

Atención al usuario de los servicios sanitarios

Rafael Rodríguez Rodríguez

PID_00163400



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
1. Marco teórico	7
1.1. Definición	7
1.2. Conflicto y disputa, ¿son sinónimos?	7
1.3. El conflicto en las organizaciones sanitarias	8
2. Tipos de conflicto	9
2.1. Tipo	9
2.2. Nivel	9
2.3. Objeto del conflicto	10
2.4. Intensidad del conflicto	13
2.5. Dimensión del conflicto	14
2.6. Proyección temporal	14
3. Ciclo del conflicto	15
3.1. Fases del conflicto	15
3.2. Dinámica del conflicto-escalada del conflicto	16
3.3. Origen y causas del conflicto	17
3.4. Estilos de comportamiento ante el conflicto	18
3.5. Mapa del conflicto	20
4. Diferentes modos de resolución del conflicto	22
4.1. La mediación	22
4.1.1. Mediación: definición, límites, aportación de la mediación al servicio de la salud	22
4.1.2. Características de la mediación	23
4.1.3. Algunas consideraciones acerca de la mediación	25
4.1.4. Límites de la mediación	25
4.1.5. Ventajas de la mediación	25
4.1.6. Distintas escuelas de mediación	25
4.1.7. Etapas del proceso de mediación	28
4.1.8. Papel del mediador	30
4.2. La negociación	31
4.2.1. La negociación en la resolución de conflictos	32
4.2.2. Preparación eficaz de la negociación	33
4.2.3. Método de la Universidad de Harvard	33
5. Herramientas para la gestión del conflicto	37
5.1. Habilidades básicas de comunicación	37
5.1.1. Comunicación verbal	37

5.1.2. Comunicación no verbal	39
5.2. Habilidades específicas de la mediación	40
5.3. Estilos de relación	43
Resumen	46
Actividades	49
Glosario	51
Bibliografía	52

Introducción

El conflicto no es algo bueno o malo, simplemente es algo natural, forma parte de la vida. Después de todo, existe tanta diversidad de criterios como seres en este planeta. Por lo tanto, no debe sorprendernos que alguien discrepe de lo que decimos. Si nos ponemos a pensar en un día normal de nuestras vidas, nos encontraremos con muchos conflictos y, en ese sentido, la cuestión radica, al igual que sucede con cualquier otra experiencia, en la elección de cómo queremos administrarnos ante una situación de conflicto.

Muchas veces somos parte de ellos y otras veces somos testigos o espectadores, o nos enteramos de los conflictos mediante la televisión, el diario o la radio.

El conflicto siempre existe y va a existir, pero recordemos que no es ni bueno ni malo, lo importante es la manera como lo encaramos, es decir, cómo nos paramos ante él y qué hacemos para resolverlo. Es evidente que no todos los conflictos tienen solución, pero cuando estemos ante algún conflicto que podemos arreglar lo mejor será saber cómo hacerlo.

La parte positiva del conflicto es la que ayuda a que cambiemos, buscando la solidaridad y la cooperación para resolverlo. El objetivo es crecer y aprender con un conflicto.

En la mayoría de los casos el conflicto no se forma por "lo que pasó", sino por la interpretación que le dan las personas a los hechos. Todas estas interpretaciones están relacionadas con nuestra cultura, creencia, costumbres, experiencias de vida, etc.

Como todas las personas somos distintas, los conflictos los resolvemos de manera también distinta, pero existen unos modos mejores que otros de solucionarlos.

Desde el punto de vista histórico, pensadores clásicos como Platón y Aristóteles concebían el conflicto como una amenaza para el éxito del Estado. Hablan de una misión que conduce a la creencia de que el conflicto debe mantenerse a niveles bajos o debe ser eliminado.

Los filósofos del siglo XVII Hobbes y Locke fundamentaron en su teoría del contrato social que el orden era esencial para una sociedad adecuada.

En oposición a estas ideas, encontramos a filósofos en todas las épocas: Tales de Mileto había planteado que la contradicción era la madre del progreso; Marx, ya en el siglo XIX, creía que el conflicto era un aspecto importante en

la formación de los grupos, y Coser (1956) consideraba el conflicto como un modo constructivo de socialización y continuidad satisfactoria en la vida del grupo.

1. Marco teórico

1.1. Definición

Del *Diccionario de la Lengua Española*:

"conflicto: combate, pelea, lucha, apuro, situación desgraciada y de difícil solución; problema, cuestión, materia de discusión, confrontación". Sea éste física o psicológica, el origen está siempre relacionado con que las partes involucradas en una desavenencia quieren lo mismo, a veces al mismo tiempo, y creen que tienen derecho a ello.

Una definición simple sería "un desacuerdo entre dos o más personas".

Desde la óptica de su resolución, el conflicto puede definirse como un fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas y en el que existen percepciones, intereses y posiciones que se presentan total o parcialmente de maneras divergentes y opuestas entre sí.

En función del punto de vista de las distintas disciplinas (sociología, antropología, psicología, resolución de conflictos, etc.), existen diferentes definiciones y modos distintos de planteamientos. Unas remarcan la incompatibilidad de intereses u objetivos, otros la lucha, el choque o el enfrentamiento; otros hacen referencia al objeto del conflicto (valores y derechos) y algunas definiciones hacen referencia a la frustración, impotencia o imposibilidad de uno o varios actores para conseguir lo que desean.

Como afirmó Mahatma Gandhi: "Un error no se convierte en verdad por el hecho de que todo el mundo crea en él".

1.2. Conflicto y disputa, ¿son sinónimos?

El conflicto es un proceso por el que aparece la insatisfacción o el desacuerdo; y la disputa es uno de los resultados del proceso del conflictivo.

El proceso del conflictivo se puede arrastrar durante meses y años, es amorfo e impacta de distintas maneras en el trabajo de las personas involucradas. Pero la disputa es puntual: tiene fechas, actores y tema, y también expectativas de una solución adecuada.

Un buen indicador de cuáles son los procesos conflictivos permanentes es mirar al número de disputas que se oficializan por la intervención de terceros, ya sean abogados, juez o mediadores, en un tiempo dado.

1.3. El conflicto en las organizaciones sanitarias

Las organizaciones sanitarias son muy complejas al convivir en ellas diferentes estructuras: servicios, profesionales de diferentes disciplinas, pacientes, familiares, voluntarios, etc. Todo ello genera unas relaciones interpersonales muy variadas entre estas estructuras, en las que las emociones y los valores se hacen presentes, ya que éstas relaciones se establecen en momentos muy delicados de la vida de las personas, en el nacimiento, la muerte o durante una enfermedad. A su vez, las organizaciones sanitarias están en continuo cambio, lo que les exige aplicar instrumentos para optimizar resultados y minimizar los efectos no deseados; esto, a su vez, genera en sus integrantes una percepción o un miedo a posibles pérdidas (Kastika, 2003).

En este escenario resultan inevitables los conflictos, que de manera directa o indirecta afectan a la satisfacción de los profesionales, a la calidad del servicio que se oferta y a la satisfacción de los usuarios, lo que además genera costes innecesarios o no deseados.

Una de las características de las organizaciones sanitarias es que, a pesar del conflicto, no se pueden romper las relaciones, ya que el usuario no puede elegir siempre el servicio. Así, deberemos resolver los conflictos de manera sistémica y evitar su escalada, procurando que, una vez resueltos, no sólo pueda continuar la relación, sino que ésta salga además reforzada. Para ello hay que evitar que exista una parte ganadora y otra perdedora, generando el reconocimiento de las partes implicadas y construyendo espacios de diálogo.

Lectura complementaria

G. Novel (2008). *Programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario* (tesis doctoral).

2. Tipos de conflicto

La tipología del conflicto es una clasificación atendiendo a la estructura planteada por Sergi Farré (2004):

- Tipo
- Nivel
- Objeto
- Intensidad
- Dimensión
- Proyección temporal

2.1. Tipo

En cuanto al origen de los usuarios, clasificaremos los conflictos en:

- 1) **Interno.** Todos aquellos conflictos que se dan en el ámbito de la organización.
- 2) **Externo.** Aquellos que tengan una organización con agentes externos relacionados directa o indirectamente con ésta. Serían otras organizaciones, usuarios, proveedores, etc.

2.2. Nivel

Determina la relación con el conflicto desde el punto de vista de las personas implicadas, y puede ser:

- 1) **Intrapersonal.** Conflicto interior de la propia persona, cuyo tratamiento corresponde a los profesionales de la salud mental.
- 2) **Interpersonal.** Existe entre dos o más personas por motivos indisociables respecto a las partes implicadas.
- 3) **Intragrupal.** Entre individuos de un grupo concreto (una organización, una familia, un grupo político, etc.).
- 4) **Intergrupal.** Existe entre dos grupos más allá de la relación interpersonal de sus componentes, incluyendo clubes, organizaciones, comunidades y naciones.

2.3. Objeto del conflicto

El objeto del conflicto se compone de posiciones, intereses y necesidades (negociables y no negociables), que son los elementos materiales e inmateriales que rodean el conflicto:

1) **Materiales.** Son los elementos visibles del iceberg (propiedades, dinero, derechos de propiedad intelectual, poder político, poder económico, territorios, elección de turno de guardias, aumentos de salario, etc.). Son elementos conflictivos evidentes, fácilmente identificables, derivados de bienes materiales tangibles o no.

2) **Inmateriales.** Son los elementos subacuáticos del iceberg (elementos psicoemocionales, de identidad, ideológicos, religiosos, culturales, etc.). Son elementos ocultos que responden a apreciaciones y necesidades subjetivas y muy personales.

Según Maslow, las necesidades del ser humano están jerarquizadas de tal modo que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden se empieza a sentir las del orden superior. Establece cinco necesidades relacionadas que son prioritarias para el individuo:

1) **Necesidades fisiológicas (supervivencia).** Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, satisfecha mediante la comida, la bebida, el sueño, el refugio, el aire fresco o el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada. También incluyen necesidades de otro tipo, como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Si son insatisfechas, se convierten en una prioridad muy alta y todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario (si se trata de elegir amor o hambre, elegiremos no pasar hambre).

2) **Necesidades de seguridad (protección).** Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. Con su satisfacción se busca la creación y el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas encontramos necesidades de estabilidad, tener orden o encontrar protección. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, al miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc. En caso de peligro agudo la seguridad puede situarse delante de las necesidades fisiológicas.

3) **Necesidades de afiliación o sociales (afecto).** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. El individuo quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro.

Inseguridad en Kosovo

Por ejemplo, los residentes de Kosovo eligieron dejar un área insegura para buscar otra segura, aun conociendo el riesgo de aumentar así las dificultades para obtener comida.

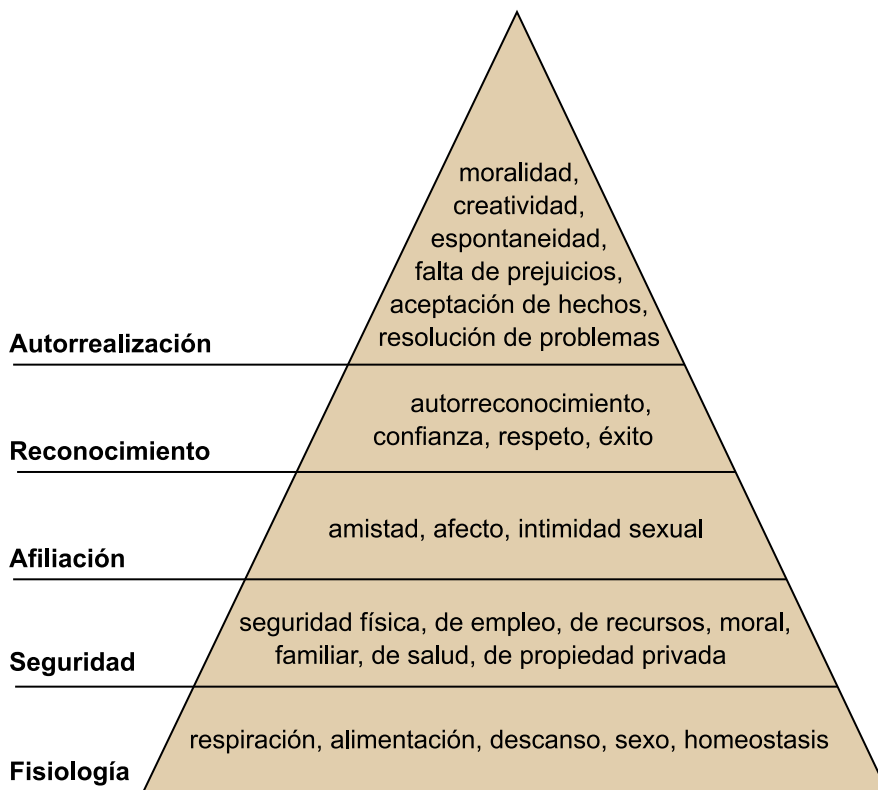
Necesidades de afiliación

Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

4) **Necesidades de reconocimiento (estima)**. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás; son también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima.

5) **Necesidades de autorrealización (necesidad de ser)**. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, que desean crear. En este nivel, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Figura 1. Pirámide de Maslow



Detrás de todo conflicto no hay más que una lucha de intereses, de un **poder** que, como dice Sergi Farré Salva, nos ayuda a conseguir lo que necesitamos o a conservar lo que tenemos.

Las motivaciones humanas que se deben tener en cuenta en el conflicto son:

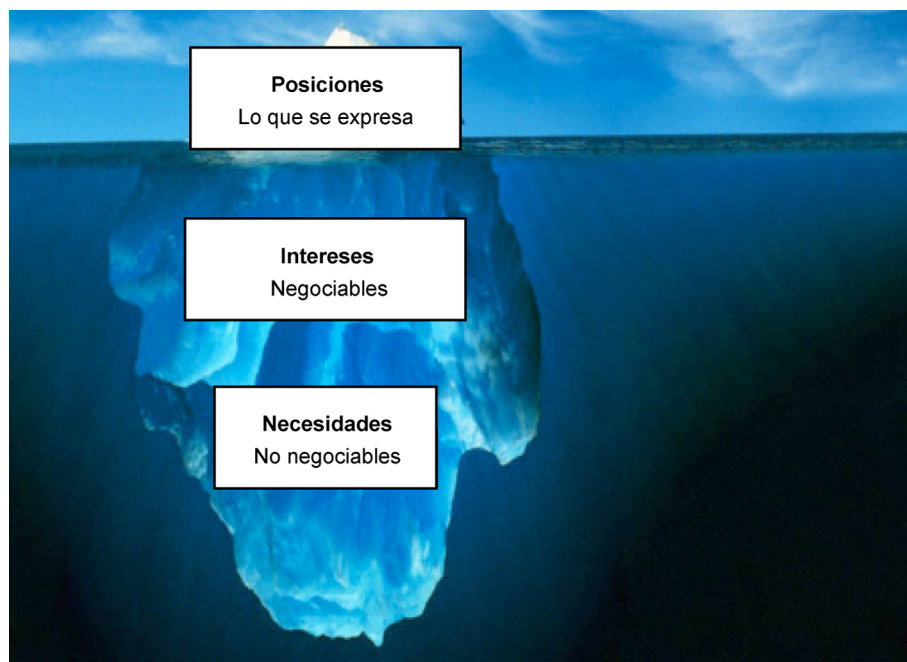
1) **La posición**. Una posición consiste en una demanda concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos. Es negociable.

2) **Los intereses.** Aquello que nos motiva. Están relacionados con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. Son los objetivos que deben negociar las partes. Es negociable.

3) **Las necesidades.** Son esenciales para el individuo y generalmente no cambian. Son realidades irrenunciables e imprescindibles para la supervivencia. No son negociables. Los valores son invisibles e intangibles y son el motor de nuestras actuaciones, están relacionados con las costumbres y las creencias, tienen mucho que ver con nuestra felicidad, si conseguimos vivir en consonancia con ellos y no se pueden imponer ni negociar.

Los componentes del conflicto se representan, habitualmente, con la figura de un iceberg. Mediante esta figura se pretende trasladar la idea de que en el conflicto existen unos elementos más visibles que otros y que se manifiestan y perciben con mayor facilidad. Mientras que otros, los más importantes, permanecen ocultos o no se perciben, ya que están en la parte más profunda. Entre un 80 y un 90% de los intereses se mantienen ocultos. Eso significa que hay que intervenir en el conflicto emergente (acción curativa) y en todo aquello que no se ve, pero que lo hace perdurar (acción preventiva).

Figura 2. Iceberg del conflicto



En la parte más visible situaríamos las **posiciones**, aquello que expresamos y que generalmente suele ser negociable. Son elementos materiales (hora de visita, dinero, posesiones, etc.). Muy vinculados a los anteriores se encuentran otros elementos, no siempre expresados, que también pueden ser negociables: son los **intereses**, que generalmente responden al "porqué" de las posiciones. En la parte más subacuática, encontramos las **necesidades**, realidades irrenunciables e imprescindibles para la supervivencia digna de las personas; tienen relación con los derechos humanos, con elementos psicosociales, identitarios, ideológicos, emocionales y con las libertades fundamentales. Todas estas ne-

cesidades responden a un aspecto del conflicto no expresado, al menos en su inicio, y generalmente innegociable, que para una correcta resolución del conflicto hay que identificar y cuya expresión hay que facilitar. Es imprescindible una buena comunicación que permita la expresión de estos tres elementos del iceberg.

No evitaremos los sentimientos y las emociones e intentaremos que salgan en el proceso, sin forzarlos, ya que pueden ayudar a pasar de posiciones a intereses. En cambio, intentaremos conocer las creencias y los valores, que en ningún caso deben intentar modificarse.

2.4. Intensidad del conflicto

La intensidad marca la presencia de la violencia directa, estructural o cultural.

1) Cuantitativa:

a) **Baja.** No implica ningún tipo de violencia, sino una diferencia de intereses y desacuerdos. Cuando se da es fundamentalmente verbal, nunca física, y su objeto es material.

b) **Media.** Se observa la presencia de descalificaciones: negativa a trabajar con la otra parte, boicot al proyecto o a la persona, etc.

c) **Alta.** Se verbalizan amenazas de índole física y/o psíquica, y se fomenta un comportamiento de aislamiento en el otro.

2) Cualitativa:

a) **Violencia directa.** Es fácil de percibir, se basa en la agresión física o moral (*mobbing*, acoso, rumor entre compañeros, ceses laborales, ataque, etc.).

b) **Violencia estructural.** Se puede manifestar mediante el espacio físico del lugar de trabajo (poca luz, cambio de mesas, sillas incómodas, etc.), la estructura jerárquica (desconocimiento del organigrama, mecanismos de promoción, etc.), un salario insuficiente, por no asignar funciones o tareas profesionales, etc.

c) **Violencia cultural.** Es la más difícil de identificar y la más complicada de gestionar, ya que nace de las convicciones ético-morales y de identidad más definitorias de la persona (rumor, cotilleo, actitudes machistas o racistas, discriminación, etc.).

Los tres tipos de violencia pueden estar relacionados entre sí, alimentándose mutuamente. Si sólo se trata un tipo de ellas, ignorando las otras dos, éstas acabarían produciendo más violencia directa. La identificación de las expresiones subacuáticas de violencia hacen necesaria una actuación más proactiva.

Indicadores de violencia

El estrés, las bajas laborales o la disminución en el rendimiento laboral puede constituir una señal de alarma.

Como afirmó Mahatma Gandhi: "Lo que se obtiene con violencia, solamente se puede mantener con violencia"; "Ojo por ojo, y todo el mundo acabará ciego".

2.5. Dimensión del conflicto

La dimensión se mide por el número de componentes y el espacio que abarca el conflicto:

- 1) **Pequeña.** Cuando se ve limitado al nivel personal, entre 1 y 3 personas.
- 2) **Mediana.** Más de 3 y menos de 10 personas.
- 3) **Grande.** Cuando afecta a más de 10 personas, a un departamento entero (independientemente de que el departamento cuente con menos de 10 personas) o al conjunto de una organización.

2.6. Proyección temporal

Marca la previsión necesaria para gestionar el conflicto:

- 1) **Corto plazo.** Hasta 2 meses de previsión de tratamiento.
- 2) **Medio plazo.** Entre 2 y 6 meses será el tiempo necesario para gestionar el conflicto.
- 3) **Largo plazo.** Cuando se prevén más de 6 meses de tratamiento.

3. Ciclo del conflicto

Como se ha comentado anteriormente, el conflicto no es bueno o malo, sino algo natural, inevitable e inherente a todos los grupos y organizaciones. Así, una relación entre personas tratada de manera positiva fomenta la autocrítica, la creatividad y la cooperación, por lo que aquél no debe ser necesariamente negativo, ya que puede ayudar a enriquecer a las personas y a las organizaciones al hacerlas más vivas y dinámicas. Eso sí, tratado de manera incorrecta, puede implicar destrucción, frustración y sobre todo que el propio conflicto quede latente o se vuelva crónico.

Tabla 1. Aspectos positivos y negativos del conflicto

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de cambio • Aprendizaje individual y grupal • Hace salir lo mejor de cada uno/a • Desarrolla la creatividad, la energía y la capacidad personal • Aumenta las habilidades en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca sentimientos de pérdida • Puede hacer salir lo peor de uno/a • Puede provocar procesos destructivos • No afrontarlo ni resolverlo provoca la disminución de la autoestima y de las propias habilidades

3.1. Fases del conflicto

La experiencia de cada uno de nosotros en las situaciones de conflicto parece que sigue una serie de fases que hacen perpetuar el ciclo.

1) **Fase 1. Actitudes y creencias.** El ciclo comienza por nosotros y por nuestras creencias sobre el conflicto:

- a) Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos.
- b) Las actitudes y conductas vistas en los medios de comunicación.
- c) Nuestras propias experiencias con los conflictos.
- d) Nuestras actitudes y creencias, que podrán afectar al modo como responderemos cuando se produzca el conflicto.

2) **Fase 2. El conflicto.** El conflicto se da.

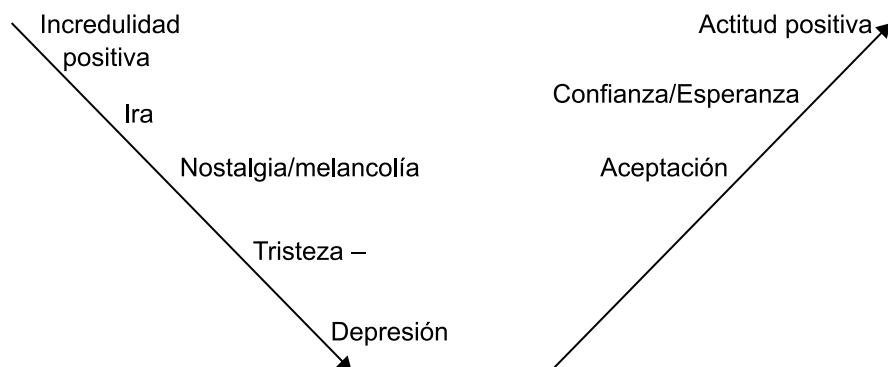
3) **Fase 3. La respuesta.** Punto desde el que empezamos a actuar. Aquí podemos comenzar a gritar o podemos intentar hablar de la situación, o simplemente abandonarla. Con nuestra actitud personal a menudo se reacciona de la misma manera, sin tener en cuenta el conflicto en cuestión.

4) **Fase 4. El resultado.** La respuesta llevará siempre al mismo resultado. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestras creencias, lo que lleva a la perpetuación del mismo patrón.

3.2. Dinámica del conflicto-escalada del conflicto

Los conflictos son diferentes entre sí, pero generalmente pasan por unas etapas que son comunes.

Figura 3. Etapas emocionales del conflicto



Estas etapas son emocionales y no necesariamente se pasa por todas ellas. No se debe intervenir en las etapas de ira o depresión y esperar a una mejoría para seguir el proceso de aceptación. En estas etapas las personas que la sufren no son capaces de razonar, pensar o tomar decisiones.

Ramón Alzate Sanz de Heredia, en su libro *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*, explica la dinámica del conflicto y afirma que la evolución de éste es previsible. Desde una perspectiva metafórica, podríamos describirlo como una obra de teatro que se desarrolla en tres actos (Rubin, 1993).

1) Primer acto. Escalada del conflicto: un conflicto es más probable que aumente cuando:

- a) Otra persona se involucra en las disputas y se pone del lado de una de las partes.
- b) Una de las partes se siente amenazada por la otra.
- c) No hay interés o no nos esforzamos en mantener la relación, o existe una historia de conflictos improductivos y negativos entre las partes.
- d) Se da un incremento de las manifestaciones de cólera, miedo o frustración.
- e) No se reconocen o satisfacen necesidades importantes.
- f) Se pasa de buscar el propio beneficio a desear que el otro pierda más que yo.
- g) O bien existe una carencia de habilidades para construir relaciones pacíficas, o bien no se da el apoyo necesario para utilizarlas.

2) Segundo acto. Se llega al clímax o estancamiento del conflicto cuando, hablando gráficamente, "se terminan las municiones"; no se ha abandonado la intención de ganar al otro, pero se ha perdido la esperanza de conseguir ese objetivo. En el proceso de estancamiento se vislumbra la necesidad de "salvar la cara" y aceptar al otro como socio más que como adversario.

3) Tercer acto. Descenso del conflicto. Se hace uso de las habilidades mediadoras y de los métodos de resolución de conflictos. No todos los conflictos llegan a esta parte.

Eduard Vinyamata nos propone una manera para evitar la escalada del conflicto y facilitar su resolución. En primer lugar, reducir la tensión del conflicto, estableciendo espacios de diálogo o dejando un espacio libre de tiempo. En segundo lugar, detección de las necesidades o problemas, con el objeto de encontrar y potenciar aquellos aspectos que consideramos necesarios para afrontar el problema. Y, por último, reconstrucción en común de la relación, que debe ir más allá del acuerdo y que debe resolver las diferencias, para transformarlas en actos positivos y constructivos. Este mismo autor equipara el conflicto con una escalera, es decir, para resolver el conflicto hay que bajar la misma escalera que antes se subió. Los conflictos son como la materia, no se crean ni se destruyen, sino que se transforman, son parte de la propia vida y sin ellos la sociedad y nuestra realidad no hubieran evolucionado. Si aceptamos que el conflicto es imprescindible para el crecimiento humano, hemos de tener una visión creativa del conflicto y hacer una adecuada gestión de éste.

3.3. Origen y causas del conflicto

Para poder analizar un conflicto lo primero que hemos de decidir es si el conflicto es real, irreal o inventado:

1) El **conflicto real** se basa en diferencias bien conocidas y extendidas entre intereses, opiniones, percepciones e interpretaciones que las partes han examinado y no han sido capaces de resolver.

2) El **conflicto irreal** se basa en una comunicación errónea, una percepción equivocada o un malentendido. Puede causar problemas de difícil solución y si no se afronta correctamente, puede convertirse en un verdadero conflicto.

Para reconocer los conflictos irreales necesitaremos identificar algunos supuestos:

a) **Comunicación.** Causa conflictos que se ven agravados porque las partes estarán influenciadas por el recuerdo que tienen de lo que se comunicó en su momento, así como del clima creado, y que influye en la interpretación de los nuevos mensajes.

b) Percepción. Una interpretación prejuiciosa o una comprensión inadecuada de una situación pueden ser motivos que ayudan a crear conflictos irreales.

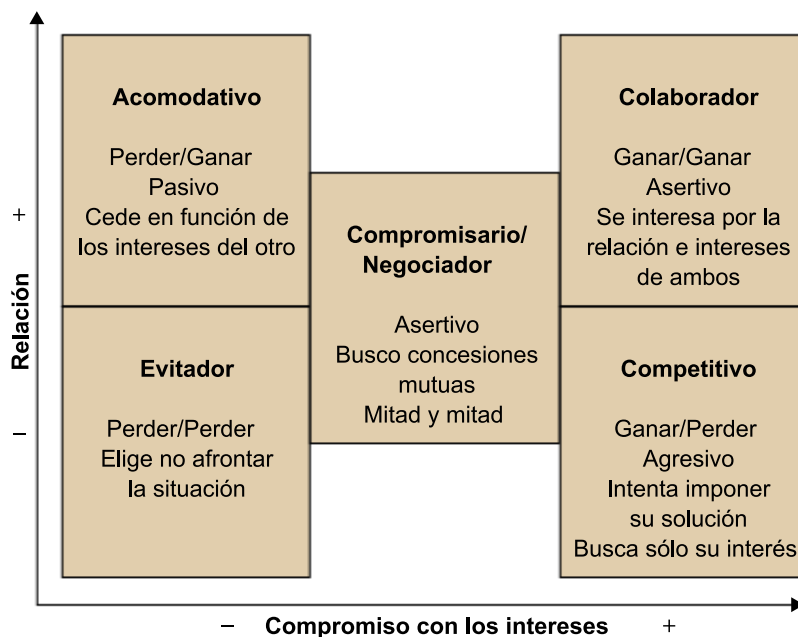
c) Malentendidos. Son el resultado de una mala comunicación y de percepciones erróneas mezcladas con: mala información; supuestos no verificados; estereotipos; falsas expectativas; rumores; recuerdos, exactos o no, de experiencias pasadas; etc.

3) El conflicto inventado es un conflicto irreal iniciado deliberadamente, ya sea por sí mismo o para generar un conflicto real.

3.4. Estilos de comportamiento ante el conflicto

Los estilos de comportamiento ante un conflicto varían en función del interés por los propios objetivos y las necesidades de uno mismo y de los otros, así como en función del interés que tengamos de continuar la relación o no. Estas dos variables, relaciones e intereses son las que marcan la posición ante el conflicto. En el ámbito sanitario es muy importante tener cuidado en preservar la relación, puesto que el usuario, en general, tiene asignado un centro de referencia. Por ello, es imprescindible dejar la relación en un punto que, como mínimo, permita la continuidad de la relación. Una misma persona adopta diferentes actitudes ante el conflicto, en función del papel que desempeña en el marco de la relación conflictual: no se actúa del mismo modo con la pareja que con un usuario o con el director del centro.

Figura 4. Resolución de los conflictos. Según el tipo de compromiso adoptado: modelo bidimensional del conflicto



A continuación, se exponen los estilos de comportamiento más habituales ante el conflicto. Se identifican con las características que definen los cinco signos que veremos en la figura 4.

1) Evitador. Como indica la palabra, evita entrar en el conflicto; cede cualquier opción de obtener lo que quiere. Concede poca importancia a la relación y a los intereses. Es inaccesible. Suprime las emociones personales y no aborda las situaciones. Puede resultar de utilidad, ya que nos permite alejarnos para manejar las emociones, dándonos tiempo para pensar y crear estrategias y comprender el conflicto. Este tipo de comportamiento produce un estancamiento de la situación, favorece la escalada del conflicto y suscita hostilidades desgastando la relación.

2) Competitivo/controlador. Pretende obtener a cualquier precio lo que está en discusión, no tiene ningún interés por la relación. Utiliza cualquier estrategia: poder, sumisión física o psicológica, sin importarle las consecuencias. Está muy orientado a los intereses. Este comportamiento puede resultar útil en situaciones en las que hay que encontrar una solución a corto plazo y es efectivo cuando no hay relación en las partes. La desventaja en este tipo de comportamiento, al igual que con el evitativo, es que produce un estancamiento de la situación, favorece la escalada del conflicto y suscita hostilidades desgastando la relación.

3) Compromisario/negociador. Acepta el conflicto de manera productiva, cuidando la relación con perspectiva de futuro. Cuida los intereses promoviendo el compromiso por ambas partes. Las dos ceden algo a cambio de obtener algo. Un acto típico de este tipo de comportamiento es el regateo. El problema que puede presentar es que se centra tanto en los aspectos prácticos del compromiso, que es costoso en tiempo y energía emocional. También, al intentar llevar el compromiso hasta el final del entendimiento, provoca que sea imposible su propio cumplimiento.

4) Colaborador. Intenta buscar un equilibrio que parezca razonable, evitando la disputa y protegiendo la relación entre las partes. Busca encontrar la situación óptima para las dos partes. Tiene interés en aprender, escuchar y explorar a las personas que tienen perspectivas diferentes del problema. En su metodología de resolución busca fórmulas que tengan en cuenta los intereses y las preocupaciones de la otra parte. El problema es que al partir las diferencias por la mitad, no se trabajan los intereses, y las opciones de acuerdo pueden no satisfacer las necesidades de las partes.

5) Acomodaticio. Este comportamiento da una especial importancia a conservar la armonía y evitar la ruptura; se acomoda para no entrar en una situación de deterioro de la relación o conflicto con la otra parte. Como problema

tendremos la falta de colaboración y de generación de ideas creativas que den opciones a ambas partes. Sólo hay sumisión, lo que da a la otra parte el poder de decisión (desequilibrio).

3.5. Mapa del conflicto

Elaborar un mapa del conflicto nos puede ayudar a estructurar los diferentes elementos de la situación y a encontrar posibles soluciones, ya sea uno solo o con las otras personas que están en conflicto.

Se trata de hacer un enfoque ordenado y sistemático siguiendo tres pasos:

1) **Primer paso.** ¿Cuál es el problema? Se trata de describir, en términos generales, sin buscar la causa, el tema sobre el que se quiere elaborar el mapa.

2) **Segundo paso.** ¿Quiénes son los implicados? Hay que decidir quiénes son los participantes principales, sea de manera individual o como grupo, siempre y cuando las personas que configuren el grupo compartan necesidades.

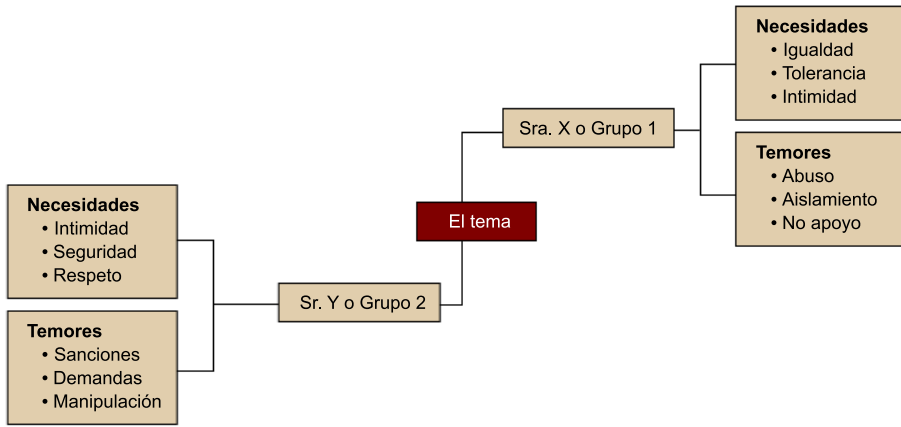
3) **Tercer paso.** ¿Qué desean los otros realmente? Aquí hay que hacer una lista de las *necesidades* y los *temores* que consideremos más relevantes.

Necesidades y temores

- **Necesidades.** Indicar deseos, intereses, valores o lo que creamos que puede ser importante. Las necesidades pueden incluir respeto, reconocimiento, comprensión, seguridad, etc.
- **Temores.** Señalar preocupaciones, ansiedades, inquietudes, etc., sin tener en cuenta si son reales o no. Los temores pueden incluir fracaso, soledad, inseguridad, ser criticado, etc. Estos temores nos puede ayudar a deducir motivaciones que no salen en las necesidades.

Los mapas son útiles cuando tratamos conflictos asociados a las relaciones. En una negociación, en una comunicación difícil, ya sea en grupo o individualmente, elaborar estos esquemas puede ayudarnos a estructurar la conversación, a trabajar en grupo, desarrollando la empatía con el consiguiente reconocimiento de las partes e indicando nuevas direcciones.

Figura 5. Mapa del conflicto



4. Diferentes modos de resolución del conflicto

4.1. La mediación

La mediación está en plena expansión y difusión y, aunque es un mecanismo de resolución de conflictos conocido desde antiguo, es ahora cuando la sociedad y los poderes públicos van descubriéndola como una buena herramienta para gestionar conflictos en muchos ámbitos: familiar, empresarial, social o penal; pero es necesario anticiparse al conflicto mediante la prevención.

La mediación trata de gestionar las diferencias trabajando la comunicación y la dirige a las personas que desean, buscándola ellas mismas, la transformación de sus desavenencias por la vía del diálogo.

4.1.1. Mediación: definición, límites, aportación de la mediación al servicio de la salud

Contamos con diferentes definiciones:

"Acción y efecto de mediar. Llegar a la mitad de una cosa real o figuradamente. Existir o estar una cosa en medio de otra. Colocarse entre dos o más que riñen".

Diccionario de la Lengua Española.

"La mediación es una acción realizada por un tercero, entre personas o grupos que consienten libremente, que participan y a los que corresponderá la decisión final, destinada a hacer nacer o renacer entre ellos relaciones nuevas, con el fin de prevenir o curar relaciones perturbadas entre ellos".

J. F. Six (presidente del Centre National de la Mediation)

"La mediación es un proceso en el que las partes en conflicto se comunican con la ayuda y guía de un mediador neutral, con el objeto de finalizar su conflicto. El mediador no asume capacidad de decisión alguna, simplemente orienta a las partes para que éstas lleguen a un acuerdo conjunto".

J. W. "Zig" Zeigler, Jr. *The Mediation Kit: Tools to Solve Disputes*

"La mediación es el proceso de comunicación entre las partes en conflicto, con la ayuda de un mediador imparcial, que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar, por sí mismas, a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigarlo, el conflicto; que actúe preventivamente o de cara a mejorar las relaciones con los demás".

E. Vinyamata. *Aprender mediación*

"La mediación es el procedimiento en el que un tercero que no está directamente interesado en las cuestiones que son objeto del conflicto facilita la comunicación entre las partes para ayudar a resolver dificultades y lograr acuerdos".

Recomendación aprobada por el Consejo de Ministros de los Estados miembros

Por lo tanto, la mediación es un procedimiento al que recurren las partes en conflicto con el fin de poder superarlo, en el que el protagonismo es de las partes, en el que un tercero (mediador), que no está directamente interesado en las cuestiones que son objeto del conflicto, conduce el proceso y ayuda a resolver las dificultades para lograr acuerdos que lleven a una solución satisfactoria para ambas partes.

4.1.2. Características de la mediación

La mediación como método alternativo para la solución de conflictos es un procedimiento voluntario, confidencial y flexible, que facilita la comunicación entre las personas, para que, de manera conjunta, puedan alcanzar una solución, regido por valores de equidad y honestidad, y basado en los siguientes principios fundamentales:

- 1) Confidencialidad
- 2) Voluntariedad
- 3) Neutralidad

Confidencialidad

Todo lo que se trate en mediación no podrá ser divulgado, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal y que la legislación correspondiente señala.

Al inicio de la mediación, el mediador informa a las partes sobre la importancia y los alcances de la confidencialidad, y solicita su compromiso respectivo.

Las sesiones se celebrarán en privado con la restricción para las partes de no poder llamar como testigo al mediador en un proceso de juicio arbitral relacionado con el objeto de la mediación.

La confidencialidad involucra al mediador y a los mediados, así como a toda persona vinculada a dicha mediación.

Voluntariedad

El principio de voluntariedad se basa en la libertad para acogerse a ésta o no, así como de desistir en cualquier momento, lo que afecta tanto a las partes como a la persona o personas mediadoras.

La participación de los mediados en el procedimiento debe ser por propia decisión y no por obligación, lo que permite que las partes puedan acudir, permanecer o retirarse del procedimiento, decidir sobre la información que revelan, así como resolver llegar o no a un acuerdo. Los mediados tendrán siempre la libertad de seguir participando en la mediación. Esto implica que el mediador debe reconocer que son las partes las que tienen la potestad de tomar las decisiones en la mediación en los casos que les permite la ley.

Neutralidad

El mediador actúa de manera imparcial, garantizando la igualdad entre las partes y evitando con una postura y mentalidad de no ceder a sus propias inclinaciones o preferencias durante todo el procedimiento de la mediación. Desde este principio, el mediador sustrae sus puntos de vista relacionados con el conflicto a fin de evitar inducir las conclusiones a que deban llegar los mediados. Así, ayuda a los mediados a alcanzar sus propios acuerdos, sin imponer ninguna solución ni ninguna medida concreta, absteniéndose de emitir juicios, opiniones o soluciones sobre los asuntos tratados y respetando las decisiones que adopten los mediados.

Si existe un conflicto de intereses, un vínculo de parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado o una afinidad hasta el segundo grado, o una amistad íntima o enemistad manifiesta entre la persona mediadora y una de las partes, la persona mediadora debe declinar la designación.

Aplicado al mundo de la salud, se trata de crear un espacio de *diálogo operativo* entre personas o grupos, *para prevenir* conflictos, *crear* puentes para mejorar la comunicación, *gestionar* los conflictos, transformar las relaciones existentes, llegar a acuerdos extrajudiciales y buscar soluciones allá donde el sistema falla. La mediación no es la solución de todo, no puede gestionar ciertos conflictos; es necesario contar con las otras instancias: la administrativa, la judicial y la deontológica.

Hay límites para la mediación: asuntos penales (en caso de negligencia), de responsabilidad civil grave, de indemnizaciones elevadas o de objeción de conciencia (en caso de interrupción de embarazo, de ayuda a una buena muerte, etc.). La mediación tampoco es terapia.

En algunos casos, será preferible la negociación directa o el arbitraje. Si se opta por la mediación, quedan las otras vías abiertas.

4.1.3. Algunas consideraciones acerca de la mediación

La mediación aparece a partir de un conflicto y el mediador se incorpora a una relación ya existente entre las partes.

Para realizar la mediación, es necesario que exista una aceptación mutua del papel del mediador y que las partes se comprometan a colaborar en el proceso.

Se debe dejar claro desde el principio que el mediador no tiene poder de decisión y que se acude al proceso de mediación de manera voluntaria, por lo que se puede abandonar el proceso en cualquier momento de éste.

4.1.4. Límites de la mediación

No se puede o no se debe utilizar la mediación en los casos en los que puede existir un hecho delictivo (en estos casos se debe recurrir a la ley) ni cuando el mediador pueda pensar que el caso es manifiestamente injusto y ello lo pueda llevar a inclinarse por una de las partes, lo que a su vez le haría perder la imparcialidad.

4.1.5. Ventajas de la mediación

La mediación evita en muchos casos recurrir a la ley, con lo que disminuyen los costes económicos, la energía y el tiempo, y se ayuda a crear la paz social. Otorga el poder a las partes, siendo éstas las que consigan la solución del conflicto; además, esta solución enfoca el tema en términos de futuro.

La mediación será útil cuando, habiendo voluntad de resolución, no hay entendimiento por falta de comunicación e implicación emocional, o si existen otros conflictos enmascarados. También en los casos en los que entre las partes exista una relación íntima o cuando aparece un tercer implicado.

4.1.6. Distintas escuelas de mediación

Si bien las diferentes escuelas coinciden en los aspectos básicos del proceso de mediación, existen algunas diferencias en lo relativo a los objetivos, que son tratados de diferente manera según las distintas escuelas.

Las tres escuelas más significativas y que han alcanzado mayor difusión en los últimos tiempos son el modelo *tradicional-lineal* sostenido por Harvard; el *transformativo* elaborado por Butch y Folber, y el *circular narrativo* expuesto por Sara Cobb.

Modelo Harvard, tradicional-lineal

Elaborado en los años sesenta, está inspirado en la negociación bilateral y sus objetivos son, por una parte, reducir los desacuerdos y, por otra, acercar los objetivos comunes, ya que la colaboración producirá una mayor ganancia mutua.

En este modelo, **el acuerdo es esencial**, ya que el conflicto es negativo y debe desaparecer.

El tipo de comunicación es básicamente lineal, mediante preguntas abiertas; se trata de evitar los interrogatorios cerrados que limitan la flexibilidad de las respuestas. Según este método, es preciso que el conflicto se ponga sobre la mesa y se exhorte a las partes a que eviten retrotraerse al pasado, poniendo especial énfasis en el futuro. Se tiende a desactivar las emociones negativas, dando mucho valor a los puntos de acuerdo, disminuyendo las diferencias y aumentando las semejanzas.

Se trata de un proceso estructurado, aunque no rígido, en el que el mediador procura facilitar la comunicación y la interacción entre las partes con el fin de disminuir las diferencias, lograr el acuerdo y superar la disputa. No se da demasiada importancia al contexto en el que se desenvuelven las relaciones.

La tarea del mediador será oír y hacer que las partes se oigan entre sí, de tal manera que de una incongruencia simultánea puedan lograr una incongruencia sucesiva. Es necesario que cada parte pueda explicitar con claridad sus intereses y el modo de satisfacerlos. Se procura que las partes encuentren intereses que les permitan acercarse al acuerdo final, separando a la persona del problema.

Lectura complementaria

Sobre el modelo tradicional-lineal podéis consultar la siguiente obra:

R. Fisher; W. Uri; B. Patton (2002). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

El modelo transformativo

Elaborado en los años ochenta, centra su interés en los aspectos de relación, intentando que las partes tengan consciencia de sus propias capacidades de cambio, que encuentren los modos de cooperación y reconciliación y de lograr modificar la relación entre las partes transformando el conflicto, por lo que no se pone tanto énfasis en obtener el acuerdo, aunque, por supuesto, es el objetivo, sino que aquél será consecuencia de la nueva situación. El convenio sólo se logrará en la medida en que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de sí mismos.

El conflicto no desaparece, se transforma, y además es inherente a la sociedad, por lo que es el motor que provoca los cambios.

El modelo transformativo se centra en las relaciones.

En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de responsabilidad.

Esta escuela tiene un fuerte predominio terapéutico y sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicoanalítica.

El modelo circular narrativo

Promueve la reflexión de acuerdos tácticos y circunstanciales, en la que lo importante es la mejora de las relaciones, por lo que diferencia entre conflicto y disputa.

Dicha conceptualización lleva a esta escuela a definir la mediación como una institución que permite a las partes encontrar una manera de encarar y conducir sus disputas, más que a resolver el conflicto concreto, que en determinadas circunstancias no es posible.

El método utilizado por el mediador se divide en 4 acciones:

- 1) Aumentar las diferencias para flexibilizar el sistema y llegar a un nuevo orden.
- 2) Legitimación de todos los implicados.
- 3) Cambio de significado. Construcción de una historia alternativa a la de las partes para ver el problema desde un ángulo diferente.
- 4) Creación de nuevos contextos. Establecimiento de un contexto de trabajo.

Lectura complementaria

Sobre el modelo transformativo podéis consultar la siguiente obra:

J. P. Folguer; R. A. B. Bush (1996). *La Promesa de mediación*. Barcelona: Granica.

Lectura complementaria

Sobre el modelo circular narrativo podéis consultar la siguiente obra:

M. Suares (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicaciones y técnicas*. Barcelona: Paidós.

El modelo se centra en el acuerdo y en las relaciones.

4.1.7. Etapas del proceso de mediación

Etapa previa: la premediación

Antes de comenzar el proceso de mediación, es conveniente analizar el caso intentando identificar las partes en conflicto. Trataremos de analizar qué tipo de relación tienen las partes y si anteriormente ya ha habido negociaciones para solucionar el conflicto. Es importante conocer la capacidad que pueden tener las partes para resolverlo.

En esta etapa deberemos saber quién formará parte del equipo de mediación, valorando que haya un equilibrio con las partes. También es el momento de conocer los recursos que tenemos y los que necesitaremos

Primera etapa

En esta etapa se hará la acogida de las partes mediante su presentación. En esta primera reunión se explicarán los principios del proceso (voluntariedad, confidencialidad, imparcialidad), el procedimiento (sesiones conjuntas y privadas, etc.) y las normas de conducta adecuadas (hablar con consideración respetando los turnos de palabra, no interrumpir, etc.). Por último, se debe firmar el compromiso de la mediación, asegurándose de que los presentes han entendido el funcionamiento del proceso y el valor del acuerdo final.

El mediador ha de crear un clima de confianza, describiendo de manera clara y sincera el proceso y creando bases para un modo colaborativo de comunicaciones.

Segunda etapa

La dinámica de esta etapa se dirigirá a la validación de las percepciones de las partes y a intentar hacer comprensible el conflicto, pasando de la colaboración a la confrontación. El mediador escucha los relatos de ambas partes despejando los malentendidos. Hay que hacer comprensible el conflicto (origen, desarrollo, partes implicadas, posiciones frente al conflicto, alternativas), evidenciando los diferentes puntos de vista.

Tercera etapa

En este punto trataremos de identificar los intereses y las necesidades de las partes (según Maslow: necesidades fisiológicas, de seguridad, de aceptación social, de autoestima y, por último, de autorrealización). Asimismo, intentare-

Técnicas

Las técnicas que se emplean son la escucha activa, el parafraseo y la asertividad.

Técnicas

Aquí, las técnicas serán las mismas que en la anterior etapa: escucha activa, parafraseo y asertividad, más las *preguntas*, el *empoderamiento* y la *legitimación*.

mos hacer comprensibles los temas que se pueden trabajar y buscar los puntos de acuerdo y desacuerdo. En esta fase hay que crear una agenda de trabajo para las partes.

Técnicas

Las técnicas en esta etapa serán las mismas que en las anteriores: escucha activa, parafraseo, asertividad, preguntas, empoderamiento y legitimación, más, en este caso, la reformulación, el manejo de agenda y del papelógrafo, u otras herramientas que faciliten el orden de los temas que se han de tratar.

El mediador tratará de entender los intereses de las partes (versión subjetiva de la realidad), haciéndoles comprensible los temas que se pueden trabajar en mediación y los que no. También ha de priorizar, según las necesidades, los temas que se han de resolver en la agenda de trabajo.

Cuarta etapa

En este punto comenzamos a construir una visión conjunta de la situación, mediante una definición de las responsabilidades relacionales y un reconocimiento y revaloración del otro.

El mediador debe facilitar el reconocimiento mutuo fomentando el respeto de las necesidades individuales, y pasar de la culpa a la responsabilidad.

Quinta etapa

En esta quinta etapa el mediador ha de fomentar la creatividad de las partes para buscar soluciones conjuntas, recogiendo las opciones y contrastándolas para que sean aplicables en la realidad y coherentes con las situaciones descritas.

Hay que generar ideas creativas con propuestas transformadoras y la coparticipación de las partes.

Sexta etapa

En la última etapa se plantean las propuestas realistas y de común acuerdo, se firman los acuerdos, se cierra el proceso y se establece el modo como se realizará el seguimiento.

El mediador debe analizar la satisfacción de las partes, que han de comprender perfectamente el alcance del acuerdo.

La redacción ha de ser clara, concisa, marcando la duración y estableciendo las fases para hacer operativo dicho acuerdo. Hay que dar a las partes un tiempo de reflexión antes de firmar. Por último, se ha de establecer la manera de realizar el seguimiento del acuerdo.

Técnicas

Las técnicas serán las anteriores, más técnicas de teatro y preguntas circulares.

Técnicas

A las anteriores técnicas añadiremos la lluvia de ideas.

En esta etapa hay que tener un conocimiento de la ley aplicable (ley, norma, reglamento aplicable al acuerdo), más todas las anteriores.

4.1.8. Papel del mediador

El mediador no decide y no impone la solución, sino que es un facilitador que ayuda a las partes enfrentadas a comunicarse y a gestionar positivamente su conflicto. La labor del mediador puede extenderse a diferentes áreas, como la laboral, la comunitaria, la intercultural y, principalmente, la familiar.

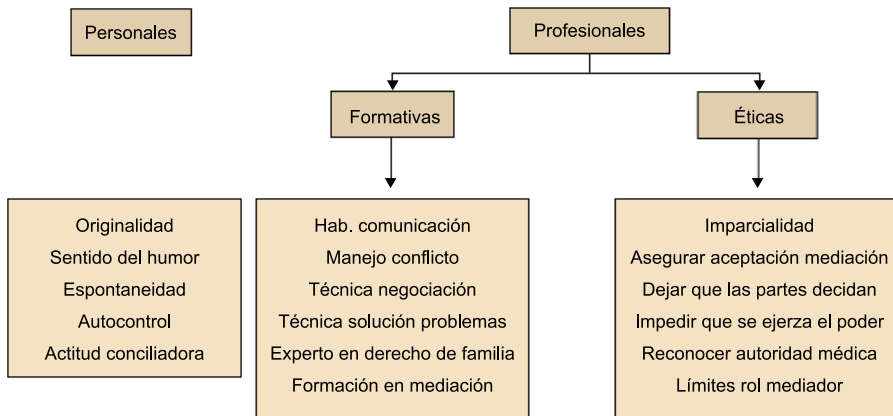
Uno de los elementos clave de la mediación es el mediador. Él es quien va a encarnar la imagen concreta de la mediación. La impresión que reciban las partes del mediador, en la primera entrevista, las va a animar a optar por la vía de la mediación o a desterrarla. Cómo discurra el proceso de mediación y, en gran medida, cuál sea el resultado del proceso de mediación serán responsabilidad del mediador. De ahí que la credibilidad de la mediación, como proceso eficaz para la solución de controversias, se vincula directamente al respeto que los mediadores van a conquistar mediante un trabajo de alta calidad técnica, basado en los más rígidos principios éticos.

El mediador entra en el conflicto como una tercera parte, puede ser invitado o no, y ha de tener claro que debe asistir a las otras dos partes respetando sus objetivos y necesidades, y buscando generar un diálogo entre ellas, basado en el criterio de legitimidad.

Las características deseables del mediador, basadas en la legitimidad que comentábamos anteriormente, serían:

- 1) El mediador es independiente (similar al concepto de imparcialidad en la teoría tradicional, en la que la imparcialidad se basa en no tener beneficios, ni en el proceso ni en el resultado), no esconde una agenda ni intereses propios, y no usa amenazas ni premios para conseguir que las partes cedan.
- 2) Aporta al conflicto conocimientos generales, habilidades, empatía, sin violencia, con creatividad, compasión y perseverancia hasta encontrar la solución.
- 3) Es imprescindible que tenga verdadero interés, deseos de aprender acerca de las partes al dialogar con ellas, intercambiando conocimientos generales y locales. Necesita captar, conocer, entender el conflicto e investigar para asistir a la salida de éste.

Figura 6. Características del mediador



4.2. La negociación

La negociación es un proceso entre dos partes en la que existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto. Las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones.

Para hablar de negociación deben cumplirse **tres condiciones**:

- 1) Que existan dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto: si las posiciones fueran coincidentes, no haría falta negociar.
- 2) Que las dos partes quieran llegar a un acuerdo: si una de las partes no quisiera llegar a un acuerdo, no se sentarían a negociar.
- 3) Que las partes se comuniquen intercambiando propuestas y concesiones: si no hubiera comunicación entre las partes, no se podría formular propuestas, aceptarlas, rechazarlas o efectuar concesiones.

Y debe juzgarse según tres criterios:

- 1) Debe conducir a un acuerdo sensato.
- 2) Debe ser eficiente.
- 3) Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar, la relación entre las partes. No se negocia según posiciones.

Cuando finaliza una negociación se tienen dos casos; primero, ganar/ganar, en el que las dos partes tienen una solución satisfactoria; segundo, cuando las dos partes pierden, es decir, perder/perder. En conclusión, lo que se quiere alcanzar es que las dos partes ganen, con lo que se pasa de un posible contrincante a un colaborador. Para lograr esto, el negociador debe tener las siguientes aptitudes.

Presencia diaria de la negociación

La negociación está presente diariamente, por ejemplo, entre las amistades, la familia y, con mayor relevancia, en el lugar de trabajo.

4.2.1. La negociación en la resolución de conflictos

Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas (Vinyamata, 1999). El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000).

Existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

En los últimos años, la resolución de conflictos mediante la negociación se ha desarrollado considerablemente. En las empresas, los conflictos interpersonales contribuyen a reducir la capacidad productiva y llegan a ser el origen de numerosos malestares psicológicos y sociales (Vinyamata, 1999).

La negociación es uno de los modos de resolución de conflictos e implica la discusión entre las partes en disputa, con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que las enfrenta.

De una manera más general, se pueden distinguir dos escuelas:

- 1) La **tradicional o competitiva**, en la que cada parte trata de obtener para sí el mayor beneficio posible, sin tener en consideración el resultado de la otra parte.
- 2) La **cooperativa o integradora**, centrada no tanto en las posiciones manifiestas de las partes como en sus intereses.

En negociación, las emociones y los sentimientos desempeñan un papel fundamental, por lo que una negociación o resolución de disputas mal manejada provoca tensiones y debates improductivos en los que las personas se alteran, pierden el control, vence la pasión a la razón y se acentúa el conflicto, lo que crea un clima inapropiado para llegar a un entendimiento.

Según lo dicho, la empatía y el buen trato favorecen la consecución de una colaboración de las partes para resolver el conflicto.

La negociación no ha de ser un debate de ideas o una batalla que termina con vencedores y vencidos, sino que debe ser vista como un proceso de diálogo que procura llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes en conflicto. Es necesario tener claro que las posiciones planteadas en un conflicto no son un fin, sino un medio para satisfacer intereses y necesidades; por ello, es primordial descubrir el verdadero interés y las necesidades que se han de satisfacer para comprender los temores, los objetivos y la verdadera motivación de la otra parte.

Una de las principales claves del éxito o del fracaso en la negociación radica en las habilidades para negociar, y un buen negociador tendrá mayores posibilidades de alcanzar un acuerdo óptimo si se prepara, conoce sus intereses y los de la otra parte, no pregunta en demasía, escucha más de lo que habla, explora los sentimientos y las necesidades que se pretenden satisfacer, fomenta la confianza, promueve el respeto y tiene definida la "mejor alternativa de acuerdo negociado" para las partes.

4.2.2. Preparación eficaz de la negociación

Para preparar eficazmente la negociación conviene:

1) Identificar las partes: **posición** (negociable)

- a) Saber qué podemos, qué queremos y cómo lo hemos de hacer.
- b) Conocer cuál es mi papel y el de la otra parte.
- c) Identificar qué terceros pueden afectar la negociación.

2) Buscar los **intereses** (negociable)

- a) Los míos, y considerarlos a corto, medio o largo plazo.
- b) Los de la otra parte. Podemos asumir como propios sus intereses.
- c) Buscar intereses subyacentes.

3) Intentar conocer las **necesidades** (no negociables)

4.2.3. Método de la Universidad de Harvard

El método desarrollado en la Universidad de Harvard¹ hace unos veinte años, denominado "Negociación basada en intereses", es el más utilizado actualmente, ya que ha demostrado su efectividad en todo tipo de casos, desde los procesos de negociación entre patrones y sindicatos, pasando por las disputas dentro de las coaliciones políticas, hasta graves problemas internacionales.

⁽¹⁾En inglés, *Harvard Negotiation Project*.

La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando, es decir, win-win (ganar-ganar). Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios.

Este método trata de mantener separadas a las personas de los problemas (las personas son tratadas con respeto, los problemas, con dureza). Un buen texto introductorio a este principio se encuentra en "**Negociación: Separe las personas del problema**".

Como negociador, hay que ponerse en el lugar del otro, no deducir sus intenciones según temores, comentar las mutuas percepciones, lograr que el resultado interese al otro, dándole participación en el proceso, procurar que las emociones se hagan explícitas y reconocerlas como legítimas, permitir que la otra parte se desahogue, no reaccionar ante un estallido emocional, conciliar los intereses y no las posiciones, y reconocer los intereses que definen el problema.

Fisher, Ury y Patto establecieron 7 elementos del proceso que intervienen y se relacionan entre sí, que proporcionan un marco analítico y conceptual importante para la obtención de acuerdos gana-gana y llegar a acuerdos sin perdedores, objetivo principal de este método. Esos elementos son: intereses, opciones, alternativas, legitimidad, comunicación, relación y compromiso.

Intereses

La fase de exploración de intereses es, quizá, la fase más importante de una negociación. En esta fase hay que concentrarse en los intereses o necesidades explícitas y no en las posiciones generalmente dogmáticas de las partes.

¿Cómo podemos identificar los intereses? Preguntando "¿por qué?" o "¿por qué no?". Preguntarse por qué implica que los negociadores están a la mesa, averiguar qué es lo que debe suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc.; tener en cuenta que los intereses más poderosos son las necesidades humanas.

Una vez que somos capaces de identificar los intereses, hay que lograr que las partes reconozcan que sus intereses son parte del problema, y ser duro con éste, pero suave con las personas.

El interés será todo aquello que no podemos intercambiar con las otras partes, y representa el deseo real de lo que cada uno quiere conseguir.

Es fácil confundir los objetivos de los temas de la negociación con los intereses.

Lectura complementaria

Este método fue dado a conocer por sus autores en la obra siguiente:

R. Fisher; W. Ury; B. Patton (2002). *Obtenga el sí. El arte de negociar*. Barcelona: Gestión 2000.

Opciones

Después de conocer y entender los intereses reales de los negociadores, trataremos de identificar toda la gama de posibilidades en las que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses, pues un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones.

En esta fase se requiere un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos. Conviene dedicarse a inventar conjuntamente varias opciones creativas para beneficio mutuo.

Hay que separar la invención de la decisión: primero, inventar y después, decidir; una buena técnica sería el *brainstorming* (lluvia de ideas), que ayudará a generar ideas en el proceso de decisión.

No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Una de las leyes de hierro del comportamiento humano afirma que "nadie trabaja motivado en la solución de un problema cuando no tiene ninguna participación en el diseño de tal solución".

Alternativas

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. A veces se llega a un acuerdo precipitado a causa de la presión que ejerce la otra parte: "Tómalo o déjalo". Debemos estar bien preparados ante un "lo dejo". ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.

Dentro de estas alternativas hay una muy especial: la **MAAN** (mejor alternativa a un acuerdo negociado), que trata de encontrar la mejor línea de acción para satisfacer nuestros intereses si **no podemos** llegar a un acuerdo. Es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

Criterios (legitimidad)

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación, deben pasar por un análisis que determine si son legítimos o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, que son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

Es importante que la otra parte tenga la sensación de haber "ganado", aunque ello no sea cierto y nosotros hayamos conseguido nuestros objetivos. Además, este ejercicio ayudará a descubrir nuevos intereses y opciones útiles en la negociación.

En la medida en que aprendamos a negociar en función de intereses, abandonando las posiciones sectarias y rechazando las actitudes autoritarias, podremos llegar a disfrutar de los buenos resultados.

Comunicación

Para poder lograr una buena negociación, es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la calidad real de la comunicación.

El modo como se emplea para comunicar tiene un impacto en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen. El beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando se negocia cara a cara porque sólo de esta manera es posible compartir información vital.

Relación

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador debe ser consciente de esto y tener como objetivo mixto resolver los conflictos y mantener una buena relación con las otras partes negociadoras.

Si, como se dice, la primera baja en la guerra es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación. Las negociaciones más importantes se desarrollan con las personas o instituciones con las que hemos negociado antes y negociaremos de nuevo.

Para una buena relación no se han de mezclar problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

Compromiso

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Podríamos denominarlos el "borrador del contrato". Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor si las promesas han tenido un planteamiento, una estructuración y un diseño que las convierta en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo, de tal modo que éste sea viable y se cumpla.

5. Herramientas para la gestión del conflicto

Con el fin de poder conducir los procesos tanto en mediación como en la negociación, los mediadores en los conflictos han de ser expertos comunicadores, ya que estos procesos se realizan a partir de la comunicación, lo que facilita que los participantes se comuniquen entre sí.

No desarrollaremos en este apartado un módulo de habilidades básicas de comunicación, dado que éstas se encuentran ampliamente descritas en otras asignaturas, pero sí que señalaremos las de uso más habitual en mediación y negociación.

5.1. Habilidades básicas de comunicación

Debemos recordar que toda comunicación humana se da entre dos o más personas, que interactúan mediante los componentes digitales (palabras orales o escritas, etc.) y los analógicos (tono, volumen, gestos, posturas, etc.), dentro de un contexto. De tal modo que si modificamos cualquiera de esos elementos, la comunicación varía.

La comunicación es un saber que se desarrolla en virtud del aprendizaje y que se adquiere en la práctica del vivir con otros seres humanos, por lo que el grupo o la red a la que se pertenece tiene una influencia fundamental.

Centraremos la comunicación en dos elementos, el verbal y el no verbal, teniendo en cuenta que el no verbal representa el 93% del impacto de la comunicación. El lenguaje del cuerpo representa un 55%, el tono un 38% y las palabras el 7% restante.

5.1.1. Comunicación verbal

Escucha activa

La escucha activa es la habilidad de comunicación básica y un paso previo para aplicar cualquier otra habilidad en comunicación y mediación.

En las relaciones interpersonales existe una tendencia hacia la "no escucha"; en consecuencia, no existe una cultura de escuchar a los otros. Esta carencia es uno de los principales generadores de los conflictos interpersonales.

Escuchar activamente es un método por el que el mediador se concentra totalmente en las comunicaciones y el marco de referencia interno (es decir, sentimientos y opiniones) de quien habla y luego retransmite lo escuchado, para corroborar si se entendió lo que dijo.

Al escuchar activamente, el centro de atención no está en el punto de vista o la opinión de quien escucha, sino en el contenido de lo que dice quien habla.

Existen unos obstáculos que debemos tener en cuenta cuando practicamos la escucha activa, como son los propios del ambiente físico (cansancio o distracciones), los de las propias emociones (sentimientos) y los del área cognitiva o mental (prejuicios morales, culturales, etc.).

Los beneficios de la escucha vienen dados porque las partes reciben un gran esfuerzo por parte del mediador y ello genera en éstas un aumento de la autoestima y de la confianza. Además, anima a las partes a desempeñar un papel activo y a dirigir el propio proceso, responsabilizándose de los resultados obtenidos y aprendiendo a escucharse mutuamente.

Feedback

El *feedback* es un arte. Conviene comenzar con las fortalezas para crear un clima positivo y de confianza que sirva de soporte al análisis de las debilidades, y éstas serán más aceptables si uno las expresa por sí mismo. ("veo que eres una persona muy creativa, sin embargo a veces eso te hace dispersa"; "creo que esto lo puedes mejorar"; etc.).

Los factores que ayudan el *feedback* son la aceptación del otro, saber que no existe la perfección y que la diversidad es siempre positiva, dado que aumenta la creatividad y la generosidad.

Por el contrario, puede limitar por los propios miedos e inseguridades, la falta de habilidades sociales, el exceso de crítica o el desconocimiento de cómo "reconocer al otro".

Lenguaje del yo

Es la expresión en primera persona de las opiniones, sentimientos y deseos, sin evaluar la conducta de los demás ("Cuando me haces bromas *yo* me siento ridículo", por ejemplo).

En el lenguaje del yo hablo de mí, de lo que siento y necesito; no debe implicar una evaluación negativa del interlocutor. De hecho, permite expresar estos sentimientos con firmeza y sin agresividad, y de manera constructiva.

El orden de expresión sería:

- 1) Describir una conducta: "cuando me haces...".
- 2) Describir un sentimiento: "yo me siento...".
- 3) Describir una consecuencia: "porque yo quiero sentirme cómodo...".
- 4) Describir una expectativa/necesidad: "y lo que quisiera es...".

5.1.2. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal, y con frecuencia puede tener más significación. Es inevitable, y en otras culturas pueden hallarse sistemas no verbales distintos.

Todos los humanos la tenemos en cuenta cuando nos comunicamos, pero no son de nuestra propiedad, ya que la compartimos con los animales; por eso podemos deducir, por ejemplo, cuando se nos acerca un perro, si lo hace de manera amistosa o no, mirando los pelos del lomo o la forma que tiene la cola.

Podemos mecanizar varias conductas:

1) **Conductas paralingüísticas.** Relacionadas con los aspectos vocales no lingüísticos de un mensaje. El ritmo no siempre tiene un significado especial en sí mismo, y lo importante son sus variaciones. Cada cultura puede tener su propio ritmo de comunicación. Según la entonación que demos a nuestra palabras, podremos indicar si estamos realizando una pregunta o afirmando algo, dudando, tristes o felices, ordenando, etc. De ahí la importación de la entonación que demos. En cuanto al volumen, referido a la potencia de la voz, utilizamos diferentes volúmenes para significar cosas diferentes. Estas diferencias de volumen nos pueden indicar que algo diferente en una mediación o negociación está ocurriendo.

2) **Conductas kinésicas.** Son aquellas que hacen referencia a los movimientos corporales. El cuerpo es una fuente de emisión de mensajes y forma parte de la comunicación, siendo muchos los mensajes que se envían con él.

La **expresión** o **movimientos** que realizamos con la **cara** (ojos, boca) o las **manos** son una fuente inestimable de expresión. El brillo de las pupilas, un guiño, el movimiento de las cejas, morderse el labio, etc., nos ayudará a interpretar una situación de respeto, miedo, sorpresa, etc.

Las distintas posiciones que adquiere el cuerpo, la **postura**, nos pueden dar información acerca de nuestra actuación en el proceso. La manera de cruzar las piernas, de inclinar el cuerpo hacia delante o el modo de sentarnos pueden estar indicándonos que alguien está prestando o no atención, que quiere acabar rápido o que no está a gusto.

Es importante atender a los movimientos de todo el cuerpo. Hay movimientos que nos indican acercamiento entre las partes y otros todo lo contrario.

3) Conducta proxémicas. Dentro de esta comunicación no verbal no podemos dejar de lado aspectos como la vestimenta, los silencios, las distancias y las posiciones, así como los espacios en los que se realiza el proceso. Sin duda, un ambiente cálido ayudará a que las partes colaboren en la solución del conflicto, así como el hecho de estar separados o no por una mesas, o permanecer juntos, o situar a las partes a cada lado del mediador, o ponerlas juntas, etc., puede, o no, facilitar el proceso.

5.2. Habilidades específicas de la mediación

En este apartado se expone una serie de técnicas que se emplean en mediación para llevar la información a un nivel de trabajo constructivo que ayudará a aportar nuevas interpretaciones para fomentar la reflexión de las partes.

1) Reformulación. Expresar de otra manera el contenido de unos hechos expuestos por una de las partes intentando dar un significado más propicio y sencillo, si es necesario; es decir, sería dar la posibilidad de ver el hecho con unas gafas distintas de las que usamos normalmente.

La nueva formulación se realiza mediante construcciones que utilizan sinónimos o metáforas que tienen en cuenta la jerga y el mundo de las partes.

La reformulación ayuda a rebajar la agresividad, recontextualizar las historias, fomentar la construcción de una visión común y a que las partes identifiquen más fácilmente sus auténticas necesidades ante el conflicto. Extraer del contenido comunicado lo inherente a sus palabras sin imponerlo.

2) Reencuadre/recontextualización (escuela narrativa). Con esta técnica se pretende trabajar encuadrando el problema en un contexto diferente, que puede ser más amplio, más pequeño o simplemente diferente. La idea es que cuando se varían los contextos, se varía la significación de los hechos, y aquéllos permiten salir de la relación conflictiva y repetitiva, ayudando a que se muevan de la visión, abriendo su percepción y campo de atención.

La clasificación del reencuadre es la siguiente:

a) Reencuadre de los hechos o contenidos de la situación. Por ejemplo: fumar puede ser visto como perjudicial para la propia salud y la de los otros, mientras que también puede ser visto como un modo de ser irresistible y sensual, como Sara Montiel en sus mejores tiempos.

b) Reencuadre del contexto de la situación (nueva contextualización). Implica poner la misma situación en otro escenario; por ejemplo, "si en lugar de vivir esto en su estado actual de plena salud y juventud lo viviera en un momento en el que sabe que padece una enfermedad terminal, ¿cómo vería los mismos hechos?".

c) Reencuadre de las personas involucradas (legitimación). Un hijo adolescente puede ver a su padre como alguien que no se preocupa en absoluto de él, y en cambio la intención del padre puede ser no agobiarlo, dado que piensa que en su edad aquél precisa sentirse libre. La "clave del reencuadre" se basa en que lo que alguien hace es diferente de lo que intenta obtener con ello (mismo comportamiento-cambio de intención).

Ejemplos tipo de reencuadre

- **Pasar a un contexto generalizado** (efecto zoom). Lo que dice que siente no es extraño, ni particular, sino que es una consecuencia habitual en cualquier proceso de separación. Por ejemplo: "Esta situación quizá resulte desagradable para ustedes, pero es parte del proceso de reorganización familiar".
- **Pasar a un contexto particularizado** (efecto lupa). Generalmente, es el modo como la gente resuelve los problemas en sus empresas. Por ejemplo: "Pero en su empresa, ¿dónde comenta que existe este nexo de comunicación tan cuidado en pro de la familia? ¿no cree que se podría hacer de otra manera?".
- **Pasar a un contexto diferente** (efecto cambio de color de los cristales). Por ejemplo: "Las propuestas que han presentado son muy válidas desde la perspectiva de su profesión de abogados, pero si miraran otras propuestas desde el punto de vista de un médico con un paciente a punto de morir, ¿qué propondrían? ¿Y desde el punto de vista de un náufrago?".

3) **Legitimación/empowerment** (escuelas narrativa y transformadora). Consiste en crear las condiciones idóneas para posibilitar la participación en un proceso, favoreciendo el protagonismo, haciendo que las partes sean responsables de sus acciones y puedan ver el coprotagonismo del otro. Al mismo tiempo, refuerza la dignidad de las partes en conflicto, las legitima para el cambio y aporta la visión de lo posible, dejando de lado la ganancia. Ayuda a que las partes puedan cambiar las posiciones que tienen dentro de la historia.

4) **Parafraseo** (escuela de Harvard). Consiste en repetir un concepto expresado por una de las partes sin la inicial negatividad o agresividad, intentando ser fiel al significado y al mensaje originales; es decir, no se debe modificar lo que ha dicho la parte parafraseada: **mismo contenido** pero de **diferente manera**, despojado de cualquier connotación negativa (efecto espejo).

Sirve para que las partes se sientan escuchadas y entendidas, a la vez que el mediador confirma que lo ha entendido. No debe perderse en detalles insignificantes, ha de destacar el contenido y dejar en segundo plano las emociones. Se evidencian los intereses y las necesidades de las partes, lo que favorece la reducción del conflicto y hace resurgir contenidos importantes encubiertos por las emociones.

Ejemplos de parafraseo

"Quiere decir..."; "Si lo he entendido bien, usted dice..."; "Corríjame si me equivoco..."; "Permítame que haga un resumen de su exposición..."; "¿Hay algún aspecto que usted considere importante y que no haya recogido en mi resumen?".

5) Resumen (escuela narrativa). Es como el parafraseo, pero con la particularidad de que ayuda a recapitular y da más información, al utilizar connotaciones positivas y hacerlo con el lenguaje de las partes. Permite destacar los puntos que a su vez hacen comprensible el conflicto, exponer de manera neutral las expresiones más comprometidas y deshacer los momentos de bloqueo.

El resumen, se ha de realizar después de la definición del problema. Y cada parte debe haber elaborado los objetivos y aportado soluciones al problema.

Ejemplos de resumen

"En resumen de todo lo expuesto se desprende que..."; "En síntesis hasta el momento, y para cerrar esta etapa, hemos comprendido que..."; "Para finalizar su intervención haré un resumen que me permita cerciorarme de que lo he entendido todo bien".

6) Clarificación (escuela narrativa). Mediante una intervención interrogativa, se trata de fomentar la complementación de la información que han aportado las partes, lo que facilitará la comprensión de las ideas expuestas y romperá las presuposiciones u hipótesis que hayan deducido las propias partes, e incluso el mediador. Se trata de aclarar, concretar y sacar a relucir todo cuanto haya podido quedar en duda.

Ayuda a entender mejor el mensaje, confirmar la hipótesis del mediador, que las partes sean más precisas, puntualizar las informaciones, retomar un tema que las partes han dejado de lado pero que puede ser importante para el mediador, superar problemas de comunicación, dismantelar presuposiciones, desencallar el conflicto y entender mejor el mensaje.

Ejemplos de clarificadores

"Disculpe, me puede aclarar una duda que tengo: cuando usted dice tal, ¿a qué se refiere exactamente?".

7) Pregunta. La pregunta nos ayudará a descubrir los intereses y las necesidades, a fomentar la empatía, a concretar, desbloquear, abrir y cerrar temas, a dar más opciones o a explorar el conflicto sin perder la identidad de éste. Permitirá que salgan los sentimientos sin perder el contexto desde el que hablamos. Es la principal herramienta del mediador.

Ha de ser clara y se debe confirmar que se ha entendido, usando las palabras de las partes como punto de partida de la pregunta.

Hay que exponerla con un ritmo pausado, intentando no interrumpir a las partes cuando están acabando de hablar, e intercalarlas con otras técnicas para que no se sientan interrogadas.

a) Preguntas abiertas o cerradas (escuela de Harvard). Las preguntas abiertas van dirigidas a abrir un espacio de comunicación que sirve para que las partes hablen más extensamente, sobre todo si una de ellas es una persona cerrada, ya que ello genera confianza.

Se realizan al comienzo de un tema y en la primera etapa del proceso de mediación, para conseguir más información de un tema en concreto y, al mismo tiempo, para conocer opiniones, maneras de reaccionar y los pensamientos de las partes.

Las preguntas cerradas intentan buscar una respuesta rápida, clara y corta. Un sí o un no es su respuesta. Sirven para conseguir información objetiva y cerrar una comunicación de las personas cuya oratoria resulta demasiado densa. Hay que usarlas poco porque pueden romper el calor de la comunicación flexible que intenta establecer la mediación.

Conviene saber cuándo y dónde, elegir las bien; se debe escuchar la respuesta y repetir la pregunta. *Afirmar no es preguntar*. Hay que emplear un lenguaje y tono adecuados.

b) Preguntas circulares (escuela narrativa). Es la pregunta tipo por excelencia en mediación; se apoya en la epistemología circular, aspecto que implica que no haya sólo causa-efecto, sino que las causas y los efectos se encuentren circularmente. Ese efecto puede transformarse en causa y viceversa, en causalidad típica de los sistemas.

Va dirigida a que el receptor conteste desde el punto de vista del otro. La pregunta, pues, ha de hacer hincapié en el sentir, pensar, decir o hacer, esto es, se realiza para saber cómo ve o entiende una parte lo que expone la otra parte ("¿Qué diría usted si sintiera lo que ella piensa?"; "¿Qué diría usted si se hiciera lo que ella piensa?").

c) Preguntas reflexivas. Tratan de fomentar la introspección del receptor para que evalúe una situación concreta. Sirven en situaciones en las que el interlocutor es demasiado impulsivo.

Se ha de realizar de manera amigable y con musicalidad, que denote duda ("¿Te has planteado qué puede pasar si la directora nos dice que no?").

d) Preguntas clarificadoras. Intentan descubrir qué información no verbalizada se da por sobreentendida. Nos sirve para puntualizar de qué estamos hablando y frenar suposiciones de un mensaje cuando una de las partes deja a medias las frases. Las preguntas deben denotar sinceridad ("Cuando dice el tema conocido, ¿a qué se refiere?").

5.3. Estilos de relación

A continuación, presentamos varios estilos de relación:

1) Asertividad. Es la capacidad de cada ser humano de defender sus derechos y deseos, y de expresar sus sentimientos, pensamientos y opiniones ante sus interlocutores, mostrando respeto hacia ellos, al mismo tiempo que se respeta a sí mismo.

El estilo asertivo de relación se basa en una conducta observable que la otra parte detectará: fluidez en el habla, seguridad, contacto visual directo, relajación postural –discrepando abiertamente y aceptando los errores, manifestando preferencias y pidiendo aclaraciones–, o saber decir "no" cuando se quiere decir "no".

Para ello, hay que creer en unos derechos para los demás y para sí mismo, con convicciones racionales y teniendo una alta autoestima y control emocional.

Las características de un comportamiento asertivo son:

- a) A nivel NV, mantener contacto visual y una posición corporal firme y receptiva.
- b) Utilizar un tono de voz firme pero cercano, con un volumen suficiente para ser claro y oído (habla fluida).
- c) Claridad y precisión de lenguaje.
- d) Expresar los propios sentimientos (*SMS del yo*).
- e) Elegir el momento adecuado.
- f) Caracterizar la situación, describiéndola con el mayor detalle posible.
- g) Evitar utilizar un lenguaje de confrontación.

2) Agresividad. La conducta que observaremos tendrá un volumen elevado, poco fluido, precipitado y taxativo, que recurrirá a insultos y amenazas, con la cara tensa, una invasión del espacio del otro y una tendencia a contraatacar.

Expresan lo que sienten y "no engañan a nadie"; consideran que existe gente que merece ser castigada, y que si no se comportan así pueden resultar vulnerables ante aquélla.

3) Manipulación. En este estilo observaremos una falsa escucha con interrupciones constantes, opiniones poco claras para confundir, un habla rápida con contradicciones frecuentes y cierta divagación antes de empezar a hablar, utilizando incluso el halago con fines de manipulación.

Piensen que tienen el poder sobre los demás y quieren alcanzar su objetivo a toda costa. Su pensamiento es ganar-perder. Siempre expresan lo que sienten: "yo hablo claro".

4) Pasividad. El volumen de voz es bajo, con poca fluidez, utilizando "muletillas". No hay contacto visual ni buena postura, y la cara se mantiene tensa. Se producen frecuentes quejas sobre terceros. Son personas sacrificadas ("lo que yo quiera o piense no importa, importa lo que tú quieras o pienses") y con sensación de no ser comprendido ni tenido en cuenta.

Resumen

No existe una única manera de entender el conflicto, dado que cada persona, por su cultura, identidad o experiencias anteriores, puede entenderlo de un modo. Por supuesto, también influye en cada caso cuál es el objeto del conflicto y los factores específicos que influyen en él. El conflicto es algo natural y dinámico en las relaciones humanas, y según la manera de actuar ante él el resultado puede ser positivo, es decir, permite aprovechar la oportunidad, o negativo, porque se produzca un encerramiento, una fractura, etc. En el conflicto intervienen tres tipos de motivaciones: las **necesidades**, recogidas en la famosa pirámide de Maslow; los **valores**, que todo el mundo tiene y que son el motor de nuestras actuaciones; y los **intereses**, que varían para cada individuo en función de la situación y del momento.

A la hora de gestionar un conflicto es imprescindible, por un lado, diferenciar cuáles son las posiciones, que es lo que habitualmente se expresa de manera taxativa: quiero, me niego, exijo, etc. (la parte visible del iceberg), es decir, los intereses; y, por otro, ver las necesidades y valores que están en la parte más honda del iceberg, la parte menos visible, pero que son la verdadera causa del conflicto. En todo conflicto se hallan también otros elementos, como el poder, muy ligado a las necesidades (conservar lo que tenemos); los derechos, muy relacionados con los intereses; y, por último, los elementos psicológicos, las emociones (miedo, angustia), que hay que tener muy en cuenta, dado que son los que ponen en funcionamiento los mecanismos de defensa (negación, agresión, etc.).

En el ámbito sanitario, aparte de los elementos ya expuestos, intervienen unos factores muy propios y específicos de la sanidad, y de todos sus actores. No olvidemos que en los últimos años la sanidad ha experimentado cambios muy importantes. Estos cambios han contribuido a una gran mejora, por diferentes razones, pero también han sido la principal fuente de conflictos. Muchos de ellos han estado relacionados con la adaptación de profesionales y usuarios a estos cambios, a la limitación de los recursos, a la falta de definición de los fines de la medicina y a los cambios sociales o de valores. La evolución del conflicto es previsible; sin embargo, si no es convenientemente tratado será difícil resolverlo. En función de su manejo pueden producirse cambios que hacen que el conflicto primero escale, que después se estanque y, por último, generalmente con la intervención de un tercero, que se reduzca e incluso se reoriente hacia el acuerdo o la resolución.

El análisis que seamos capaces de realizar del conflicto, de su origen, elementos, evolución de desencadenantes y pautas de comportamiento, influirá en el modo de abordarlo, en su posterior evolución; pero también en la creación de una determinada manera de entender el conflicto, que sin duda puede ayudar

a generar interacciones respetuosas y confrontaciones positivas en la relación dentro de la organización, en la relación con los usuarios y entre los profesionales. Para poder gestionar conflictos de manera positiva, es imprescindible disponer de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para manejarlo: capacidad de escucha, de comunicación, de identificación y de análisis de los temas que lo configuran; saber utilizar un lenguaje neutro; tener sensibilidad por los valores; tenacidad para mantener los compromisos; generar posibilidades de resolución; separar a las personas de los problemas; y, especialmente, a la hora de analizar los problemas, ser capaces de ser objetivos, a pesar de las presiones o la identificación que podamos sentir con el problema o las partes, sin tomar partido por ninguna. No existe una actitud específica para gestionar un conflicto, sino que la actitud varía en función del interés y las necesidades de uno mismo y de los otros, así como del interés que tengamos en continuar la relación o no y del papel que tengamos en la relación conflictual.

El conflicto no hay que **evitarlo**, sino **prevenirlo y tratarlo** de manera adecuada y sistémica para evitar que se vuelva a repetir.

Actividades

1. Lectura y análisis del libro de H. Cornelius y S. Faire *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente* (2005).

- Análisis de la estructura del libro (cómo está distribuido).
- Análisis del contenido (escuela en la que se inspira, temática, objetivo principal y objetivos secundarios de la obra).
- Resumen de lo más importante de la obra.
- Comentarios personales.

2. Desde la óptica de su resolución, ¿el conflicto hace referencia a la frustración, a la impotencia o a la imposibilidad de uno o varios actores para conseguir lo que desean? En caso de ser falso, argumentad por qué.

3. ¿Cuáles son las diferencias entre conflicto y disputa?

4. ¿Qué particularidades tienen las organizaciones sanitarias en relación con los conflictos?

5. Según la clasificación de Sergi Farré, describid los niveles del conflicto.

6. Los componentes del conflicto se representan, habitualmente, con la figura de un iceberg. ¿Qué es lo que vemos?

7. ¿A cuánto tiempo hace referencia un conflicto de dimensión mediana?

8. Lectura y comentario de artículo de S. Farré "Cultura de paz y empresa" (año?).

- ¿Cómo define la cultura de la paz?
- En la resolución de conflictos, ¿qué Universidad y profesor definieron el resultado *win-win* (las dos partes ganan)?
- Según Goldberg, Green y Sander, ¿qué cuatro objetivos caracterizan la gestión alternativa del conflicto en el ámbito judicial?
- Según Jennifer Lynch, ¿en qué consiste el propósito principal de la gestión alternativa del conflicto?
- ¿A qué suele atribuir la dirección los conflictos entre compañeros de trabajo?

9. Describid los aspectos positivos del conflicto.

10. ¿Qué propone Eduard Vinyamata para evitar la escalada del conflicto y facilitar su resolución?

11. Comentad un conflicto y elaborad un mapa de éste.

12. Lectura y comentario del artículo de E. Vinyamata "Resolución de conflicto" (año?).

- ¿Qué nos indica la noción a-disciplina?
- ¿Se producen pedidas productivas por los conflictos? ¿En cuánto se cuantifican en Estados Unidos?
- ¿Qué campos del conocimiento han contribuido a configurar un cuerpo teórico para la resolución de conflictos?
- Indicad 3 instituciones que hayan incorporado el método de resolución de conflictos.

13. Teniendo en cuenta las diferentes definiciones de mediación, elaborad una definición propia.

14. Elaborad una breve descripción de los principios fundamentales de la mediación.

15. En medio de un proceso de mediación una de las partes lleva el caso a los tribunales. ¿Qué debemos hacer entonces?

16. ¿El modelo circular narrativo se centra en el acuerdo? En caso de ser falso, argumentad por qué.

17. ¿En la cuarta etapa del proceso de mediación creamos la agenda? En caso de ser falso, argumentad por qué.

18. Señalad las características éticas del mediador.

19. ¿Qué tres condiciones se han de cumplir para hablar de negociación?

20. ¿Los intereses son negociables? ¿Por qué?

21. Señalad los 7 elementos del proceso de negociación de la Universidad de Harvard.

22. Indicad si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas. En caso de ser falsa, argumentad por qué.

- a) El tono representa el 55% de la comunicación.
- b) No escuchar lo suficiente a los demás es uno de los principales generadores de los conflictos interpersonales, siendo esta actitud parte de nuestra cultura.
- c) En el lenguaje del yo expreso lo que siento y cómo me afecta.
- d) Las conductas kinésicas son las que hacen referencia a los movimientos corporales.
- e) El nuevo encuadre ayuda a rebajar la agresividad.
- f) Parafraseo y resumen es más o menos lo mismo.
- g) Las preguntas abiertas se utilizan más en la escuela narrativa, así como las circulares.

23. Describid los diferentes estilos de relación.

Glosario

conflicto *m* Fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas y en el que existen percepciones, intereses y posiciones que se presentan total o parcialmente de maneras divergentes y opuestas entre sí

intereses *m* Lo que nos motiva. Relacionado con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. Son los objetivos que deben negociar las partes.

mediación *f* Procedimiento en el que un tercero, que no está directamente interesado en las cuestiones que son objeto del conflicto, facilita la comunicación entre las partes para ayudar a resolver las dificultades y lograr acuerdos.

mediador *m* Persona u organismo encargado de intervenir en una discusión o en un enfrentamiento entre dos partes para encontrar una solución.

necesidades *f* Realidades irrenunciables e imprescindibles para la supervivencia.

negociación *f* Proceso entre dos partes en el que existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto. Las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para ello se comunican intercambiando propuestas y concesiones.

partes *fpl* Cada una de las personas o grupos enfrentados en una disputa, pleito, etc.

posición *f* Demanda concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos.

Bibliografía

Cornelius, H.; Faire, S. (2005). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Móstoles: Gaia Ediciones.

De Bono, E. (1994). *Conflictos: una mejor manera de resolverlos*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Díez, E.; Tapia, G. (2004). *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Paidós.

Farré Salva, S. (2006). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio afectivo*. Barcelona: Ariel.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2002). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

Folguer, J. P.; Bush, R. A. B. (1996). *La Promesa de mediación*. Barcelona: Granica.

Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona: Fontamara.

Gracia Guillen, D. (2004). *Como arqueros en el blanco*. Madrid: Editorial Triacastella.

Novel, G. (2008). *Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario: propuesta de un modelo* (tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Ramió, C. (1997). *Poder y conflicto en las organizaciones públicas*. Barcelona: Diputación.

Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La topología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto. La forma como herramienta*. Barcelona: Paidós.

Singer, L. R. (1996). *Resolución de conflictos y técnicas de actuación*. Barcelona: Paidós.

Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.