

PLAN DE FORMACIÓN PARA ENTIDADES Y COLECTIVOS CIUDADANOS 2022

- Vicealcaldía. Área Delegada de Coordinación Territorial, Transparencia y Participación Ciudadana -

∞ Espacio asociativo/Banco de recursos formativos ∞

GESTIÓN DE CONFLICTOS EN ASOCIACIONES



CONTENIDO

1. QUÉ ES EL CONFLICTO	3
Definición de conflicto	3
Oportunidades presentes en el conflicto	4
Peligros presentes en el conflicto.....	5
2. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO	6
Modos de abordar un conflicto.....	6
Cuestiones que atender al analizar un conflicto.....	8
3. LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO	9
Fases de la resolución de un conflicto	9
Métodos para la resolución de un conflicto	12
4. HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	14
La negociación. Definición y características.....	14
Características de la persona negociadora	15
Estilos de mediación	17
Tácticas de la mediación	18
La comunicación en la mediación	20
Fases de la mediación.....	23
4. HABILIDADES SOCIALES Y DE ROLE PLAYING	25
Habilidades sociales: asertividad y aprender a decir "no"	25
Técnicas para la negociación.....	29
Role - playing.....	32
Técnicas para la resolución de conflictos	33
Puesta en práctica técnica de resolución de problemas	34



1. QUÉ ES EL CONFLICTO

Definición de conflicto

Son muy diversas las definiciones que podemos encontrar de qué es un conflicto, lo mismo que son variadas e, incluso contradictorias las valoraciones que de él se hagan y los modos de afrontarlos.

Una definición que nos resulta especialmente valiosa para el ámbito de las asociaciones es la que nos proporciona el **Colectivo Amani** (2004):

“Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles, donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución”.

Es conveniente distinguir dos **tipos de conflicto**:

- **Conflicto abierto:** es aquel en que se actúa desde la conciencia de que hay una pugna entre intereses. Las partes implicadas y terceras personas son conscientes de la situación.
- **Conflicto oculto:** Se da una tensión de intereses, pero las partes involucradas no son conscientes de que exista una situación conflictiva.

Las **fuentes del conflicto** son:

- **Los hechos.** El conflicto surge por un desacuerdo entre las partes.
- **Los recursos.** El conflicto proviene del desacuerdo sobre la “distribución” de ciertos recursos escasos.
- **La necesidad.** Desacuerdos respecto “a qué debe satisfacerse o respetarse” para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.
- **Los valores.** Basados en las diferencias en cuanto a lo que “debería ser” como factor determinante de una decisión política, de una relación o de alguna otra fuente de conflicto.

- **La relación.** Surgimiento de desacuerdos y conflictos producto de emociones y percepciones negativas o equivocadas.
- **La estructura.** El conflicto surge por “el modo cómo se ha conformado la estructura” dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, fomentando desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad, etc.

Los **elementos constitutivos del conflicto** son:

- La **situación** conflictiva, propiamente dicha.
- Las **actitudes** conflictivas: emociones y percepciones.
- Los **comportamientos** conflictivos: que van desde competir hasta resolver.

Es preciso intervenir sobre todos ellos, puesto que **son interdependientes**. No resultaría muy efectivo conseguir superar un comportamiento conflictivo, si la situación conflictiva permanece, pues dará lugar a nuevas expresiones del conflicto o a su ocultamiento con las consecuencias negativas que ello conlleva. Pero tampoco sería efectivo resolver una situación si en las partes se mantienen las actitudes conflictivas, ya que surgirán nuevas situaciones. Por eso, nuestra intervención sobre el problema ha de ser integral, buscando que el proceso vaya incorporando valores y modificando actitudes, por medio de comportamientos que permitan la resolución de situaciones conflictivas.

Oportunidades presentes en el conflicto

Coloquialmente, se asocia la palabra conflicto a problemas, inconvenientes, agresiones... Pero, objetivamente, **los conflictos no son malos ni buenos**. Son algo inevitable e intrínseco a la convivencia humana. Nos pueden llevar a situaciones complicadas y aprender a gestionarlas exigirá esfuerzo por parte nuestra.

Su principal oportunidad está en su relación indisoluble con **el cambio: todo intento de cambio lleva inevitablemente al conflicto** y este, a su vez genera, siempre que se produce, algún tipo de cambio: en ocasiones visible y radical y, en otras, sutil y oculto, pero tras un conflicto nada queda igual.

Socialmente, esto nos descubre la importancia del conflicto como **motor de cambio social**. A lo largo de la historia se ha ido progresando a través del afrontamiento de situaciones conflictivas que han actuado como caja de resonancia y han sacado a la luz los problemas subyacentes. En su resolución **se han ido construyendo nuevas coyunturas históricas acordes con los contenidos y métodos vigentes en el modo de resolver**.

Educativamente, su potencial es también evidente: el objetivo de la educación es conseguir un cambio, en los individuos y en la sociedad. Si el cambio genera conflicto y viceversa, éste se convierte en materia esencial para la educación, para el crecimiento. Su análisis y abordaje van a aportar los elementos constitutivos de un aprendizaje significativo. **La resolución de conflictos no es una actividad puramente intelectual, sino que implica a toda la persona en sus diversas dimensiones: cognitiva, socio afectiva, emotiva, creativa, activa...** Implica el conocimiento, el comportamiento y los valores de la persona en su totalidad. Nuestras entidades han de ser lugares receptivos de los problemas del entorno, y tener presentes los grandes conflictos de la sociedad, y los problemas internos. Ello nos lleva a conocer la realidad circundante y nuestra propia realidad.

Además de las mencionadas oportunidades sociales y educativas (o de crecimiento en la entidad), podemos enumerar:

- Sirve para **aumentar la creatividad** de los individuos y los grupos. Se fomenta la búsqueda de soluciones y alternativas.
- Permite visibilizar y **sacar a la luz los problemas ocultos**. Así se pueden trabajar y resolver.
- **Eleva la moral** del grupo. En el proceso de abordaje y resolución se liberan tensiones y se facilita un clima de confianza.
- Aumenta la autoestima y el aprendizaje de **nuevas habilidades** (negociación, creatividad...) de los sujetos involucrados.
- Si se resuelve de forma cooperativa, puede **potenciar la identidad** y la cohesión grupal.

Si finalmente se resuelve o se llega a un acuerdo, será una **experiencia de éxito** para los implicados. Esto a su vez genera confianza y seguridad a la persona para enfrentarse a nuevos retos y ser más competente socialmente a la hora de relacionarse.

Peligros presentes en el conflicto

En cambio, si el conflicto no se soluciona y se enquistaba, puede tener consecuencias negativas. José Luis Trechera (2003) menciona las siguientes desventajas en oposición a las positivas que hemos visto:

- Aumenta la **desconfianza** entre las personas integrantes de un grupo. Se crea una mala imagen de los demás miembros y del grupo como tal.
- **Deteriora la cooperación** y el trabajo en grupo. Se rompe la comunicación y se anulan las interacciones que son necesarias para llevar adelante las diversas tareas.
- **Disminuye la motivación** entre los que forman el equipo de trabajo.
- Se fomentan **conductas hostiles** y agresivas entre los diversos miembros del grupo.

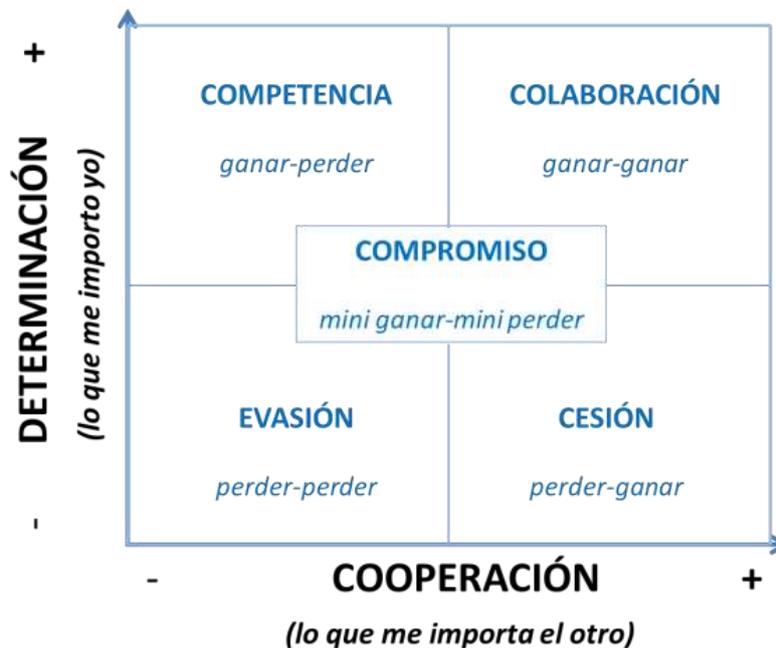
Cuando los conflictos trascienden al exterior del grupo, **se pierde la credibilidad** y buena imagen.



2. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Modos de abordar un conflicto

En un conflicto entran en juego dos elementos fundamentales que condicionan el modo en que se aborda un conflicto (se suele hablar de estrategia) y el resultado con que se está dispuesto a cerrarlo. Se trata del ganar y el perder. En función de en qué y cuánto queremos ganar y en qué y cuánto estemos dispuestos a perder se irá gestionando el conflicto. De este modo pueden darse **cuatro resultados y sus correspondientes estrategias de resolución**:



Como se puede comprobar, se puede dar en cada situación:

- **Perder-Perder:** el resultado es la evitación. Ambas partes se alejan del conflicto, huyen.
- **Perder-Ganar:** el resultado es la cesión o sumisión. Una de las partes se adapta a la otra.
- **Ganar-Perder:** el resultado es competición hasta la imposición sobre la otra parte.

- **Ganar-Ganar:** el resultado es la colaboración, la cooperación. Se afronta el problema en una fase de confrontación y se llega a una solución satisfactoria para ambas partes.

Se suele hablar de negociación en el proceso en que ambas partes ganan algo y pierden algo. A eso dedicaremos el tema siguiente.

Normalmente, no se tiene capacidad de decisión sobre la posibilidad de tener un conflicto o no (puede prevenirse, pero si no resulta la prevención, los conflictos surgen, de forma visible u oculta, y requieren una respuesta, aunque sea la del silencio). Es ahí en donde sí se tiene capacidad de decidir, “qué hacer con el conflicto”. Los **modos de abordar el conflicto** que se presentan, las respuestas que se dan, pueden ser muy diversas, **tradicionalmente se distinguen cinco: evitarlo, ceder** (que puede llevar a la sumisión), **competir, colaborar y negociar**. Según a las variables que atendamos, distintos autores ponen distintos nombres a los **estilos de gestión** del conflicto:

Si atendemos a la asertividad, orientación a la satisfacción de los propios intereses, y la cooperación, orientación a satisfacer los intereses de la otra parte, Thomas (1976) nombra las maneras de afrontar un conflicto como:

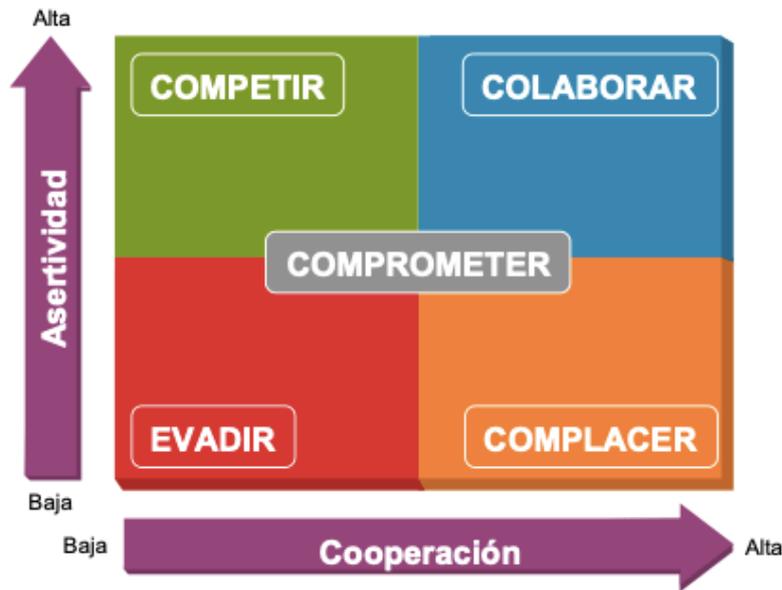
- **Colaboración:** asertivo y cooperador
- **Competencia:** asertivo y no cooperador, es la competición
- **Evitación:** no asertivo y no cooperador.
- **Acomodación:** no asertivo y cooperador, es la adaptación
- **Compromiso:** medianamente asertivo y medianamente cooperador

Pero si atendemos al interés propio y al interés por los otros, Rahim y Bonota (1979) hablan de:

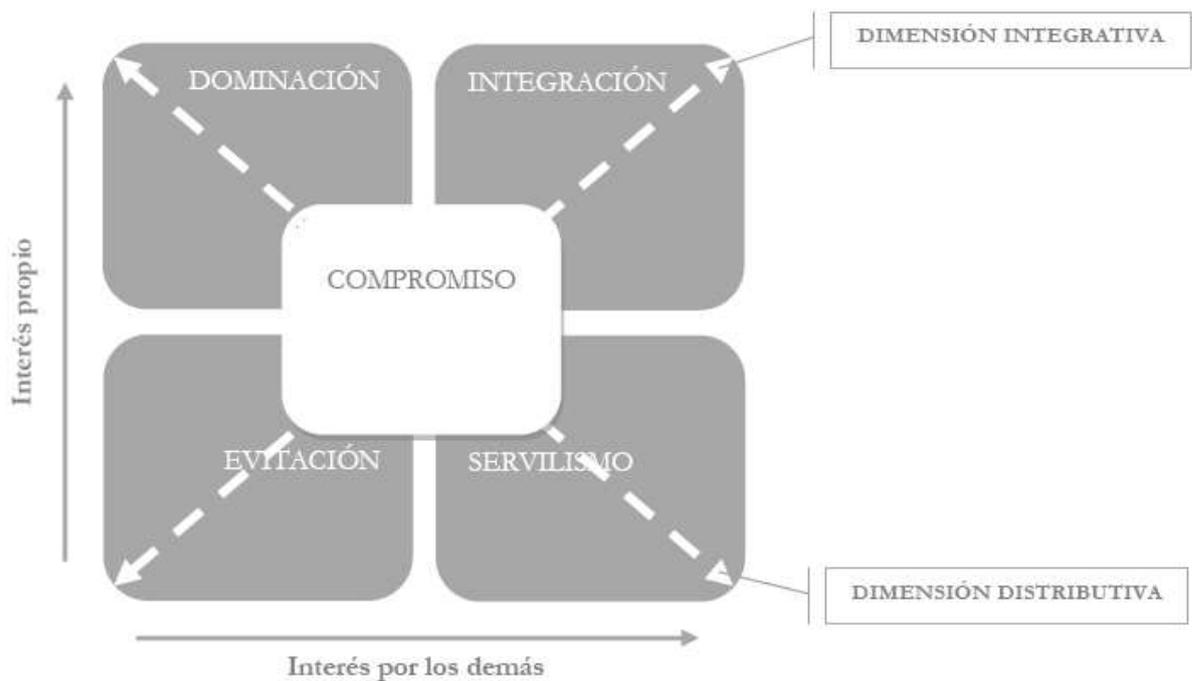
- **Integración.** Alto interés propio y alto interés por los otros. Implica colaboración entre los sujetos e intenta buscar una solución que sea aceptable por ambas partes.
- **Servilismo.** Bajo interés propio y alto interés por los otros. Se eliminan las diferencias existentes con la otra parte y sólo se tiene en cuenta los puntos comunes para procurar satisfacer el interés por el otro.
- **Dominación.** Alto interés propio y poco interés por los otros. Se ignora todo lo concerniente a la otra persona.
- **Evitación.** Bajo interés propio y por los otros. Se expresa a veces con la retirada o la postura de posponer el problema. De esa manera se esquiva el conflicto y no se tomará ninguna decisión.
- **Compromiso.** Mediano interés propio y por los otros. Las partes ceden algo de su posición para intentar llegar a un acuerdo aceptable por ambas partes.

Gráficamente se expresarán respectivamente del siguiente modo:

ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS SEGÚN THOMAS:



ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS SEGÚN RAHIM Y BONOMA:



Cuestiones que atender al analizar un conflicto

Un elemento que va a favorecer la resolución del conflicto, es disponer de un buen análisis. En ocasiones, puede hacerse antes de comenzar el proceso de resolución. Frecuentemente, en torno al origen de un conflicto se dan situaciones que empañan la objetividad y sólo puede hacerse un análisis suficientemente completo conforme evoluciona la negociación y las partes van aportando la información necesaria y se va colocando en el lugar adecuado.

Un esquema básico puede ser el siguiente:

Alguien hace o deja de hacer alguna cosa		Alguien propone, manda o prohíbe alguna cosa		Alguien hace un análisis, expresa una opinión o un sentimiento				
Otra persona, en principio, no está de acuerdo. Se siente mal, con...								
Lo que ha hecho	Cómo lo ha hecho	Lo que propone, manda o prohíbe	Cómo lo propone, manda o prohíbe	Que se mande prohíba o proponga	Lo que dice	Cómo lo dice	Que sea esa persona	Que se diga
La persona que no está de acuerdo destapa el conflicto				La persona que no está de acuerdo se calla				
Hay debate, quizás tensión, diversas propuestas, tomas de decisión... y se llega a:				El conflicto se oculta, se hace latente, se "envenena" y se llega a:				



3. LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Fases de la resolución de un conflicto

Normalmente, cuando se describe el proceso de la resolución de un conflicto, se habla del momento de la negociación. Es en ella donde se resuelve la cuestión conflictiva, se alcanzan los acuerdos y se afianza la relación futura. Sin embargo, para que la negociación cumpla su objetivo, la resolución sea efectiva y los acuerdos alcanzados se consoliden, es preciso llegar a la negociación habiendo establecido **una adecuada comunicación**.

Las partes involucradas en un conflicto son emisoras y receptoras. Para alcanzar un resultado "ganar-ganar" es necesario disponer de una capacidad asertiva de emitir la información, cuidándose de satisfacer en un grado suficiente los propios intereses y, al tiempo, disponer de una actitud de cooperación y orientarse también a satisfacer necesidades de la otra parte. Para eso se combina la **claridad en la emisión de mensajes** y la **escucha activa**.

Por eso, al enunciar aquí las fases de la resolución de conflictos, no vamos a describir la negociación, que ya veremos más adelante, sino a integrar en un proceso más amplio que incluye la **apertura actitudinal y cognitiva** para comprender la postura, necesidades y situación de la otra parte, la negociación sobre la base de la ganar algo y ceder algo sin renunciar a unos mínimos sin los que sería mejor no alcanzar acuerdo. Puede ser mejor, y contribuir a la futura resolución de un conflicto, no alcanzar acuerdo que alcanzar un mal acuerdo que enquistó el conflicto.

Para llegar con esa apertura al momento del acuerdo, distinguimos las fases y actitudes de descentración, penetrar en el sistema de la otra parte y, finalmente negociar, con o sin mediación.

Descentración:

Es el proceso de distanciarse de uno mismo (**dejar de ser centro**) para llegar a una relativización de los propios puntos de vista y lograr una cierta “neutralidad” en el análisis de la situación. No debe confundirse con renuncia de los propios referentes e intereses, sino un reconocimiento de su relatividad, que se pueden tener otros y, por tanto, percibir e interpretar la realidad de otros modos. No es sinónimo de negación de la propia identidad y deseos, sino todo lo contrario, un reconocimiento asumido de la misma. Hay diversos modos de entender la cuestión, diversos intereses posibles y cada parte tiene una. Tampoco significa tolerar todo, comprendiendo la diversidad, se puede estar en la diferencia tolerante o, cuando es preciso, en expresar desacuerdos que no se quieren tolerar.

No es sencilla porque los propios presupuestos aparecen como evidentes. Es el difícil paso de “tengo razón” a “tengo este modo de ver esta cuestión”. Conlleva desconfiar de las primeras impresiones y hacer emerger la relatividad del propio punto de vista, tratando de reconocer en él posibles prejuicios, presupuestos y estereotipos.

Penetrar en el sistema del otro/a:

Consiste en descubrir lo que tiene sentido y valor para la otra parte, su modo de funcionar y de entender las cosas. Tampoco es sencillo porque requiere un esfuerzo personal de apertura y curiosidad por conocer la otra parte, darle la palabra y llegar al fondo de sus creencias e interpretaciones, al menos sobre la cuestión que se está discutiendo. El objetivo es comprender el marco de referencia de la otra persona, es el fruto de la actitud de empatía.

Limpiar los obstáculos y barreras de la comunicación:

Son todo aquello que nos impide emitir y recibir los mensajes con claridad. Todo ello no sólo en el sentido físico, sino todos los filtros, distorsiones, pantallas... que no nos dejan comunicarnos con profundidad. Frecuentemente están constituidos por los propios valores, prejuicios o normas que dan lugar a los malentendidos y falta de comprensión. Generan percepciones erróneas que son reductoras o destructoras de la comunicación.

Negociación / Mediación/Arbitraje:

Es el momento de dar solución a intereses contrapuestos. En ocasiones requiere la participación de terceras personas para alcanzar una resolución, en estos casos se habla de mediación, conciliación o arbitraje, según el carácter vinculante de quien lidera el

proceso. En este proceso pueden distinguirse varios pasos. Marije Apodaka señala los siguientes:

1. Identificar y definir el problema

- Elegir el momento.
- Abordar sólo un problema a la vez.
- Intentar empezar con un comentario positivo.
- Decir en qué consiste el problema de forma clara y breve.
- Expresar los sentimientos. Utilizar “mensajes de tipo yo” (“Me preocupa que tengas un accidente con el coche”, “me molesta ver la casa desordenada”...)
- Evitar mensajes que culpen o avergüencen, como por ejemplo: “has sido muy imprudente”, “eres un descuidado”...)
- Expresar el deseo de encontrar una solución aceptable para ambas partes.

2. Desarrollar alternativas

- Centrar la atención en las soluciones.
- Implicar al otro u otra en la búsqueda de alternativas.
- No evaluar ni criticar en esta etapa: “¿qué podemos hacer?, pensemos en alguna solución posible”.

3. Evaluación de alternativas.

- Analizar ventajas y desventajas de cada una.
- “¿Qué solución de estas parece mejor?, ¿qué pensamos de estas soluciones a las que hemos llegado?, ¿es alguna de estas soluciones mejor que las otras?”

4. Elección de la mejor alternativa.

- Asegurarse de que todas las partes están de acuerdo en la elección. “Entonces, ¿está bien esta solución?, ¿satisface a todo el mundo la solución elegida?”
- Asegurarse de que se comprende que se está adquiriendo un compromiso: “Bueno este es el acuerdo al que hemos llegado y del que estamos diciendo que vamos a cumplir”
- No pensar sobre una decisión como la última e imposible de ser cambiada. “Parece que todas estamos de acuerdo en esta solución. Empecemos a ponerla en práctica y veamos si soluciona nuestro problema”.

5. Planificar la puesta en marcha del acuerdo.

- Descripción exacta de los cambios a realizar, cuándo se llevarán a cabo y la frecuencia, a ser posible.
- “¿Quién hará qué y cuándo? Ahora, ¿qué necesitamos hacer para ponerlo en práctica?, ¿cada cuánto?, ¿qué días?”

6. Evaluar los resultados.

- Revisar la decisión para ver si nos sirve o hay que modificarla o buscar otras.

- “¿Cómo va funcionando nuestra decisión?, ¿habría que replantearse o elegir otra?”

Métodos para la resolución de un conflicto

La sistematización de los pasos que acabamos de indicar **constituye el método**. No hay un modo mágico ni único de resolver los conflictos. Estrategias que funcionaron en alguna ocasión pueden no hacerlo otras, y viceversa. A veces se resuelven de forma mecánica, sin parar a pensar en ellos. Por supuesto, si los estudiamos detenidamente nos damos cuenta de que para un mismo conflicto hay muchas y variadas soluciones.

Dos modelos clásicos y sencillos son los propuestos por el **Colectivo No-violencia y Educación** para aplicar cuando se necesite un método sencillo. Se puede optar por:

Método de Eric Trupin. Consta de cinco etapas:

- **Calmarse.** Relajarse, respirar pausada y profundamente... para poder pensar.
- **Identificar el problema.** Definirlo y acotarlo. Puede hacerse colectivamente o mediante un agente externo, persona experta o mediadora que lo analice.
- **Generar soluciones.** Esta fase requiere amplias dosis de creatividad para generar el mayor número de posibles soluciones para, posteriormente, analizar detenidamente cada una de las que se han propuesto y ver su adecuación mediante el estudio de sus ventajas e inconvenientes. Tras el análisis, se enumeran por orden de interés y se fijan criterios de control para medir su eficacia.
- **Evaluar.** Se sopesan los pros y contras de las diversas soluciones seleccionadas, se evalúan sus diversas consecuencias hasta escoger una solución justa y aceptable para todas las partes implicadas.
- **Planificar.** Y llevar a la práctica las soluciones elegidas. Esta fase incluye los procedimientos de control de la solución para comprobar su eficacia y, eventualmente, optar por otra diferente.

El método denominado “Sin perder”. Útil para la búsqueda de soluciones, aunque no para resolver conflictos basados en diferencias de creencias, valores o filosofía de vida. Es fundamental que las personas participantes muestren su voluntad de ceder parte de su poder si es necesario para resolver el conflicto. Durante el desarrollo pueden surgir otros problemas o conflictos que habrán de ser anotados y abordados en otro momento.

- Definir el problema en **mensajes “Yo”** relacionados con las necesidades de las personas implicadas.
- Definir otra vez el problema relacionando las necesidades de las partes implicadas de forma conjunta en **una sola oración**. (Por ejemplo, “el problema es que A quiere trabajar sola y B necesita trabajar en equipo”)
- Hacer una **búsqueda de posibles soluciones** y apuntarlas en una lista. Todas las personas en conflicto deben contribuir a esta fase de forma creativa haciendo sugerencias sin discutir las, aceptarlas, rechazarlas o valorarlas.
- **Se evalúan** las soluciones apuntadas en la lista. Se eliminan las soluciones que no son aceptables para algún participante. Se termina esta fase con una pequeña lista de soluciones aceptadas por todas las personas afectadas.

- **Se decide la mejor** solución, aceptada por todo el mundo, y se comprometen a llevarla a cabo.
- La solución elegida **se lleva a la práctica** analizando previamente la forma concreta de desarrollarla
- **Evaluar cómo ha funcionado** la solución elegida. ¿Cómo se han sentido las personas implicadas? ¿Es necesario algún ajuste? ¿Está todo el mundo de acuerdo en esta solución? ¿Ha surgido algún otro problema?

Pero el método más efectivo es aquel que ha sido **elaborado y consensuado por el propio grupo** sobre cómo se va a actuar cuando surja el conflicto, ya que aumenta el grado de implicación y la validación de los pasos a seguir y del resultado obtenido. En una asociación, conviene tener un protocolo o relación de principios sobre qué hacer cuando hay desacuerdos y peleas. Si se deja la elección del método para cuando ya ha surgido el conflicto puede que ya sea tarde, pues las suspicacias sobre el método elegido levantan sospechas sobre el beneficio que la otra parte obtiene de cada modo de hacer las cosas.

Estrategia RSR. Esta estrategia requiere de bastante tiempo, al igual que la mediación. Sin embargo, se suele utilizar en conflictos o desacuerdos duraderos en el tiempo y repetitivos, que no han supuesto una reacción violenta de las partes y por tanto se puede esperar al momento más adecuado para su resolución.

- **Resentimiento:** en este momento cada parte expresa lo que le disgusta del otro y cuáles son las acciones o actitudes que ha realizado que le hayan hecho sentir mal, causando el resentimiento.
- **Solicitud:** cada parte le dice al otro qué le gustaría que hiciera para poder resolver el problema.
- **Reconocimiento:** ambas partes negocian qué peticiones estarían dispuestas a cumplir y se comprometen a ello. Por último, pedimos a cada parte que remarque las cualidades que consideran buenas o admirables de la otra persona.

El contrato conductual. El contrato conductual es una técnica destinada a la modificación de conductas, que se utiliza principalmente con niños y adolescentes cuando llevan a cabo de forma recurrente conductas disruptivas y contra las normas. También es muy útil para niños con problemas de atención o hiperactividad, puesto que les cuesta mucho integrar pautas concretas y, de esta forma, quedaría claramente escrito lo que deben hacer de modo que podrían revisarlo siempre que quisieran. Además, es una buena técnica para zanjar conflictos enquistados mantenidos en el tiempo entre dos partes que se enfrentan continuamente.

La técnica es sencilla: se realizará por escrito un contrato en el que se escribirán las conductas que las partes deberán llevar a cabo tras su firma, siempre teniendo en cuenta sus intereses. Se trata de llegar a un acuerdo detallando claramente los comportamientos que se pueden llevar a cabo y los que no, estableciendo los límites y frecuencia de las conductas, detallando visiblemente las consecuencias tanto positivas como negativas de su cumplimiento o incumplimiento. Se pueden llevar a cabo otras técnicas conjuntas o incluir bonificaciones positivas si el niño responde muy bien ante el contrato.

Hay que tener muy claro que, cuando se negocia, **uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto de la otra parte.** No es un enemigo que haya que vencer; todo lo contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vistas a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable. Cuando no se respeta esta regla fundamental, la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

- Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
- Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido.

En cambio, si se encuentran soluciones equitativas, que tengan en cuenta los puntos de vista e intereses de todas las partes implicadas, todo el mundo considerará el acuerdo como algo propio y no como una imposición. Así, todas las partes saldrán satisfechas de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener una relación que ha resultado tan beneficiosa.

Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación. Puesto que los dos modos de defender los propios intereses son la competición y la cooperación, no debe seguir el juego en dejar a la otra parte “ganar” renunciando a sus derechos, pero tampoco abandonar y perder la oportunidad de conseguir una parte significativa de los objetivos propuestos. Mientras se pueda, habrá que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

Características de la persona negociadora

Son muchas las características que definen al “buen negociador”, vamos a centrarnos aquí en las que lo diferencian del “negociador agresivo” o del mero “vendedor-charlatán”. Para ello, vamos a reproducir las que señala el clásico de los Recursos Humanos **George S. Odiorne**:

- **Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- **Gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- **Persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.

- **Muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
- **Psicólogo:** capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.)
- **Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- **Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- **Honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- **Profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- **Detesta la improvisación,** la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo se compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- **Es meticuloso,** recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- **Firme, sólido:** tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta dónde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
- **En la negociación no se puede ser blando** (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
- **Autoconfianza:** el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- **Ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- **Resolutivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- **Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- **Paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

- **Creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que, si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender, por ejemplo asistiendo a cursos de formación. La negociación es un arte y, por tanto, tiene inspiración y tiene técnica.

Estilos de mediación

El estilo

Cada mediación es diferente y requiere un modo específico de ser abordada. No hay un modo que garantice siempre el éxito, ni se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de mediación. Puesto que no hay dos interlocutores iguales, cada uno requerirá un trato determinado. No obstante, sí se pueden distinguir, en función del tiempo disponible y cómo se quiera invertir, dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la progresiva.

- **La mediación inmediata** busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- **La mediación progresiva** busca, en cambio, una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la mediación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones. Los primeros suelen basar su decisión en **datos objetivos** (características personales, acuerdos, plazos, normas, criterios de intervención, etc.), mientras que los segundos valoran también especialmente **consideraciones subjetivas** (confianza, relación de validez, respeto, honestidad, etc.). Para decidir qué estilo de negociación conviene utilizar, se debe contemplar si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

En una mediación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa de la otra. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona. Por el contrario, **cuando se media con alguien con quien interesa mantener una relación duradera, resulta primordial cuidar la relación personal.** En estos casos interesa, aún más, que cada mediación que se realice sea beneficiosa para todos y sirva para estrechar la relación. No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos.

En cuanto al enfoque que orienta la acción negociadora, pueden polarizarse también dos estilos muy definidos: **la negociación enfocada en los resultados y enfocada en las personas.**

Enfoque a resultados o a personas

A quien está enfocado en los resultados le importa alcanzar su objetivo a toda costa. Para ello, intimida, presiona y no le importa generar un clima de tensión. Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible. No le preocupan las relaciones personales ni los intereses del oponente. Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estrategia para presionar y lograr sus metas. Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

En cambio, a quien está **enfocado en las personas** le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte. Es un negociador/a que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones. Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula. Puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

Estos son los modelos teóricos. **En la vida real las personas negociadoras se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.** Ninguno de los dos resulta adecuado. El primero, porque puede generar un clima de tensión que dé al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente. Quien negocia debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones. Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Además del autoconocimiento, resulta de gran interés **conocer el tipo de negociador** al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas. Conviene identificar su tipo para poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario contrarrestarlos.

Tácticas de la mediación

En el desarrollo del proceso de mediación, la preparación de una estrategia y su posterior puesta en práctica mediante tácticas, definen la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Las dos estrategias básicas de las que emanan las tácticas y que ya hemos visto en el tema anterior son:

- Estrategia de "**ganar-ganar**", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.
- Estrategia de "**ganar-perder**" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión:

- Las **tácticas de desarrollo** son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.
- Las **tácticas de presión** tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Tácticas de desarrollo

Las tácticas de desarrollo, como su nombre indica, **desarrollan la negociación de forma abierta y directa**, aunque sea progresiva, **son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación**. Pero no incluyen segundas intenciones ni una agenda oculta para conseguir cuestiones distintas de las que se estén abordando. Al no suponer un ataque a la otra parte no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

Tratar de que las negociaciones tengan lugar en la propia entidad, en la casa de los familiares (por ejemplo) o en un lugar neutral.

Tácticas de presión

Las tácticas de presión sí buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario y, por tanto, pueden deteriorar gravemente la relación personal. No son nada aconsejables, pero sí conviene conocerlas para ser consciente de que las estamos utilizando y con ello, estamos entrando en un posible deterioro de la relación con nuestro interlocutor. También nos sirven para detectar, ante una negociación que observamos, si está dándose alguna de estas tácticas y con ello poder identificar y generar otras sinergias más constructivas de negociación:

Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- **Desgaste:** aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. **Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.**
- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensa cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- **Ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarlo a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico **"o lo tomas o lo dejas"**, **"tengo otras tres**

personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". A menudo esta urgencia es ficticia y tan solo busca intranquilizar al oponente.

- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para llegar a un acuerdo. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los responsables de la entidad, que pueden plantear nuevas exigencias.
- **“Poli bueno, “Poli” malo:** dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, con autoridad, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de ganarse la confianza de la otra parte, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

Incluimos en el taller esta relación de tácticas engañosas para que su conocimiento ayude a su detección cuando alguien intente aplicarlas, y así poder prevenirlas. Pero no está en nuestra intención contribuir a su aplicación. Por regla general hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina ganando una imagen de negociador deshonesto, falso o poco fiable.

La única táctica que realmente funciona es la **profesionalidad**, la **preparación** de las negociaciones, la **franqueza**, el **respeto** a la otra parte y la firme **defensa de los intereses**. Resulta también muy importante **detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza**. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

La comunicación en la mediación

Una de las principales claves del éxito de una mediación está en lograr **una buena comunicación entre las partes**. Cada una ha de ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles sus objetivos. Al tiempo, han de comprobar que la otra parte ha captado con precisión el mensaje que se le quiere transmitir.

Así, cuando se conoce y comprende la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos de encuentro que **satisfagan los intereses de ambos**. Podemos seleccionar los argumentos que respondan a los intereses de la otra parte y adaptar lo que ofrecemos para que se ajuste mejor a sus necesidades.

Sin una correcta comunicación, muchas negociaciones fracasan sin que cada una de las partes llegue a conocer realmente cuál era la postura de la otra. Como ya hemos señalado en anteriores momentos en que nos hemos referido a la comunicación, las causas suelen estar en los problemas, barreras y filtros en la recepción del mensaje o en la incapacidad o dificultades para emitir el mensaje que se quiere transmitir. Entre las primeras, destaca **la falta de escucha**, en ocasiones porque en el momento de negociar se está más preocupado en lo que se quiere decir que en oír lo que nos dicen o por falta de habilidades genéricas para la escucha. Entre las segundas está la dificultad de afirmar lo que se quiere

con firmeza pero sin invadir, o la falta de capacidad para negar y rechazar lo que no se desea. En definitiva, **la falta de asertividad**.

Habilidades de escucha

La escucha es quizás la habilidad social más olvidada, pero no por ello la menos importante. **Saber escuchar significa relacionarse empáticamente con los demás**. Las personas que saben escuchar no fingen escucharte, son receptivas a tu mensaje y te dan su opinión.

Escuchar no es una actividad pasiva y requiere esfuerzo: Implica un esfuerzo activo por comprender, haciendo preguntas, analizando lo que el otro dice, etc. Se puede aprender a escuchar.

De vez en cuando no prestamos atención a lo que otro nos está diciendo y el proceso de comunicación se complica. Existen muchas razones para ello. Algunas de ellas son:

- **Una excesiva cantidad de información.** Muchas veces dejamos de escuchar a alguien porque, simplemente, habla mucho. Habla tanto que acaba por perturbarnos.
- **Problemas personales.** Cuando se está imbuido en los propios pensamientos y problemas personales, se hace más difícil prestar atención a lo que nos rodea, incluidas las personas que intentan comunicarse con nosotros. Sin embargo, en muchas ocasiones, el dejar de prestar atención a nuestro interior e involucrarnos en la vida y sentimientos de otras personas puede hacer que mejoren nuestros propios problemas.
- **Desinterés.** Es una de las razones más fuertes. Simplemente, nos cuesta escuchar aquello que carece de interés para nosotros.
- **Cansancio.** Nuestra atención tiene un límite. Cuando estamos mucho tiempo haciendo un esfuerzo por prestar atención a algo, acabamos agotados.
- **Ruido.** En ocasiones, una razón de peso por la que no escuchamos es porque, al haber tanto ruido, se hace muy difícil entender lo que el otro está diciendo.

Existen técnicas que pueden mejorar las habilidades de escucha, pero previamente se necesita poseer una serie de actitudes. Por ejemplo:

- **No juzgar.** El que habla necesita ser comprendido, no juzgado por lo que dice o hace. Antes de juzgar, es importante asegurarse de que se ha comprendido bien lo que el otro ha dicho.
- **Hablar menos.** Evitar acaparar el primer plano de la conversación y exponer ideas por encima de lo que se habla. El objetivo es comprender a la otra persona.
- **Dar consejos no siempre es lo mejor.** Es imposible tener todas las respuestas, no siempre se da con el consejo adecuado.
- **No ridiculizar ni criticar.** Cuando alguien expresa abiertamente sus sentimientos lo peor que se puede hacer es criticarlo o ridiculizarlo. Lo único que se consigue así es que no se exprese tan abiertamente la próxima vez.
- **Ignorar el problema del otro.** Cuando alguien tiene un problema, para sí mismo resulta el más importante del mundo, por lo que no hay que tomarlo a la ligera.

- **Elimina las interferencias.** Procurar que el ambiente en el que se escucha al otro sea el más adecuado, es decir, libre de ruidos, tanto externos (teléfono, ruidos de coches, etc.) como internos (preocupaciones personales, tareas pendientes, hambre, etc.)

La escucha no es un proceso pasivo. Para escuchar bien hay que ser activo, tener iniciativa y esforzarse para entender, comprender y ponerse en el lugar del que habla. Existen técnicas de escucha activa, como por ejemplo:

- **Preguntar.** Es una forma de verificar o aumentar la comprensión del mensaje que el otro nos transmite. Además, las ventajas de hacer preguntas no se limitan solo a mejorar nuestra comprensión, sino a mejorar la expresión del otro. Las preguntas hacen que el otro defina de una manera más clara sus propias ideas, con lo que lo ayudamos a esclarecer sus propios pensamientos.
- **Resumir.** En ocasiones, la nueva información aportada por las preguntas es insuficiente para captar lo que el otro nos quiere decir. Un método eficaz para verificar la información ya dicha, en lugar de pedir nueva información, es el de resumir lo que el otro ha dicho. Esto nos posibilita eliminar los malentendidos y tener una idea más objetiva del punto de vista del otro. Consiste en decir con sus palabras lo que cree haber entendido del mensaje del otro, sin añadir más información. El resumen debe expresar el pensamiento y emociones del otro, sin repetir inútilmente sus palabras.
- **Interpretar.** La interpretación es un método muy eficaz para ayudar a ver los problemas desde otro punto de vista o para ayudar a buscar explicaciones alternativas. Sin embargo, un mal uso es arriesgado, pues puede provocar reacciones defensivas o desconfiadas en el otro. Sobre todo, porque la interpretación de la situación pueda no ser cierta o porque el otro perciba cierto grado de superioridad. Por lo tanto, hay que tomar varias precauciones. Más que afirmar, cuando se interpreta, hay que hacerlo de forma condicional, empleando expresiones como: "podría ser...", "quizás...", etc. Antes de interpretar, hay que asegurarse de que el análisis tiene posibilidades de ser cierto, ya que, de lo contrario, podría desconcertar más a la otra persona. Lo más importante es considerar que su interpretación debe ayudar a su compañero. De nada sirve ofrecer una interpretación brillante y exacta de los hechos si no va a aportar ninguna solución.

Facilitar la reflexión. Es una especie de método socrático para ayudar a reflexionar. Es eficaz cuando uno mismo se siente incapaz de ayudar al otro a tomar una decisión o a solucionar sus problemas. Hay que tener en cuenta que para facilitar la reflexión uno debe ser verdadero, no mostrando incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace, porque, de lo contrario, sólo se conseguirá irritar al otro. Consiste en saber utilizar los silencios en los momentos clave de la conversación, o en realizar breves comentarios y reflexiones para hacer pensar y hablar al otro.

La expresión del mensaje y su lenguaje

El objetivo ha de ser siempre facilitar al máximo la comunicación. Para ello, el lenguaje que se emplee en una mediación debe ser **sencillo y claro**, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee. Es más importante evitar malentendidos. Esta premisa es imprescindible tenerla en cuenta, más si se trabaja con determinados colectivos: niños, adolescentes, etc... pues dependiendo de

quién sea el interlocutor, tendremos que adecuar el lenguaje para que les llegue correctamente.

Además de ser correcto, el lenguaje que se utilice debe **adecuarse a la persona a la que uno se dirige**. En ocasiones el término más preciso o la formulación más certera no cumplen su función comunicativa si el receptor no puede comprenderla.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible **para todas las personas integrantes**, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Si se requiere, en algunos momentos, abordar temas más técnicos, es conveniente que las personas especialistas de cada grupo utilicen un lenguaje más específico en representación de todo el grupo.

Un especial cuidado requiere la negociación cuando el interlocutor sea de **otra cultura**, con diferente lengua materna. Aunque pueda conocer nuestro idioma, probablemente su dominio se vea limitado en algunos aspectos, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión, por ejemplo, utilizando un vocabulario fácil de seguir.

También juega un papel crucial en la comunicación el **lenguaje no verbal**, los mensajes que nos llegan de nuestro interlocutor y los que transmitimos, normalmente de modo inconsciente. Por eso resulta tan difícil de manipular, pues se expresa en paralelo a nuestras palabras. Estar atentos a lo que nos transmite nuestro interlocutor nos dará claves de interpretación de sus palabras y de lo que está sucediendo en el proceso de negociación. Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansina...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

Fases de la mediación

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, cada una de ellas igualmente importante: La preparación, el desarrollo y el cierre.

Preparación

La preparación es el periodo previo a la mediación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en **buscar información** y en **definir nuestra posición**:

- Recopilar toda la información pertinente sobre lo ocurrido en el conflicto.
- Recopilar información y saber los argumentos de las partes implicadas.
- Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y los criterios que vamos a seguir.
- También hay que contactar con la red de personas y distintos profesionales a los que les pueda concernir esta mediación con objeto de informarles y unificar criterios.
- Hay que conocer con exactitud el margen de maniobra –y que todos estén de acuerdo–: hasta dónde ceder, qué tipo de acuerdos podemos alcanzar y qué otros requerirán implicación e otros terceros (familiares por ejemplo).

Desarrollo

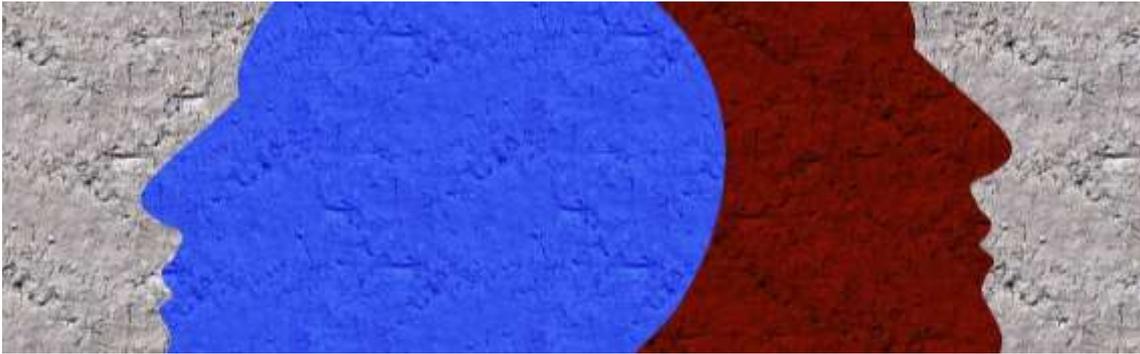
El desarrollo de la mediación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo. Es la fase en la que ambas partes **intercambian información** (definen sus posiciones), **detectan las discrepancias** y tratan de **acercar posturas** mediante concesiones. Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

Cierre

El cierre de la mediación puede ser **con acuerdo o sin él**. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados. Una vez cerrado es conveniente recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el acuerdo se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado. Por ejemplo, consecuencias de incumplimiento de acuerdo, tiempos y fechas límites para desarrollar lo acordado, fechas en las que se va a valorar si se está cumpliendo lo acordado (seguimiento), etc. Un malentendido que no se detecte a tiempo o un acuerdo que sea ambiguo, puede dar lugar el día de mañana a otro conflicto.

La mediación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se media. Hay veces que es preferible postergar el conflicto un tiempo, y no generar conflictos mayores. Por otro lado tenemos que ser conscientes que en la mediación intervienen personas con intereses diversos y que puede que una parte no quiera ceder estos intereses, con lo que hay que respetar, ofrecer y dejar siempre la posibilidad abierta para en un futuro retomar el conflicto y sobre todo destinar esfuerzos en prevenir otros conflictos mayores y reducir al mínimo las consecuencias que pueda tener el conflicto no resuelto.

Un buen cierre incluye velar por el **cumplimiento de los acuerdos**, dentro y fuera de la propia organización, y evaluar el proceso y el resultado de la mediación. Una vez que finaliza la mediación hay que **analizar con sentido crítico** cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar. La mediación es un arte que exige un aprendizaje permanente, aplicando la experiencia de las veces anteriores. Cada mediación es un ensayo general de la siguiente.



4. HABILIDADES SOCIALES Y DE ROLE PLAYING

La negociación parte de la premisa de que las partes implicadas se sitúan en una actitud de ganar-ganar, pero en la cual necesitan perder, ceder o renunciar en algo.

Habilidades sociales: asertividad y aprender a decir “no”

La comunicación es una parte esencial de la actividad humana. Muchos de los problemas de las personas están mediatizados por sus relaciones con los demás.

Habilidades sociales para la resolución de conflictos

Cuando trabajamos de manera continua con personas, como ocurre en el ámbito del asociacionismo, es muy fácil que surjan conflictos, y para resolverlos es muy necesario poner en marcha nuestras habilidades sociales. No solo es importante tener un buen repertorio de habilidades sociales sobre las que hayamos reflexionado y trabajado, sino que hay que saber cuándo y dónde poner esas habilidades en práctica.

Las habilidades sociales son un conjunto de **conductas y capacidades** que nos permiten actuar y **relacionarnos** con los demás de manera efectiva y satisfactoria. Son conductas **aprendidas, aceptadas socialmente** y que facilitan la interacción con los demás.

Características de las habilidades sociales:

- Son conductas aprendidas y, en consecuencia, pueden ser enseñadas. Normalmente se adquieren a través del aprendizaje por observación, imitación, información y ensayo.
- Se ponen de manifiesto en situaciones interpersonales de relación social (situaciones de interacción).
- Son conductas socialmente aceptadas, adecuadas a las normas legales, sociales y morales del contexto en el que se dan.
- Se orientan a obtener refuerzos sociales o auto-refuerzos.

Conductas habilidosas son, por ejemplo: hacer y aceptar cumplidos; hacer peticiones; expresar amor, agrado y afecto; iniciar y mantener una conversación; defender los propios derechos; rechazar peticiones; expresar opiniones personales, incluido el desacuerdo; expresión justificada de la ira, el desagrado o disgusto; petición de cambio de

conducta del otro; disculparse; manejo y aceptación de las críticas; capacidad para hablar en público...

Por tanto, para que un equipo de trabajo funcione, sus miembros se sientan a gusto y el trabajo en la entidad sea lo más eficaz y agradable posible, todas las personas que lo forman deben poner en marcha las habilidades sociales más básicas y necesarias. Para tratar los conflictos, **las habilidades sociales más importantes son:**

- **Empatía.** Se define como la capacidad de una persona para ponerse en el lugar de otra, es decir, la habilidad para tratar de entender y ver las cosas desde el punto de vista de otro, sea este igual o diferente del propio. Esta empatía, cuando hablamos de trabajo en equipo, es esencial puesto que permitirá a los integrantes del mismo una mejor comunicación y un mejor entendimiento que favorezcan el clima de trabajo y eviten así el desgaste emocional y de tiempo que supone la confrontación de opiniones.
- **Escucha activa.** Capacidad de escuchar e integrar lo que los demás dicen, pudiendo dar una respuesta adecuada y continuar con la conversación, entendiendo sus sentimientos, emociones, intenciones, etc.
- **Iniciativa.** La iniciativa va más allá de pensar en lo que habría que hacer en el futuro, es la predisposición a actuar de forma proactiva. En definitiva, la iniciativa supone “hacer que las cosas pasen”.
- **Flexibilidad.** Capacidad para adaptarse a los diferentes momentos, entornos y situaciones que se planteen en el día a día o en momentos puntuales. Esto nos va a permitir no solo adaptarnos a diferentes entornos de trabajo y compañeros, sino también encontrar soluciones creativas para diferentes problemas.
- **Asertividad.** Según E. Albery la asertividad es “la conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos a los otros”. Mostrar una conducta asertiva implica ser capaz de.
 - **Expresar las emociones.** Comunicar a los otros cómo nos sentimos, qué emociones tenemos y las que nos genera la otra persona, y cuál es nuestro estado de ánimo, haciendo posible que el otro reaccione adecuadamente.
 - **Defender los derechos.** comunicar a otros que no se están respetando estos, que nos están tratando injustamente o que algo que están haciendo nos molesta. Se incluye en esta conducta **la capacidad de decir “no”** y de rechazar peticiones, de pedir cosas a los demás, de manifestar los deseos propios, de defender lo propio y de pedir cambios de conducta. **Destacando también el derecho a defender nuestras opiniones adecuadamente.**

Estilos de comunicación

Existen tres estilos de comunicación: **pasivo, agresivo y asertivo.**

La persona pasiva se definiría como aquella que es introvertida, reservada e inhibida, de tal manera que no consigue sus objetivos y los demás no le permiten elegir por sí misma. Esta persona se sentirá infeliz, frustrada y ansiosa. Además, tendrá conflictos interpersonales, se siente desamparado o enfadado, tiene una imagen pobre de sí mismo

y se hace daño, se siente solo, tenso y deprimido y pierde oportunidades. Estas personas no defienden sus derechos para no deteriorar sus relaciones y esperan que los demás se den cuenta de sus necesidades, deseos y objetivos. Se dejan mandar e influir por otros. No se quejan cuando tienen razón y, a veces, se ponen nerviosos. Solamente escuchan y no defienden sus derechos.

La conducta no verbal de estas personas se caracteriza por la mirada hacia abajo, hablan en voz baja, vacilaciones, gestos desvalidos, postura hundida, restan importancia a la situación o la evitan, se retuercen las manos y tienen en ocasiones risitas nerviosas. La conducta verbal se caracteriza por expresiones como: “quizás”, “supongo”, “me pregunto si podríamos”, “te importaría mucho”, “no crees que”, “bueno”, “realmente no es importante” o “no te molestes”.

La persona agresiva viola los derechos de los otros, interviniendo en las elecciones de los demás; es hostil y autoritaria. Siempre quieren que se haga lo que ellos dicen. No tienen en cuenta a los demás y se aprovechan de los otros siempre que pueden. En definitiva, imponen su criterio.

Su conducta no verbal se caracteriza por mirada fija, voz alta, gestos de amenaza, habla rápida y fluida y postura intimidatoria.

Su conducta verbal se caracteriza por expresiones como “harías mejor en”, “no sabes”, “si no lo haces”, “ten cuidado” o “deberías”. Este tipo de personas tienen conflictos interpersonales, sensaciones de frustración, culpa, soledad o tensión, pierden oportunidades, no les gustan los demás y les hacen daño. Se siente sin control y enfadado.

La persona asertiva elige por ella misma, respeta los derechos de los otros y protege los propios, es expresiva emocionalmente, consigue sus objetivos sin herir a los demás, tiene confianza en sí misma y una buena autoestima. **Hace que los demás le valoren, le respeten y le tengan en cuenta..** Comunican a los demás sus alegrías y dificultades. Saben escuchar las opiniones de los otros y defienden sus derechos cuando tienen razón de forma no violenta.

Su conducta no verbal se caracteriza por contacto ocular directo, habla fluida, manos sueltas, nivel de voz conversacional, gestos firmes y postura erecta. Da respuestas directas a la situación.

La conducta verbal de estas personas se caracteriza por expresiones como “pienso”, “siento”, “quiero”, “hagamos”, “¿qué te parece?” o “¿qué piensas?”.

Estas personas resuelven sus problemas, **son buenos para sí mismos y para los demás**, crea oportunidades y se gusta a sí mismo y a los otros.

En el comportamiento asertivo se trata, además de exigir al otro el respeto de nuestros derechos o impedir que nos manipulen, de comunicar a otros quiénes somos, qué hacemos, qué deseamos, qué esperamos: autorregularse. Expresando lo que sentimos, estamos ofreciendo una respuesta sincera y honrada ante la cual es imposible emplear la manipulación.

Derechos asertivos de las personas:

1. Tienes derecho a ser jueza única de tus pensamientos, sentimientos y emociones.
2. Tienes derecho a decir *no* sin sentirte culpable.
3. Tienes derecho a que no te guste lo que todo el mundo hace.
4. Tienes derecho a no hacerte cargo de los problemas de otros sin sentirte mal.
5. Tienes derecho a cambiar de opinión.
6. Tienes derecho a no dar explicaciones a todo el mundo por lo que haces.

Aprender a decir “no”

Muchas personas piensan que al decir “no” gustaremos menos a las personas, que seremos criticados duramente por todos, que tendremos menos amigos, que haremos daño a los demás, que no seremos buenos con la gente que queremos.....

Sin embargo, nada de lo que hemos dicho te pasará si dices “NO”, de hecho a los demás no les importa tanto como nosotros creemos. Esto no significa que a veces sea fácil decir NO. Puede ser muy duro, especialmente cuando la gente es importante para nosotros. Tener asertividad en estos casos es una buena aliada. Si te comportas como si no fuera tan importante decir *no* y simplemente te relajas, entonces no es tan importante para la otra persona el conseguir que digas que sí.

Técnicas para llevar a cabo la habilidad:

- **Técnica del disco rayado:** repetir el punto de vista, tranquilamente, sin descuidarse por aspectos irrelevantes, es decir, si hemos dicho que no, continuar diciendo que no a las insistencias de la otra persona, sin dar explicaciones.
- **Técnica del acuerdo asertivo:** responder a la crítica admitiendo que el interlocutor tiene una parte de razón pero no en el fondo de la cuestión: “Sí, tienes razón, me olvidé de la cita que teníamos para comer, pero en el fondo suelo ser una persona responsable...”
- **Técnica de la pregunta asertiva:** consiste en incitar a la crítica para obtener información que puede utilizarse en la argumentación “me gustaría que me indicaseis en qué crees que estoy fallando... ¿Qué debo hacer? ¿Qué aspectos debo de cuidar para hacer bien esta tarea? ¿Qué es lo que hice que te molestó?”
- **Técnica para procesar el cambio:** desplazar el centro de la discusión hacia el análisis de los aspectos relevantes (“Nos estamos saliendo de la cuestión, estamos desviándonos hablando de cosas pasadas...” “Me parece que te estás enfadando”)
- **Técnica de claudicación simulada:** aparentar condescender, pero seguir manteniendo la postura (“Es posible que tengas razón y... pero lo más importante es...”)
- **Técnica de posponer:** ignorar la razón por la que el interlocutor está enfadado y posponer la discusión hasta que se haya calmado (“Estás demasiado enfadado en este momento, así que ya discutiremos esto más tarde”)
- **Técnica del quebrantamiento del proceso:** responder a la crítica que intenta provocarte otra persona, con una sola palabra o frase “Sí”, “No”, “Quizá”

- **Técnica de la ironía asertiva:** responder de forma positiva a la crítica hostil (Cuando alguien te insulta o te falta al respeto, contestar “Gracias por opinar eso de mí”).
- **Técnica del aplazamiento asertivo:** aplazar la respuesta a la afirmación que intenta desafiarte, hasta que te sientas más tranquila (“Sí ...es un tema interesante...”, “Tengo que reservar mi opinión al respecto...”)

Técnicas para la negociación

Ejercer los derechos

Se les animará a que expresen algunas situaciones donde no han ejercido sus derechos y cómo lo harían ahora de vivir de nuevo la situación.

- Vamos a comprar el pan y la dependienta nos devuelve 1,50 euros de menos. ¿Qué hacemos?
- Nuestro jefe nos pide quedarnos a trabajar una hora más.
- Mi hermana me pide que cuide de sus hijos el día anterior a una reunión muy importante en el trabajo.
- Mi mejor amiga me pide mi vestido preferido para una boda.
- Mi primo me pide prestado el coche.
- Mi hermano me pide prestados 300 euros para comprarse un portátil.
- Una persona llega tarde a la reunión, y es la cuarta vez.
- El dueño del local donde hacemos las actividades nos pide reducir el horario en una hora.
- Un/a compañero/a me pide que le firme la asistencia a una formación.

Expresar molestia, desagrado o disgusto

Situación A:

Habías quedado con un/a amiga para cenar en tu casa. Acaba de llegar, pero con una hora de retraso y no llamó para hacértelo saber. Estás molesta por su retraso. Le dices:

Pasa. La cena está servida (pasiva).

Eres un caradura, cómo te atreves a llegar tan tarde. Esta es la última vez que te invito. (agresiva).

Llevo esperando una hora. Me gustaría que hubieras llamado para decirme que llegarías tarde. (asertiva).

Situación B:

Compraste ayer unos zapatos y hoy ya tienen la suela despegada. Quisieras cambiar los zapatos. Vas a la tienda donde los compraste y le cuentas el problema al dependiente.

Este te dice que no es muy difícil arreglarlo y que lo puedes hacer tú misma en tu casa. Tú le contestas:

Está bien, hasta luego (pasiva).

Cámbialo ahora mismo ¡Es que te has creído que soy un zapatero! Y no vuelvas a engañarme. (agresiva)

Es posible pero preferiría que me lo cambiases. Quisiera otro par de zapatos. (asertiva).

¿En qué consiste expresar molestia, desagrado o disgusto?

Expresar molestia, desagrado y/o disgusto consiste en decir a alguien que ha hecho (o ha dejado de hacer) algo que nos produce malestar, incomodidad o enfado y sugerirle que deje de hacerlo (o que lo haga).

Existen muchas situaciones en las que nos podemos sentir molestos o disgustados con otras personas, como por ejemplo:

“Mi compañera de trabajo delega casi todo el trabajo en mí”

“Mi jefe se burla de mí delante de mis compañeros”.

“Mi hermana me pide siempre el coche prestado”.

“Mi amiga no me devuelve el vestido que le presté”

“Mi mejor amiga me debe dinero de hace mucho tiempo y no me lo devuelve, creo que se le ha olvidado”

“Todos los meses me pagan tarde”

¿Por qué es importante para nosotros/as desarrollar esta habilidad?

Porque expresar molestia, desagrado o disgusto en estas situaciones es algo positivo para nosotros, siempre que evitemos herir o humillar a la otra persona y lo hagamos en el momento y lugar apropiados.

Además, es importante expresar molestia, desagrado y disgusto en el mismo momento, porque así **evitaremos que se acumulen en nuestro interior sentimientos de rabia**, lo que puede dar lugar a que, posteriormente, se produzcan **explosiones de ira en un momento inadecuado** y, consecuentemente, un grado de deterioro de la relación y un gran malestar personal.

Resulta positivo expresar molestia, desagrado y/o disgusto solo cuando realmente sea necesario. Si lo hacemos con demasiada frecuencia, por cualquier cosa, los demás pueden vernos como personas demasiado pesadas o antipáticas y pueden terminar por ignorarnos.

Las personas que saben expresar molestia, desagrado y/o disgusto son más razonables cuando reciben quejas de los demás.

Ventajas de expresar molestia, desagrado y/o disgusto adecuadamente son:

- Decís lo que pensáis sin herir los sentimientos de los demás.
- Permitís que los demás sepan, de manera consciente, lo que os molesta de ellos, ya que puede que no se den cuenta de ello.
- Los demás sabrán que os interesáis por ellos, puesto que les comunicáis vuestros sentimientos.
- Probablemente reduzcáis o eliminéis el sentimiento de malestar que experimentáis hacia la otra persona.
- Probablemente reduzcáis o eliminéis la posibilidad de que la otra persona se irrite o moleste con vosotros.

Inconvenientes de no expresar molestia, desagrado y/o disgusto o de hacerlo de manera inadecuada son:

- Podéis sentir os mal con vosotros mismos.
- Podéis enfadar os innecesariamente con los demás.
- Probablemente, podéis hacer enfadar a los demás.
- Los demás pensarán que no os interesáis por ellos, puesto que no les comunicáis vuestros sentimientos.
- No ayudáis a la otra persona a que sepa que algo de lo que hace, o deja de hacer os molesta.

Pasos de la habilidad

A continuación se les explican los pasos necesarios para expresar molestia, desagrado y/o disgusto adecuadamente.

Preparación: pensar si merece la pena expresar molestia, desagrado y/o disgusto a la otra persona. Lenguaje corporal sereno.

Hacer la petición: describir la conducta concreta molesta de la otra persona intentando especificar el momento, lugar y frecuencia. No atacar globalmente a la persona (“Eres un...”), sino partir de la conducta concreta (“Cuando no friegas los platos del desayuno...”)

Expresar los sentimientos o pensamientos de la conducta molesta de manera positiva, con calma (“Me siento... Me resulta muy molesto porque yo no te hago fregar a ti los míos”).

Sugerir a la otra persona, de forma concreta la conducta que quieres que cambie. Pide cada vez uno o dos cambios pequeños, no todos a la vez (“Me gustaría que... intentases dejar el fregadero limpio cuando te vas de casa”).

Señalar las consecuencias positivas que conseguirías si la otra persona elimina la conducta molesta (“Si... friegas los cacharros, entonces seguramente nuestra convivencia sea mejor, tendremos un trato más cordial y discutiremos menos”; “si haces... entonces..., Si no dices..., entonces...”)

Resolución: escuchar el punto de vista de la otra persona. Dar las gracias a la otra persona por haberte escuchado. Después se les informa de la importancia de expresar algo positivo antes y después de hacer una crítica.

La técnica del bocadillo

Consiste en presentar una expresión positiva antes y/o después de una expresión negativa. Esto sirve para suavizar la expresión negativa y para aumentar la probabilidad de que el receptor escuche claramente el mensaje negativo con una molestia mínima.

- **Pan - expresión agradable** (“Mira, María, como sé que eres una despistadilla y no te habrás acordado....”)
- **Relleno - expresión de molestia, desagrado y/o disgusto** (“Te recuerdo que hace tres meses que te dejé un vestido y la verdad es que me gustaría que me lo devolvieras, ya que me encanta y me lo quiero volver a poner”).
- **Pan - expresión agradable** (“... De todas formas, si quieres puedes pedírmelo otra vez dentro de unos días ¿vale?”)

Pasos para recibir una crítica

- Escuchar la crítica sin interrupciones.
- Dar información adicional para poder ajustar la crítica.
- Contar a la persona cómo creemos que se está sintiendo (“sé que estás enfadado”)
- Pedir información cuando nos hacen una afirmación general (“eres muy egoísta.....” ¿En qué situaciones crees que soy muy egoísta?”)
- En el caso de ser cierta, aceptar nuestra responsabilidad y dar alternativas de solución (“perdona, intentaré dejar el fregadero limpio, igual que haces tú”)
- Si la crítica o la persona no nos interesa, reconocer la opinión del otro y cerrar la conversación.

Role - playing

Para practicar la habilidad se propone una sencilla actividad que consiste en practicar la habilidad de hacer y recibir críticas mediante un juego de rol. Para ello saldrá un miembro de cada equipo y sacará un papel en el que se describe una situación. La ponente lo leerá en alto y un equipo tendrá que hacer la crítica correspondiente según las nociones que se han explicado en la sesión y el otro miembro tendrá que responder a esa crítica de una forma asertiva. Así sucesivamente, alternando entre los dos equipos la persona que hace la crítica y la que la recibe y fomentando que participen todos:

- Una amiga siempre llega tarde cuando se queda con ella. Pide un cambio de conducta teniendo en cuenta que es tu amiga y que no quieres que le moleste.
- Tu jefa te pide que te quedes hasta las diez continuamente.
- Una persona se cuela en la cola del supermercado y eso te molesta muchísimo. Pide a la persona de una forma asertiva que guarde su turno.

- Estás en la cola de la peluquería y no te gusta cómo te han dejado el pelo. Esto te irrita muchísimo. Pide al peluquero asertivamente que no han hecho nada de lo que has pedido.
- Tienes una reunión muy importante en el trabajo para el día siguiente y tus hijos no paran de molestarte. Pídeles de forma asertiva que dejen de hacerlo.
- Te sirven un café en la cafetería en una taza manchada de pintalabios. Pide al camarero asertivamente que te pongan otro café.

Técnicas para la resolución de conflictos

La “**solución de problemas**” se centra en las percepciones, auto evaluaciones, atribuciones, etc. (en definitiva, procesos cognitivos) que subyacen a la conducta agresiva o al desajuste conductual (Berkowitz, 1974; Novaco, 1978), es decir, a la conducta desadaptada.

Los problemas se definen como situaciones específicas de la vida que exigen respuestas para el funcionamiento adaptativo, pero que no reciben respuestas de afrontamiento eficaces provenientes de las personas que se enfrentan con las situaciones, debido a la presencia de distintos obstáculos, entre lo que se incluyen la ambigüedad, la incertidumbre, las exigencias contrapuestas, la falta de recursos....etc, (Nezu y Nezu, 1991).

Una solución es cualquier respuesta de afrontamiento destinada a cambiar la naturaleza de la situación problemática, las propias reacciones emocionales negativas. Soluciones eficaces son aquellas respuestas de afrontamiento que no solo logran estos objetivos, sino que al mismo tiempo maximizan otras consecuencias positivas y minimizan otras consecuencias negativas, (D, Zurrilla y Nezu, 1987).

Según D' Zurrilla y Goldgrielf, la Solución de problemas es una técnica de modificación de conducta que facilita una conducta eficaz, que consta de cinco fases.

Fase 1. Orientación hacia el problema

Se trata del resultado del sistema de creencias, valores y experiencias que haya tenido el sujeto. Se pretende que el sujeto acepte el hecho de que las situaciones problemáticas forman parte de la vida diaria.

Por esta razón hay que tener en cuenta la percepción del problema y cambiar la forma en que el sujeto se aproxima al problema, la atribución del problema, teniendo una atribución causal más positiva, por lo que el sujeto tenderá a atribuir las causas del problema al ambiente, el control personal como la probabilidad de que un sujeto perciba el problema como resoluble y controlable, y de que crea que es capaz de solucionar un problema con sus propios esfuerzos, (Bandura), por último, la probabilidad de que un sujeto quiera dedicarle tiempo y esfuerzo para solucionar un problema, y probabilidad de que estime de forma adecuada el tiempo que le llevaría solucionar adecuadamente el problema.

Fase 2. Generación de soluciones alternativas

En la vida diaria no siempre es fácil definir un problema, por eso es necesario aprender a definirlos en términos objetivos y solucionables, que impliquen conductas propias para hacer frente a determinadas situaciones.

Es importante recoger información relevante sobre el problema basado en hechos, la clarificación de la naturaleza del problema, establecer una meta realista de solución del problema, reevaluar el significado del problema para el bienestar personal y social.

Generación de soluciones alternativas. Aquí se pretende generar el mayor número de alternativas, mediante tres principios:

- De cantidad, cuantas más ideas alternativas, la probabilidad de que se generen opciones de calidad es mayor.
- Aplazamiento de juicio, todas las opciones pueden ser válidas, no se valoran.
- De variedad, hay que proponer soluciones diferentes y evitar centrarse en pocas ideas.

Fase 3. Toma de decisiones

Aquí se establecen unos criterios de acuerdo con los cuales se evaluará la idoneidad de esas alternativas generadas.

- Resolución de conflicto, valorar en qué grado esa alternativa puede solucionar el problema.
- Bienestar emocional, cuánto va a padecer y a disfrutar el sujeto con esa elección.
- Relación tiempo/esfuerzo, una alternativa será mejor si requiere menor tiempo y esfuerzo.
- Bienestar general personal y social, equilibrio entre costes y beneficios.

Fase 4. Puesta en práctica y verificación de la solución

Se evalúa el resultado de la solución y se verifica la efectividad de la estrategia de solución elegida, que consta de cuatro de cuatro componentes:

- Si se puede ejecutar la solución seleccionada.
- Autoobservación de la conducta en ejecución y resultados observados
- Autoevaluación de resultados observados con los esperados
- Autoreforzamiento de sí mismo al solucionar el problema

Puesta en práctica técnica de resolución de problemas

Para comenzar la presente sesión, introducimos el tema de resolución efectiva de situaciones problema, mediante la definición de lo que en teoría es un “problema”, comentando posteriormente lo que podría ser una solución de estos.

¿QUÉ ES UN PROBLEMA?

Antes de hablar sobre las técnicas de solución de problemas, vamos a explicar qué se entiende por problema. Un problema es siempre cualquier situación (real o imaginaria) a la que hay que dar una solución. Cuando no tenemos la solución, esta situación se convierte en problema.

Todos sabemos que los problemas y las situaciones problemáticas nos ocurren a diario y son normales en nuestra vida cotidiana. Si no encontramos solución al problema, surge el estrés y otros estados alterados de las emociones. Si actuamos sin tener la solución adecuada, o no se hace del modo que se hubiera deseado, o se es poco eficaz. O también es posible que no se actúe, al no haber encontrado una solución.

Las demandas en la situación problemática pueden originarse en el ambiente (ej.: demandas de tareas objetivas), o dentro de la persona (ej: un compromiso personal). Un problema no se ve solo como una característica del ambiente ni solo como una característica de la persona, sino como una transacción persona-ambiente lo cual implica una relación recíproca entre las variables ambientales y las personales que constantemente están cambiando a lo largo del tiempo.

La solución es una respuesta de afrontamiento que es efectiva en alterar la situación problemática y las reacciones personales propias para que ya no sea percibida como un problema, y al mismo tiempo maximiza otras consecuencias positivas (beneficios) y minimiza otras consecuencias negativas (costes).

A continuación comenzamos con la descripción general de la técnica de “solución de problemas”, señalando sus etapas y aspectos generales de estas.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El entrenamiento en solución de problemas es un procedimiento por el que se entrena a las personas para que reconozcan sus problemas, para que sepan buscar y encontrar las mejores soluciones a los mismos, y saber adecuar la mejor solución en la situación problemática.

Este entrenamiento se compone de 5 fases:

- 1 - Orientación general hacia el problema
- 2 - Definición y formulación del problema.
- 3 - Generación de soluciones alternativas.
- 4 - Toma de decisiones.
- 5 - Puesta en práctica y verificación de la solución.

Para pasar de un paso al siguiente, es necesario haber superado previamente el anterior. Cuando en un paso no hay suficiente información, se ha infravalorado, se ha saltado una fase previa, o la solución elegida no es la adecuada, es necesario volver a la fase previa,

para que una vez que haya sido realizada correctamente se pueda continuar con las siguientes.

La Solución de Problemas es una técnica de modificación de conducta que facilita una solución eficaz para las situaciones consideradas como estresores. El principio fundamental del que parte la técnica es que los seres humanos se caracterizan por ser solucionadores de problemas, y que de unas a otras personas existen diferencias en esta habilidad. Por tanto, las personas que resuelven adecuadamente sus problemas suelen tener una adecuada competencia social. Los que carecen de dicha competencia para solucionar problemas, son susceptibles de ser entrenados.

La técnica que conoceremos nos sirve para cualquier tipo de problema, puesto que, al ser como una guía o una serie de pasos, lo que nos permite es organizar nuestras ideas y nuestros recursos de afrontamiento; lo que hace es facilitar la respuesta y ayudarnos a ver la mejor entre un número importante de alternativas.

Llegados a este punto, nos detendremos en la definición y descripción de las 3 primeras etapas de la técnica, incluyendo sus objetivos, características atribucionales positivas y negativas y variables de control. Además animaremos a los participantes para que contextualicen su situación personal y entreguen ejemplos prácticos.

1 - Orientación general hacia el problema.

Los pasos y objetivos de esta fase son:

1. Incrementar la sensibilidad hacia los problemas y decidir la ocasión para la actividad de Solución de Problemas,
2. Centrar la atención sobre expectativas de solución de problemas positivas y evitar preocupaciones improductivas y de pensamientos intrusivos.
3. Maximizar los esfuerzos y la persistencia en vista del estrés emocional y los obstáculos;
4. Minimizar la angustia emocional tratando de maximizar la probabilidad de estados emocionales positivos.

La percepción del problema significa el reconocimiento y la etiquetación del mismo. Si hay una percepción positiva, habrá cualidades adecuadas para resolverlo. El modo que tenga una persona para identificar el problema tendrá más tarde una gran importancia para enfrentarse a su solución.

La atribución del problema concierne a las atribuciones causales que tiene la persona respecto a los problemas en su vida. Si esta atribución es positiva, la causa de los problemas se atribuye al ambiente junto a factores personales transitorios y no a anomalías o defectos personales inalterables. Entonces la persona percibe el problema como un reto o beneficio potencial, se enfrentará a la situación problemática y emprenderá tareas para solucionarla. Si la atribución del problema es negativa, influye en su valoración, y posiblemente conducirá a una situación de ansiedad, evitación y dificultad para solucionar dicho problema.

El control personal tiene dos ingredientes:

1. La posibilidad de que una persona valore de modo idóneo el tiempo que tardaría en solucionar un problema de modo adecuado.
2. La posibilidad de que la persona quiera dedicarle tiempo y esfuerzo para solucionar el problema.

Si la persona aprecia que lo solucionará con éxito, dedicará más tiempo para hallar la solución que otra persona que aprecia que el problema es irresoluble. La primera salvará los obstáculos que surjan, la segunda seguramente tratará de evitarlos.

2- Definición y formulación del problema.

El primer paso para definir un problema es el acopio de información. Si no se tiene suficiente información es necesario buscarla, para que a posteriori se pueda llegar a una alternativa para solucionarlo.

Después hay que saber diferenciar la información relevante de la irrelevante, utilizando hechos objetivos y desechando interpretaciones e inferencias que no hayan sido verificadas.

Hay que organizar la información para conocer la naturaleza del problema, puesto que el problema surge de la discrepancia entre lo que es (momento presente) y lo que debería ser (lo que se desea o pide). Es importante especificar las condiciones actuales que son inaceptables, los cambios que se desean o piden, y los obstáculos que están impidiendo conseguir estas demandas.

El problema se puede formular de modos diversos, y hay que tener en cuenta que cada formulación puede llevar a una solución particular. En ocasiones es necesario generar formulaciones alternativas del problema. Aquí hay que ver si el problema es real, si es la causa de un problema anterior, y si este problema parte de un problema mucho más amplio. En este caso, es necesario dividir el problema general en subproblemas, y para poder identificarlos puede ser útil escribir una lista de los mismos. En este período es importante distinguir un problema episódico de los problemas centrales o importantes.

Por último, hay que establecer la meta, que luego posibilitará generar soluciones alternativas, así como el modo de evaluar la solución. Es importante concretar la meta en términos específicos y evitar afirmaciones no realistas así como metas inalcanzables.

3- Generación de soluciones alternativas

El sentido de esta fase es tener todas las soluciones alternativas que sea posible, para así tener el mayor número de probabilidades de que la mejor solución esté entre ellas.

Los mayores obstáculos que nos podemos encontrar, son el hábito y la convención. El hábito puede ser positivo o negativo. Es positivo cuando las respuestas efectivas de Solución de Problemas se generalizan a nuevas situaciones problemáticas. Es negativo si el sujeto responde de manera automática a las nuevas situaciones problemáticas con sus hábitos previos aprendidos, que no generarán una solución. Como dice D'Zurilla (1988) las primeras soluciones que acuden a la mente no siempre son las mejores.

Para la concepción de soluciones alternativas se utilizan tres principios que están derivados de la producción divergente de Guildford y del método de la tormenta de ideas de Osborn. Estos principios son: principio de cantidad, principio de aplazamiento del juicio y principio de variedad.

- A. **Principio de cantidad.** Cuantas más soluciones alternativas se encuentren, estarán disponibles más calidad de ideas, y la mejor solución tendrá más probabilidades de ser encontrada.
- B. **Principio de aplazamiento del juicio.** Un sujeto elaborará mejores soluciones si no tiene que evaluar dichas soluciones en ese momento. El juicio tiende a inhibir la imaginación si se usan ambas al mismo tiempo.
- C. **Principio de variedad.** Cuanto mayor es la variedad o rango de ideas de solución, más ideas de buena calidad van a ser descubiertas.

Cuando ya se ha generado una lista de soluciones posibles, su variedad y cantidad puede ampliarse utilizando combinaciones, modificaciones y elaboraciones de las mismas.

Pongamos un ejemplo. Mujer de 43 años que acude al psicólogo porque hay importantes desavenencias con su hijo de 16 años. El problema era que cada vez que su hijo salía de casa, ella se angustiaba en exceso, sufría ansiedad y obsesión porque temía que le sucediera algún accidente, que bebiera con sus amigos, que le pegaran y un largo etcétera de miedos a hechos que hasta el momento no habían sucedido nunca.

La solución que ella proponía para "dejar de sufrir" era que su hijo no saliera, y que sus amigos fueran a verle a su casa. **Por supuesto era una solución nada realista y muy poco viable.**

Con ella se aplicó la Técnica de Solución de Problemas y consiguió encontrar varias soluciones alternativas. Las aplicó mediante pactos realistas con el hijo. Ambos cumplieron su parte, y al cabo de seis meses ella regresó un día para decir que todo funcionaba muy bien y se había liberado de sus miedos y angustias.