seguir cuando son las partes implicadas las que tratan, por si mismas, de resolver el conflicto. Pero en la resolución de conflictos, también, pueden intervenir terceras personas, ajenas al mismo, las cuales utilizan gran parte de las estrategias aquí mencionadas, a través de la mediación o el arbitraje.

Los orígenes de la mediación formal son antiguos (Sánchez, 2000). La mediación ya se utilizaba en Estados Unidos a finales del siglo pasado para resolver los conflictos que comenzaban a aparecer en el ámbito laboral entre obreros y patronos, como medio para evitar huelgas y problemas económicos que afectaban a la comunidad. Más recientemente, a mediados de los años 70, el colapso de la justicia norteamericana, a causa de la acumulación de procesos contenciosos, requería sistemas alternativos más rápidos, baratos y justos de resolver conflictos. De esta manera, su práctica se va extendiendo a nuevos campos en los que se da el conflicto social: familia y divorcio, vecinaje, problemas por tierras, casos civiles, etc. Debido a los buenos resultados obtenidos se incorporó al sistema legal, y en algunos estados, como en California, se la instruyó como instancia obligatoria previa al juicio (Suarez, 1997) Los servicios de mediación se ofrecen también en: Canadá, Gran Bretaña, Argentina, Francia e Italia.

Los buenos resultados obtenidos por la mediación en otros países han motivado que en España se desarrolle un movimiento social a favor de la implantación de la mediación en diversos ámbitos de las relaciones sociales, fundamentalmente en el proceso penal de menores, en el derecho laboral, en derecho de familia y en los pequeños conflictos de barrio (Oruña, 2001).

La mediación significa que una persona interviene entre las dos partes hostiles e intenta ayudarles para llegar a la resolución del conflicto. El mediador es un agente independiente del problema que debe adoptar una posición neutral. Su trabajo consiste en asegurar que: cada parte exprese su punto de vista, se escuchen y busquen soluciones satisfactorias para ambos. Una de sus características, principales, es que es voluntaria la iniciación en el proceso. Nadie puede obligar a otro a elegir esta vía de conducción: las dos partes deben acordar este camino. Aun en los países o estados en los cuales se establece la mediación como proceso previo al juicio, no es ineludible llegar hasta el final del proceso, es decir que no es obligatorio llegar a un acuerdo y las partes pueden abandonarla en cualquier momento. (Suarez, 1997) (García, 2002).

No todos los conflictos pueden resultar susceptibles de mediación. Diferentes aspectos de las características de la disputa o de los disputantes pueden, o bien hacer inviable el proceso, o bien hacer necesario otro tipo de intervención. En este sentido existen una serie de condiciones en la que diferentes investigaciones han probado que la intervención del mediador no será probablemente efectiva (Sánchez, 2000). Entre estas condiciones, los autores destacan:

- Alto nivel de hostilidad entre las partes.
- Desconfianza hacia el mediador.
- Falta de recursos.
- Existencia de conflictos que implican cuestiones de principios (morales, religiosos...).
- Bajo compromiso con la intervención.
- Poder desigual entre las partes.
- Alto nivel de conflicto interno.
- Relaciones “anormales” entre las partes que pueden hacer recomendable su derivación a psicoterapia.

Otro tipo de intervención es el arbitraje, en él las partes en conflicto se someten, de forma voluntaria u obligada, al dictamen y resoluciones de una tercera parte, en ocasiones la autoridad judicial.





## 9.6 Referencias del Tema 9

- Abaitua, B., & Ruiz, M. A. (1990). Expectativas de auto-eficacia y de resultado en la resolución de tareas de anagrama. *Revista De Psicología General y Aplicada*, 43(1), 45-52.
- Ares, A. (1999). Formas y resolución de conflictos. In F. Gil (Ed.), *Práctica de psicología de los grupos* (pp. 137-144). Madrid: Pirámide.
- Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2002). Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *CIRIEC*, 40, 195-212.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo del conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista De Psicología General y Aplicada*, 52(2), 203-217.
- Cornelius, H., & Faire, S. (1998). *Tu ganas / yo gano*. Madrid: Gaia Ediciones.
- Coser, L. A. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Arnorrortu.
- Costa, M., & López, E. (1996). Aprendiendo a resolver conflictos. In M. Costa, & E. López (Eds.), *Manual para el educador social 2. afrontando situaciones* (pp. 107-145). Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Fernández, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto. In J. F. Morales, & S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 25-46). Ciudad Real: Universidad de Castilla- La Mancha.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Obtenga el sí. el arte de negociar sin ceder*. México: CECSA.
- García, L. (2002). En los conflictos familiares ¿por qué deberíamos acudir a la mediación? la mediación como alternativa en la resolución de conflictos familiares y matrimoniales (1). *Revista De Derecho De Familia*, 14, 55-74.
- Morales, J. F. (1999). Naturaleza y tipos de conflicto. In J. F. Morales, & S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 11-24). Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Munduate, L., & Martínez, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Oruña, P. (2001). La mediación familiar en España. *Familia. Revista De Ciencias y Orientación Familiar*, 24, 63-79.
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Sánchez, A. (2000). Evaluación de la eficacia del proceso de mediación familiar. *Apuntes De Psicología*, 18 (2), 265-276.
- Suares, M. (1997). La noción de conflicto en la mediación. In M. Suares (Ed.), *Mediación. conducción de disputas, comunicación y técnicas* (pp. 69-89). México: Paidós Ibérica.
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la resolución de conflictos*. Barcelona: Herder.
- Vand de Vliert, E. (1997). Enhancing performance by conflict stimulating intervention. In C. K. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 208-222). Londres: Sage.

- Yubero, S. (1999). El conflicto entre grupos profesionales. In J. F. Morales, & S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 117-136). Ciudad Real: Universidad de Castilla- La Mancha.
- Zornoza, A., Salanova, M., & Peiró, J. M. (1996). El trabajo en grupo. In J. M. Peiró, & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. aspectos psicosociales del trabajo* (). Madrid: Síntesis.