

COMO LA SAL EN LA SOPA

Gesa Grundmann • Joachim Stahl
<http://www.manual-didactico.com>

CAPÍTULO 3.2

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Tipos de conflictos
- Desarrollo dinámico
- Características de las fases
- Opciones para actuar

III. Métodos y técnicas

- Diagnóstico
- Pasos básicos de la negociación

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



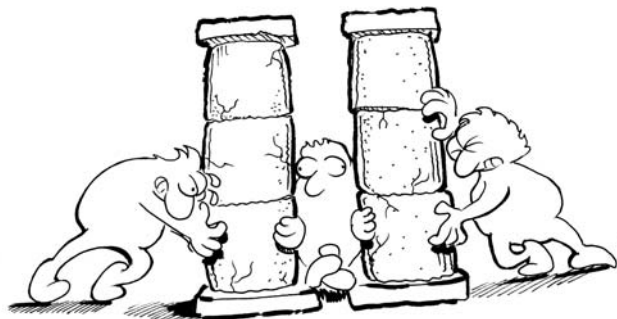
Justificación y contexto del tema

Los conflictos son fenómenos muy normales en la vida profesional. Cuando varias personas forman parte de una actividad, es casi inevitable que surjan diferentes opiniones, necesidades, intereses o valoraciones. Los conflictos pueden presentarse tanto en nuestras propias organizaciones como en el trabajo con nuestros grupos meta. Generalmente resolvemos los conflictos cotidianamente al buscar consenso, conciliar las diferencias o ceder en nuestras posiciones. Si los involucrados no logran manejar un conflicto durante su fase inicial, el mismo puede convertirse en un problema que afectará a cada uno de los integrantes, absorberá energía y hasta bloqueará el trabajo por completo.

Las estrategias frente a un conflicto que ya inició su fase de escalada, suelen ser limitadas: percibimos el conflicto como algo negativo, ingresamos en un rol pasivo, lo tomamos como un problema personal y no sabemos qué hacer y cómo actuar. Solemos interpretarlo como un ataque a nuestra personalidad, y entonces reaccionamos con actitudes de autodefensa y todo se reduce a perder o ganar el conflicto.

En el siguiente capítulo pretendemos ampliar la comprensión de un conflicto mediante el análisis de sus posibles causas y de sus fases y la detección de las primeras señales. Además, ofrecemos un conjunto de pasos enfocados a la búsqueda y la negociación de soluciones que beneficien a los involucrados en el mismo.





Elementos básicos

DEFINICIÓN

El conflicto es una tensión que surge cuando aspiraciones, metas, valores, opiniones, intereses, etc., de dos o más personas o grupos, se contraponen o se excluyen entre sí.

TIPOS DE CONFLICTOS

Generalmente un conflicto, en su fase avanzada, se presenta de manera difusa y poco racional y se concentra más bien en los impactos negativos, tales como las lesiones emocionales e interpersonales, la impotencia o la polarización. De modo paulatino se diluyen las causas concretas que lo originaron. Un primer paso para entenderlo y manejarlo es la diferenciación entre los tipos de conflictos más comunes. A continuación presentamos siete diferentes tipos de conflictos y algunas preguntas para detectarlos.

Conflicto de poder. Lucha por asegurar poder, influencia y ventajas sobre los recursos.

- ¿Hay lucha por poder o influencia?
- ¿Existe tendencia a formar alianzas?
- ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?
- ¿Se pelea para pronunciar la última palabra?
- ¿Hay desacuerdo sobre quién toma las decisiones y cómo está el flujo de información?
- ¿Se buscan estrategias para triunfar en el conflicto?



Conflicto de roles. Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen de sus propios roles.

- ¿Existe un organigrama que defina las tareas, las responsabilidades y la facultad de tomar decisiones de cada uno?
- ¿Conocen los involucrados sus tareas y responsabilidades?
- ¿Intercambian los involucrados su percepción acerca de sus respectivos roles?
- ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?



¿Existen críticas porque algunos trabajos no se hacen y otros son objeto de interferencias?

¿Existen quejas de las partes involucradas acerca de interferencias mutuas en sus respectivas funciones?

Conflicto de objetivos, vías para alcanzarlos y procedimiento. Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudicales para la otra parte, y cuando hay desacuerdo sobre los métodos y procedimientos para lograr los objetivos.



¿Existe una planificación compartida sobre los objetivos, resultados y procedimientos de la organización?

¿Existe monitoreo para tal planificación?

¿Existen diferentes interpretaciones sobre los objetivos, resultados y procedimientos?

¿Existen distintos conceptos sobre cómo lograr los objetivos?

¿Existe un acuerdo transparente sobre cómo se organiza el trabajo cotidiano (fechas, secuencias de pasos, ubicaciones, etc.)?

¿Se realizan reuniones del equipo de trabajo regulares para analizar los avances y problemas?

Conflicto cultural o de valoración. Este tipo de conflicto se produce cuando hay diferentes interpretaciones de acontecimientos, tanto debido a los respectivos sistemas de valores de los involucrados como a las diversas pertenencias culturales.



¿Existe conciencia de la posibilidad de variadas interpretaciones a partir de los valores y las raíces culturales?

¿Hay sensibilidad intercultural?

¿Existen posiciones generales incompatibles entre los involucrados?

¿Hay apertura y aceptación en cuanto a diferentes valores o interpretaciones culturales?

¿Hay intercambio de percepciones?

¿Hay discriminación en el trato entre los involucrados?

Conflicto de información. Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.



¿Es transparente y satisfactorio el flujo de información?

¿Existe la sensación de que algunos retienen o manipulan informaciones importantes?

¿Alguien se siente excluido de información importante?

¿Falta información para la toma de decisiones?

¿Aprovecha alguien la posesión de más información que los demás?

Conflicto de distribución. Sucede cuando personas o grupos sociales aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia.

¿Hay competencia por recursos escasos (vehículos, materiales, dinero, etc.)?

¿Existen preferencias por simpatía en la distribución de los recursos escasos?

¿Existe transparencia sobre quién tiene o quién ha recibido algo?

¿Existe transparencia y unanimidad de criterios acerca de la distribución de los recursos escasos?

¿Alguien se siente engañado por la distribución de los recursos?

¿Hay alianzas estratégicas que controlan la distribución de los recursos?



Conflicto interpersonal. Hay personas con las cuales no nos llevamos bien sin haber tenido problemas concretos y racionales. Son personas que causan en nosotros cierto distanciamiento, antipatía o desconfianza. Estos aspectos irracionales dificultan cualquier relación normal y alimentan fácilmente conflictos expuestos en alguna de las categorías antes mencionadas.

¿Predomina la desconfianza entre las partes?

¿Son evidentes fuertes antipatías entre los involucrados?

¿Hay “cuentas pendientes” de tiempos anteriores?



Muchos de nuestros conflictos cotidianos se deben a más de una causa. Y éstos se complican todavía más cuando, además de las mencionadas, existen interferencias interpersonales tales como frustraciones o heridas diversas. Esas interferencias por lo general son impactos secundarios de los conflictos y su raíz no necesariamente radica en un conflicto interpersonal.

DESARROLLO DINÁMICO

Todo conflicto tiene su propia dinámica, en la cual es posible diferenciar tres fases. Para analizar un conflicto es importante identificar las características de sus fases. Y cada una, a su vez, presenta varias opciones para manejar el conflicto.

Fase 1: Incomodidad / tensión



En su inicio, un conflicto se desarrolla con lentitud y poca intensidad. Sus señales en la primera fase son difusas y su carácter es más bien personal. Aunque esta fase presenta todavía numerosas opciones para manejar el conflicto de manera constructiva, muchas veces no se actúa a tiempo porque son difíciles y difusas la detección y la interpretación de los primeros indicios o porque no queremos enfrentar los sentimientos negativos en nosotros mismos.

Fase 2: Escalada



La segunda fase se presenta con más celeridad y la intensidad del conflicto aumenta drásticamente. Aquí, todos los involucrados saben que hay un conflicto y no pueden ignorarlo. Es una fase crucial, donde se decide la solución del conflicto o el avance directo hacia su crisis total (fase 3). Pero si los involucrados con esfuerzo, voluntad, experiencia y disciplina logran analizar conscientemente el conflicto, la resolución constituye todavía una opción viable. Otra posibilidad es la búsqueda de apoyo de alguien neutral, para facilitar así el manejo del conflicto. Esa persona podría ser, por ejemplo, el jefe de una organización, quien actúe basado en su posición y autoridad legal. También podría tratarse de alguien a quien se considere neutral y confiable, seleccionado por las partes en conflicto.

Fase 3: Crisis abierta / pública



En esta fase el conflicto es incontrolable, la crisis es total y los involucrados ya no quieren y ni pueden buscar soluciones. Hay una sola opción: ganar o perder. El único apoyo capaz de manejar el conflicto es la intervención de un especialista en mediación o negociación.

El siguiente gráfico describe las diferentes fases y establece la diferencia entre comunicación, percepción, actitud, cooperación y sentimientos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FASES

Fase	Comunicación	Percepción	Actitud	Cooperación	Sentimientos
Fase 1: Incomodidad / tensión	Ausencia de honestidad, franqueza y sinceridad en la comunicación. Las discusiones se desregan en detalles. Retención de informaciones. Tendencia a interpretar informaciones de manera personal / emocional y a crear supuestos.	Se perciben diferencias de intereses, valores y opiniones. Se enfoca más en los aspectos divergentes que en los convergentes.	Aumenta la desconfianza. Disminuye la disposición a aconsejar y apoyar al otro. Impaciencia con el otro.	Disminuye la disposición a compartir tareas con el otro. Cada uno prefiere hacer las cosas a su manera. Es difícil llegar a acuerdos mutuos. Imposición de propuestas. Estrategias competitivas.	"Algo anda mal", pero nadie entiende qué es. Confusión. Intuición alerta. Tensión, preocupación.
Fase 2: Escalada	La comunicación se complica: agresividad, falta de sinceridad, mentiras y secretos, engaños, acusaciones.	Percepciones parciales y distorsionadas. La imaginación reemplaza a la observación cuidadosa. Gestos de reconciliación son interpretados como malas intenciones.	Se culpa al otro. Aprovechar del otro. Descalificar y desprestigiar al otro. Exagerar las diferencias de opiniones y valores.	El contacto entre las partes se reduce al mínimo. Cada parte busca sus propias alianzas. Surgen intrigas.	Desaparece la disposición y la voluntad de buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. Resignación.
Fase 3: Crisis abierta	La poca comunicación confirma los prejuicios. Amenazas. Al final las partes ya no se comunican.	Enemistades. La situación no tiene salida.	Descalificación e insulto público al otro. Ganas de destruir.	Violencia. Se consideran medidas extremas (p.e. denuncias).	Agresividad. Venganza. Rabia.

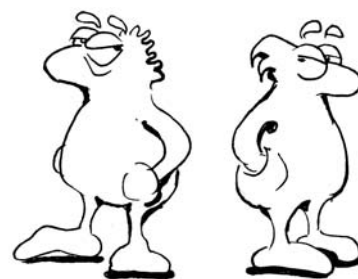
OPCIONES PARA ACTUAR

Negarlo

Una o ambas partes tratan de no ver las señales del conflicto. Tienen a la confrontación directa. No reaccionan y esperan que, con el tiempo, desaparezcan los desacuerdos.

Ventajas. Esta estrategia evita reacciones demasiado rápidas y emocionales.

Desventajas. Con esta estrategia no se puede manejar el conflicto de manera activa, se niegan los primeros señales, no se trabajan las causas y la dinámica del conflicto sigue desarrollándose.





Calmarlo

Ambas partes reconocen las primeras señales. Deciden no profundizarlo ni analizarlo. Se liberan del conflicto al concentrarse en los objetivos e intereses más importantes y comunes. Las dos partes son capaces de asumir pequeños conflictos como algo normal y cotidiano en la vida profesional.

Ventajas. Esta estrategia funciona en la fase inicial y permite frenar la dinámica del conflicto. Posteriormente permite un análisis más profundo.

Desventajas. En caso de que las causas no sean correctamente analizadas, el conflicto puede reaparecer.

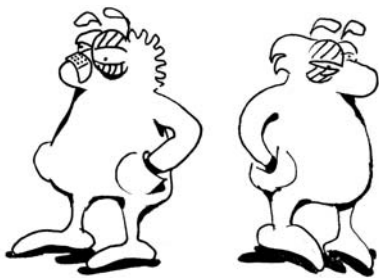


Buscar compromisos

No se profundiza ni se analiza el conflicto, sino se busca una solución con la cual ambas partes estén de acuerdo.

Ventajas. Es una estrategia pragmática y orientada hacia resultados que funcionan sólo en la fase inicial del conflicto.

Desventajas. En caso de que las causas no sean correctamente analizadas, el conflicto puede reaparecer.



Imponer poder

Una parte impone una decisión basada en su poder. Esta estrategia es muy conocida y frecuente en organizaciones jerárquicas.

Ventajas. Es una manera rápida de tomar decisiones puntuales.

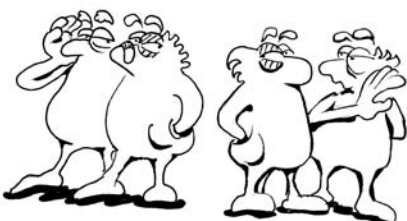
Desventajas. La imposición de poder crea automáticamente más conflictos de poder.

Buscar alianzas

Los involucrados buscan activamente aliados para reforzar su posición. Esta estrategia es muy común en el ámbito político.

Ventajas. Esta estrategia no favorece un verdadero manejo del conflicto.

Desventajas. No se concentra en una solución que beneficie a ambas partes, sino que busca vencer al otro. Con la formación de alianzas, la dinámica del desarrollo del conflicto generalmente toma más fuerza y el mismo se vuelve menos controlable.



Negociar

Ambas partes analizan sistemáticamente los diferentes puntos de vista de manera racional y emocional, en busca de consensos colectivos que favorezcan a todos. Este proceso puede ser llevado a cabo sólo por los involucrados en el conflicto, con el apoyo de una tercera persona neutral (jefe, alguien de confianza, etc.) o con el apoyo profesional de un mediador. Para el proceso de la negociación existen algunos pasos y reglas básicos.

Ventajas. Mediante reglas del juego y pasos establecidos, los involucrados logran distanciarse del conflicto, analizarlo bien y encontrar soluciones prácticas. La negociación es una experiencia positiva que fortalece la relación profesional entre las partes. Es una estrategia que establece y profundiza mecanismos que facilitan también el manejo, de manera constructiva, de futuros conflictos.

Desventaja. El preciso conocer las reglas del juego y los pasos básicos de la negociación. La persona neutral deberá previamente tener experiencia en la aplicación del instrumento.

Buscar arbitraje

Es una estrategia que recurre a una instancia superior con autoridad y poder para tomar decisiones en cuanto al conflicto. Dicha autoridad puede ser un juez, un jefe o un tribunal. La decisión se toma basada en ciertos principios, leyes, normas o valores.

Ventajas. En caso de que un conflicto se encuentre en la tercera fase, el arbitraje podría ser la última medida para terminarlo.

Desventajas. Esta estrategia cede la decisión sobre el conflicto a otras instancias y excluye la posibilidad de encontrar soluciones flexibles o individuales, con lo que los involucrados tienen poca influencia sobre los resultados. Generalmente tal estrategia define el fin de las relaciones personales de los involucrados.



② Ver el subcapítulo III, *Métodos y técnicas.*



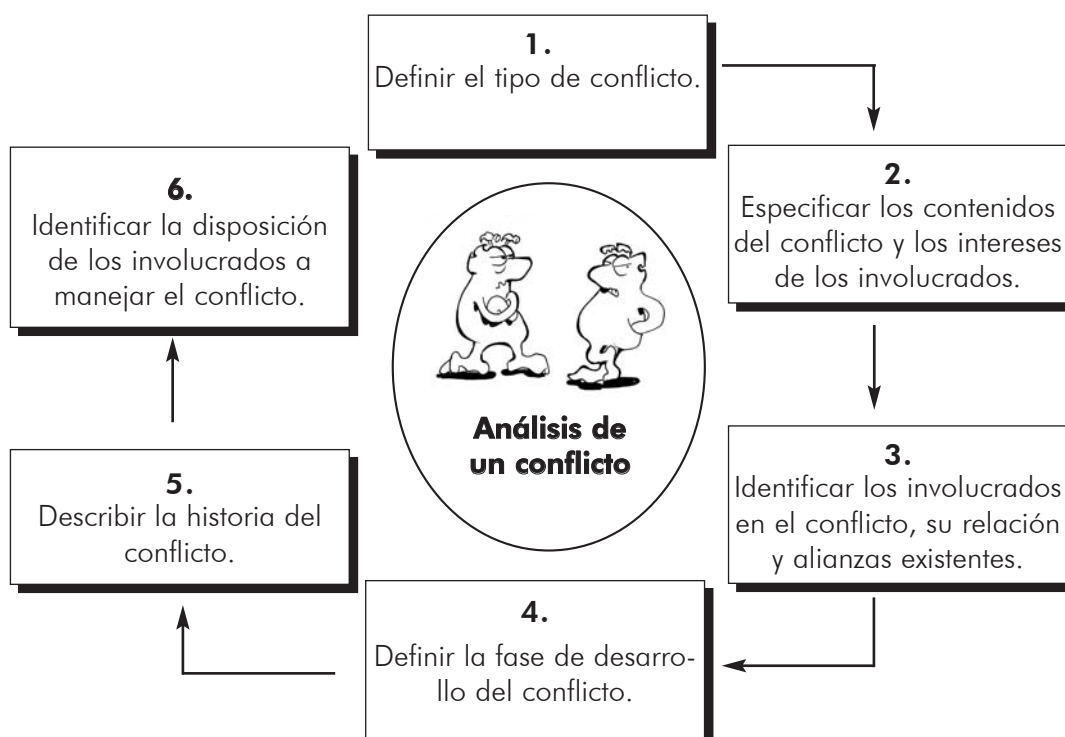


Métodos y técnicas

Este capítulo contiene dos métodos que pueden ser muy útiles para manejar conflictos. El primero ayudará en el análisis, al indagar acerca del tipo de conflicto, los involucrados y la historia de su desarrollo. El segundo, reúne algunos pasos básicos y reglas para la negociación.

DIAGNÓSTICO DE UN CONFLICTO

La elaboración de un tipo de diagnóstico de un conflicto es el primer paso de su manejo. Se trata de una síntesis de diversos factores que influyen en el conflicto. Es como un inventario de las perspectivas, interpretaciones y opiniones de los involucrados. El siguiente cuadro muestra elementos para el diagnóstico. Cada elemento, a su vez, contiene algunas preguntas claves para recolectar información de manera estructurada, con la que se elaborará un documento que constituirá la base de la negociación.



Paso 1: Definir el tipo de conflicto

Para la definición del tipo de conflicto pueden utilizar las categorías descritas y aplicar las preguntas respectivas.

Paso 2: Especificar los contenidos del conflicto y los intereses de los involucrados

¿Cuáles son, según los involucrados, los puntos conflictivos? ¿En qué consiste el conflicto? ¿Qué les molesta, en qué consiste su crítica, cuáles son sus quejas?

¿Cuáles son los puntos similares y opuestos en la interpretación de los involucrados?

¿Cómo se sienten los involucrados ante el conflicto? ¿Hasta qué punto impacta a escala emocional?

¿Cómo definen los involucrados sus intereses en cuanto al conflicto?

¿Cuál es el punto crucial que impide una solución?

Paso 3: Identificar los involucrados en el conflicto, su relación y alianzas existentes

¿Quién forma parte del conflicto? ¿Son personas particulares o grupos?

¿Cómo definen los involucrados su relación? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la otra parte?

¿Cuál es su posición formal en el organigrama? ¿Una parte está subordinada a la otra? ¿Una parte depende, en el trabajo, de la otra?

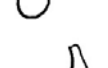
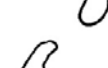
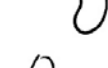
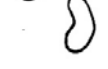
¿Existen alianzas? ¿Existen terceras personas o grupos con intereses en el conflicto o quieren aprovechar del mismo?

Paso 4: Definir la fase del desarrollo del conflicto

Para la definición de la fase actual del conflicto, sugerimos consultar el gráfico del subcapítulo II. Además, recomendamos especificar la situación actual según la comunicación, la percepción, la actitud, la cooperación y los sentimientos.



② Ver el subcapítulo II, *Tipos de conflictos*.





Paso 5: Describir la historia del conflicto

¿Qué situación inicial lo provocó?

¿Cuáles acontecimientos críticos intensificaron / aceleraron la dinámica del conflicto?

¿Cuáles estereotipos de comportamiento se repiten con frecuencia durante el conflicto?

¿Cuáles fueron, hasta ahora, las estrategias perseguidas por los involucrados?

Paso 6: Identificar la disposición de los involucrados a manejar el conflicto

¿Cuáles medidas se han tomado para hallar soluciones?

¿Cuáles intereses podrían tener los involucrados en continuar el conflicto?

¿Qué pueden perder los involucrados si llegan a un acuerdo con la otra parte?

¿Cómo está la disposición de los involucrados a solucionar el conflicto en cuanto a tiempo, medios, compromisos, etc.?

¿Cuál es el interés de los involucrados por solucionarlo?

PASOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Negociar es una actividad en la cual dos o más partes, mutuamente dependientes, desde posiciones diferentes y con intereses en parte conflictivos y en parte comunes, tratan de llegar a un acuerdo favorable.



Ver *Bibliografía recomendada*.

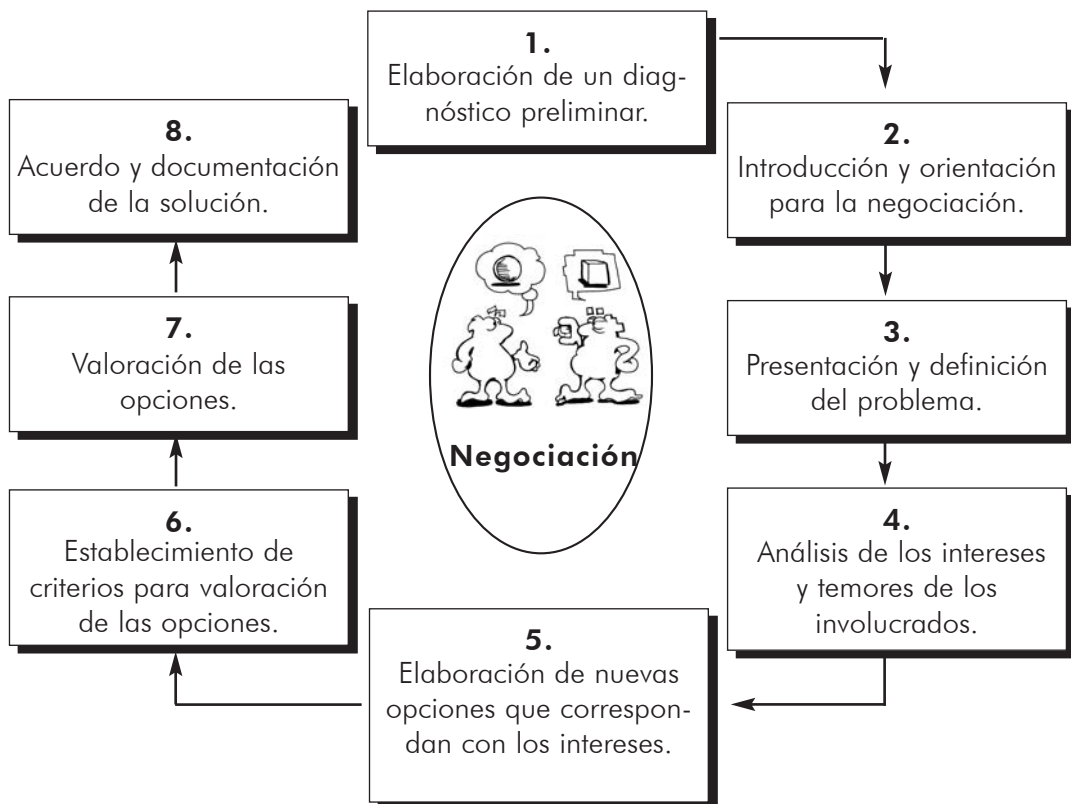


Los siguientes pasos para la negociación son una adaptación del *Concepto HARVARD*, elaborado en EEUU durante los años ochenta. La idea principal es un procedimiento lógico con pasos subsiguientes.

Para facilitar la negociación es recomendable trabajar con una tercera persona, un facilitador o moderador, a quien corresponderá la conducción del proceso. Las ventajas son las siguientes:

- La persona moderadora conoce las reglas y los pasos que se deben seguir en la negociación, guía el proceso y pone énfasis en que los involucrados cumplan con las reglas del juego.

- La presencia de una tercera persona neutral ayuda a que las partes involucradas controlen sus emociones y se concentren en los aspectos objetivos.
- Una persona neutral tiene la distancia necesaria para apoyar en un manejo constructivo del conflicto. Desde su distancia, puede generar nuevas ideas creativas en la búsqueda de opciones.



**Paso 1:
Elaboración de un diagnóstico preliminar**

El primer paso de la negociación es la recolección de informaciones acerca del conflicto en forma de diagnóstico. Estas informaciones facilitan una idea general sobre el asunto a la persona moderadora, quien las busca con transparencia y con el acuerdo de ambas partes. Los elementos del diagnóstico son:

- Tipo de conflicto.
- Contenidos del conflicto e intereses de los involucrados.
- Involucrados en el conflicto; su relación y alianzas existentes.
- Fase en la que se encuentra el conflicto.
- Historia del conflicto.

- Disposición de los involucrados a manejar el conflicto.

Como **herramienta** para este paso, recomendamos utilizar las preguntas elaboradas en el subcapítulo III, *1. Diagnóstico de un conflicto*.

Paso 2:

Introducción y orientación de la negociación

Aquí se trata de orientar bien a los involucrados sobre los pasos que se deben seguir, fijar las reglas del juego y definir los roles y el objetivo del proceso.

Orientación sobre los pasos que se deben seguir en la negociación

Se puede utilizar un gráfico parecido al que presentamos anteriormente sobre la negociación para explicar la secuencia de los pasos. Además, es recomendable compartir las informaciones obtenidas en el diagnóstico.



Establecer las reglas del juego

Existen algunas reglas indispensables:

- Escuchar atentamente y no interrumpir a los demás.
- Evitar insultos y ataques personales.
- Cada parte puede expresar su punto de vista, pero no debe interpretar el punto de vista de la otra parte.

Además, podría ser necesario establecer otras reglas. Y es recomendable visualizarlas.

Definir el rol y la función de la tercera persona

Es vital aclarar desde el inicio el rol y la función de la persona moderadora:

- La responsabilidad de resolver el conflicto corresponde a las partes involucradas y no a la persona moderadora.
- La persona moderadora se responsabiliza con el procedimiento de la negociación, no con sus contenidos.
- La persona moderadora asegura no transmitir a personas externas ninguna información obtenida durante la negociación.
- La persona moderadora se compromete a no valorar, juzgar ni favorecer a ninguna de las partes en particular, sino a todas en general.

Reconfirmar la disposición a resolver el conflicto a través de la negociación

La persona moderadora se asegura de la disposición de ambas partes a buscar activamente soluciones al conflicto.

Paso 3: Presentación y definición del problema

La persona moderadora pide a cada parte la explicación de su punto de vista respecto al conflicto. Lo importante es:

- Presentaciones individuales y sucesivas, no simultáneas.
- Animar a las partes a que presenten tanto los hechos como las emociones relacionadas con el conflicto.
- Asegurarse de que las contribuciones quedan bien claras para todos.
- Resumir y visualizar los diferentes puntos de vista.
- Todavía no se discuten los puntos de vista entre los involucrados; sólo son permitidas preguntas aclaratorias.
- Al final, la persona moderadora resume los puntos que los involucrados tienen en común y aquéllos en los que hay desacuerdo.

Recomendamos herramientas de visualización y la técnica de preguntas abiertas para facilitar este paso.



Ver el capítulo 2.1, *Visualización* y el capítulo 3.1, *Técnicas para el manejo del grupo: Cómo preguntar.*

Paso 4: Análisis de los intereses y temores de los involucrados

En un conflicto clásico, las partes involucradas pelean por sus propias posiciones. La única posibilidad consiste en que una de las partes abandone su posición y pierda en el asunto. En estas peleas se consumen muchas energías y las soluciones que podrían beneficiar a ambas partes no son factibles.

En el paso 4 buscamos y diferenciamos los intereses que se ocultan detrás de las respectivas posiciones. Este ejercicio revela que es posible encontrar, además, diferentes intereses subyacentes que no necesariamente se excluyen entre sí. El punto crucial en este paso es la pregunta *¿Por qué asumo esta posición?* Cada parte debe buscar motivos, necesidades, temores e intereses que justifiquen su posición específica. Además, cada parte también debería meterse en la camisa de la otra parte, y buscar supuestos motivos, intereses, temores y necesidades que motivaron la posición del otro. Luego, al comparar los resultados de este análisis, es posible entender mejor a la otra persona.



Recomendamos la siguiente técnica:

- Cada parte debe anotar cinco motivos, temores, necesidades e intereses que expliquen su posición con más precisión.
- Cada parte debe colocarse en el lugar del otro y anotar cinco supuestos motivos, temores, necesidades e intereses que podrían explicar la posición del otro con más precisión.
- Con la ayuda de la persona moderadora, se comparan, discuten y profundizan los diferentes motivos.
- Con la facilitación de la persona moderadora, las partes deben ponerse de acuerdo para abandonar sus posiciones y en adelante, negociar sus intereses, con el fin de encontrar una solución que entrañe mutuo beneficio.

Paso 5:

Elaboración de nuevas opciones que correspondan con los diferentes intereses

El quinto paso se dedica a la búsqueda de soluciones que integren y concilien los intereses y las necesidades de ambas partes. Se inicia así un proceso creativo de búsqueda de nuevas opciones, sin considerar todavía su viabilidad. Con este paso se amplían las posibilidades de satisfacer los intereses y las necesidades de ambas partes y que ambas resulten ganadoras.

Recomendamos la siguiente técnica:

- Las partes buscan y anotan la máxima cantidad de opciones nuevas que impliquen la satisfacción de las necesidades y los intereses de todos. ¡Es importante no considerar todavía la viabilidad de esas opciones!
- La persona moderadora deberá animarlas a abandonar los viejos paradigmas durante su búsqueda y aplicar creatividad y flexibilidad.
- Se presentan y se intercambian las posibles opciones encontradas, pero sin calificarlas (lo que se hará en el paso 7).

Paso 6:

Establecimiento de criterios para la valoración de las opciones

En el siguiente paso seis dedicamos a la elaboración de criterios para la valoración de las posibles opciones de solución. Estos criterios deben ser compartidos y priorizados por ambas partes.

Recomendamos el siguiente procedimiento:



- La persona moderadora debe animar a los involucrados a buscar y anotar criterios con independencia de las opciones encontradas.
- Posibles criterios para la valoración de opciones podrían ser, por ejemplo: costos, solución a largo plazo, solución que mejore las relaciones interpersonales, solución que no perjudique a terceros, solución que sea compatible con las reglas y normas existentes, etc.
- En caso necesario se precisan los criterios para luego priorizarlos.



🕒 Ver el capítulo 3.1, *Priorización*.

Paso 7:
Valoración de las opciones

El objetivo de este paso es la selección de la mejor opción, al aplicar los criterios establecidos.

Recomendamos utilizar una matriz.

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Suma	Rango
Opción A					
Opción B					
Opción C					
Opción D					



🕒 Ver el capítulo 4.1, *Matrices*.

- En la primera columna se colocan las opciones encontradas en el paso 5.
- En la primera fila se colocan los criterios de valoración, como por ejemplo: solución rápida, sin costos, sin involucrar otras personas, solución racional con posibilidad de hacer seguimiento y con ventajas para ambos lados.
- Se comparan las opciones según cada criterio. La opción que mejor cumpla con el criterio obtiene el mayor puntaje. Si hay cuatro opciones, la mejor gana cuatro puntos; la segunda, tres puntos; la tercera dos puntos, y la cuarta, un punto.
- En caso de que consideremos que todos los criterios tienen igual prioridad, sólo hace falta sumar los puntos de cada opción. En caso de que querramos conceder mayor peso a uno o algunos criterios, habrá que multiplicar los puntos de la columna respectiva con un factor acordado.

Paso 8:
Acuerdo y documentación de la solución

Ahora se trata de verificar si la opción ganadora del paso anterior en realidad toma en cuenta los intereses de todos involucrados, si todavía subsisten inquietudes, y si hay verdadera oportuni-



dad de que esta sea sostenible. Si logramos un acuerdo, habrá que fijarlo por escrito, y detallar los pasos necesarios para la solución del conflicto. Sugerimos que también se incluyan actividades necesarias para mejorar las relaciones interpersonales y para la prevención de futuros conflictos.

Recomendamos la elaboración de un plan de acción, y tomar en cuenta las actividades, fechas y responsabilidades. Se busca un acuerdo sobre la forma del monitoreo del plan de acción.



Ver el capítulo 2.1,
Plan de acción.



Reflexiones finales

Esperamos que este capítulo les haya animado a reconsiderar su actitud ante los conflictos. Consideramos que los desacuerdos, los diferentes puntos de vista y los diversos intereses forman parte normal de nuestra vida profesional. El arte es el manejo constructivo y racional de estas diferencias, y lograr soluciones rápidas sin esperar a que los conflictos escalen y se dañen las relaciones personales. Sólo hay dos maneras de evitar esto: reaccionar activamente en una fase inicial o esperar pasivamente, y admitir que un conflicto no trabajado crecientemente cobra energías, bloquea el trabajo y al final se dispara hasta la escalada.

Técnicas como el diagnóstico de un conflicto o los pasos básicos de la negociación sirven para detectar, analizar y buscar soluciones, siempre que se tomen en serio las primeras señales y se comience su manejo desde la fase inicial.

Generalmente no hay la tradición institucional de manejar conflictos con apertura y buscar apoyo. Queremos enfatizar que existe un gran potencial de terceras personas neutrales que no necesariamente deben ser personas externas. Otra vez el secreto es no esperar demasiado tiempo.





Bibliografía recomendada

Existen varios libros muy documentados sobre el tema de negociación, mediación y manejo de conflictos. Todos son de autores estadounidenses, donde esta temática fue desarrollada desde los años ochenta. Recomendamos los siguientes libros:

Fisher, Roger / Ury, William / Patten, Bruce. *Si de acuerdo. Cómo negociar sin ceder.* EEUU. 2001. Este libro se considera una obra estándar para el tema de la negociación. También se analiza aquí el **Concepto HARVARD**. Los pasos y las reglas de tal concepto forman parte esencial de todo el movimiento de “mediación” recientemente surgido. El libro está bien estructurado y se basa en muchos ejemplos prácticos.

Cornelius, Helena / Faire, Shoshana. *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones.* Madrid, España. 1995. Este libro también trata el tema de la negociación y la mediación y, además, aborda los aspectos psicológicos alrededor del conflicto. Buena estructura, muchos ejemplos prácticos y algunas ilustraciones llamativas.

