



## Resolución de conflictos en forma colaborativa

por Myra Warren Isenhardt y Michael Spangle

### RESUMEN EJECUTIVO

El conflicto es parte inevitable de la vida moderna. Pero el aumento de la violencia, y el rápido crecimiento en la cantidad de litigios, parecieran indicar que la sociedad no los maneja muy bien.

Como resultado de la creciente preocupación por este tema, un nuevo movimiento está emergiendo orientado a la resolución de conflictos en forma constructiva. En lugar de resolver las disputas por la vía judicial, busca establecer alianzas estratégicas que permitan lograr los objetivos en forma más efectiva.

Isenhardt y Spangle ofrecen una recopilación de la teoría acumulada sobre el tema, así como un vistazo a la variedad de métodos disponibles, y a las diversas habilidades necesarias para ponerlos en práctica.

Bajo este enfoque, las organizaciones y comunidades pueden ahorrar tiempo, dinero y promover relaciones ganar-ganar.

### Los conflictos

Los conflictos surgen por infinidad de razones. Entre otras:

- Luchas de poder
- Procesos de toma de decisiones
- Viejos problemas no resueltos
- La forma como las personas se hablan entre si

Como las causas son complejas, negociar y/o alcanzar un acuerdo también lo es.

Muchas de estas dinámicas pueden ocurrir simultáneamente, lo que complica aún más la situación. Las personas nunca están seguras de cuál es el verdadero problema.

En lugar de centrarse en el conflicto en sí, las definiciones tienden a enfocarse en factores tales como las circunstancias que lo promueven, asuntos de conducta o episodios específicos. De los diversos puntos de vista, han surgido varias definiciones:

- “El conflicto existe debido a una incompatibilidad, verdadera o aparente, de necesidades o intereses”.
- “El conflicto implica una lucha sobre valores y propiedad del status, poder o recursos escasos, en donde el objetivo es neutralizar, dañar o eliminar rivales”.

- “El conflicto es una etapa intermedia de un espectro de luchas que va escalando y se convierte en algo destructivo”.

### Teorías de conflictos

Existen diversas teorías que intentan explicar los factores que crean y mantienen un conflicto. Las más conocidas son:

1.- Teoría de la atribución: propone que las personas explican los eventos proyectando sus propias ideas, sentimientos o características en otros o en la situación presentada.

La proyección tiene varios aspectos. Ante un problema, la persona puede culpar a otro, generalizar o particularizar, creer conocer la raíz del problema, etc. El problema crece gracias a las percepciones erradas, creadas por juicios imprecisos.

Para resolverlos, las partes deben dejar de culpar a los demás, y examinar su papel en la escalada del problema y asumir su responsabilidad en la resolución.

2.- Teoría de la igualdad: analiza el conflicto desde una perspectiva de justicia distribuida (igualdad). Considera que las personas se estresan, frustran y/o molestan cuando perciben que algo que valoran no ha sido distribuido con equidad.

Este tipo de conflicto se puede resolver de varias formas: concientizando a las partes para que puedan corregir la injusticia, convenciendo a la parte que causa daño a que se disculpe, hallando formas de compensar a la parte dañada, o discutiendo las reglas que dictan cómo se deberían repartir los recursos.

3.- Teoría de campo: percibe las acciones de las personas como afectadas por el contexto. La familia, comunidad y el ambiente laboral, cada una presiona y hala al individuo en diferentes direcciones, basada en las expectativas, compromisos y lealtades únicas de cada ambiente.

Las distintas fuerzas motivan o inhiben conductas diferentes, por lo que la persona que es pasiva en el hogar puede ser muy agresiva en el trabajo, en respuesta a amenazas percibidas.

El manejo de este tipo de conflicto empieza al identificar las fuerzas que afectan a la organización, para mostrarle a los involucrados que son dichas fuerzas, y no sus compañeros de trabajo, las que crean las condiciones para el conflicto.

4.- Teoría interaccional: se basa en la premisa de que el significado que la gente usa para guiar su comportamiento conduce a su interacción con los demás. Las personas crean situaciones que perciben, y estas percepciones están influenciadas por lo

que ellos hacen.

Por esto, el conflicto es un proceso de negociación continua sobre lo que las personas valoran, cómo interpretan las conductas y el significado que le dan a los eventos. Desde esta perspectiva, la negociación se puede ver como un proceso fundamental que va más allá del contexto en el cual ocurre, y en la que la cultura es creada, redefinida y re-creada.

5.- Teoría de fase: explica que el conflicto se desarrolla al pasar por etapas predecibles. Aunque no hay consenso en torno a cómo llamar cada "fase", cuántas existen y sus características, si hay acuerdo acerca de la existencia de una secuencia de conductas predecibles, que las conductas de confrontación-provocación pueden ser identificadas, y que las conductas específicas tienden a perpetuar o incrementar el desacuerdo.

El manejo o resolución de un conflicto implica entonces ayudar a los involucrados a identificar las conductas que disparan el conflicto, establecer un sistema que alerte a ambas partes cuando esté ocurriendo una acción que sea improductiva para la relación, o crear procedimientos preventivos de discusión.

6.- Teoría del modelo psicodinámico: basado en las teorías de Freud, Adler, Erickson y Hall, que explican que los estados inconscientes, como ansiedad, ego, miedo, agresividad o culpa, afectan cómo las personas encaran los problemas.

Dichos estados influyen sobre la percepción que tienen los individuos acerca de las opciones disponibles y dan forma a sus juicios sobre sus propias conductas y los motivos de los demás. Algunos creen que los motivos inconscientes pueden ocasionar conductas destructivas, incluso cuando la persona se da cuenta estas podrían dañarles.

El manejo de conflicto bajo esta perspectiva intenta canalizar la energía destructiva hacia escapes constructivos. La idea es ayudar a que las partes comprendan cómo sus propias conductas contribuyen al problema.

7.- Teoría del intercambio social: aborda el conflicto desde el punto de vista del análisis de mercado. Argumenta que las personas toman decisiones basadas en sus propios intereses, comparando los costos y recompensas de cada acción específica. El conflicto surge cuando las personas perciben que las recompensas son pocas, los costos altos o anticipan resistencia al logro de sus metas.

Cuando esto ocurre, las personas acuden a las promesas, amenazas, venganzas, discusiones, agresiones físicas, insultos o llanto, como medios para influir sobre los resultados.

La resolución de conflicto podría implicar reducir la frecuencia de las tácticas destructivas e identificar las necesidades y valores de cada parte, para crear un conjunto de compensaciones satisfactorias.

8.- Teoría de sistemas: combina elementos de teoría de interacción y de campo. Percibe las familias, grupos y organizaciones como unidades que se comportan de forma similar a sistemas

biológicos, que consisten en partes interrelacionadas que influyen unas sobre otras y funcionan dentro de un ambiente mayor.

Cuando un subsistema se vuelve ineficiente, haciéndole difícil al sistema como un todo lograr sus metas; o cuando alguien sobrepasa las expectativas o el poder de su rol, causa desequilibrios y resquebrajamiento.

El manejo de estos conflictos debe intentar identificar la conducta que acaba con la armonía del sistema. Cuando una persona es percibida como problema, se debe identificar cuáles son los problemas sistémicos que podrían estar causando sus reacciones. Para comprender lo que es funcional y lo que no, la persona que maneja el conflicto debe observar cómo el grupo trabaja unido.

9.- Teoría transformacional: en lugar de explicar por qué ocurren los conflictos, se centra en cambiar la calidad de los roles, relaciones, expectativas y ambientes – pone el énfasis en el proceso. Mientras otras teorías perciben el conflicto como algo disfuncional, la teoría transformacional la ve como una función social vital que puede establecer nuevas normas o redefinirlas.

La mediación transformacional se emplea para llevar a los involucrados más allá de las soluciones, hacia la meta de transformar las relaciones.

### Los puntos en común

A pesar de la diversidad de teorías, se pueden identificar ciertos puntos en común:

- Los conflictos son intrínsecos a la vida social, y por lo tanto son inevitables.
- Los patrones de conductas conflictivas tienden a perpetuarse a sí mismos.
- Aún cuando el conflicto pueda parecer caótico, muchos de sus elementos son comprensibles.
- El conflicto afecta las relaciones de todas las partes involucradas.
- La comunicación juega un papel central en el manejo de conflictos.

Comprender las distintas perspectivas y los puntos en común mejora la habilidad de la persona que maneja el conflicto para escoger el método de colaboración más eficiente.

Es crucial entender los distintos orígenes posibles de los conflictos, las situaciones que hacen que escale y las condiciones que conllevan a situaciones que no se pueden resolver.

### Origen de los conflictos

A menudo el conflicto surge porque los individuos:

- Tienen opiniones diferentes acerca de las mejores fuentes de información, o la interpretación y confiabilidad de la misma.
- Difieren sobre deseos y necesidades específicas o percibidas y no discutirían el asunto a menos que consiguieran la mejor forma de resolver el problema o tomar una decisión.

- Tienen diferentes prioridades o valores.
- Tienen falta de confianza y/o respeto en su relación.
- Presentan problemas por la comunicación, reaccionando no a lo que dice sino a cómo lo dice, tomándose los comentarios de manera personal o interpretando lo dicho como amenazas u ocultamiento de información.
- Perciben un asunto de forma distinta.

### Escalada de conflictos

Para resolver conflictos en forma colaborativa, se debe reconocer y lidiar con los espirales de conflicto, tácticas para salvar el pellejo, conflictos que surgen de dinámicas intergrupales y conflictos congelados.

Cuando las personas perciben la conducta o comunicación de los demás como una amenaza o insulto para su persona, se corre el riesgo de que respondan de igual forma, lo que incita a responder en forma aún más amenazante. Las partes se involucran más y más emocionalmente, el número de asuntos a discutir se multiplica, alimentando mayores niveles de conflicto en espirales auto-perpetuados, de mayor rigidez y polarización.

Romper con este ciclo implica identificar la conducta, despersonalizar los asuntos a discutir, y reenfocar los esfuerzos para satisfacer las necesidades y deseos subyacentes.

Los mediadores deben cuidar de no engancharse con alguno de los disputantes, ya que esto crearía un triángulo de conflicto.

Cuando las partes perciben amenazas a su identidad social, hacen lo posible por proteger su imagen. La solución del problema se obstaculiza, porque se desvía la energía hacia salvar la imagen en lugar de a resolver el problema.

La clave es ofrecer salidas dignas: dar a las partes ofendidas maneras de mostrar sus intenciones de una forma favorable; reconocer el valor de sus perspectivas; disculparse por haber herido los sentimientos y reestructurar los comentarios iniciales, de una forma más constructiva.

### Conflictos sin solución

Finalmente, cuando existen perspectivas rígidas e incambiables, valores incompatibles, mala o inexistente comunicación, y/o percepciones de “ganar-perder”, la resolución del conflicto se hace muy difícil o imposible.

En estos casos, será necesario comenzar iniciativas conciliatorias graduales y recíprocas, para reducir la tensión y construir la confianza. De este modo puede ir creándose una comunicación y cooperación productiva.

En los casos en que la discusión abiertas choca con una intensa resistencia a colaborar, lo mejor es la negociación a través de un intermediario en sesiones privadas.

## Métodos colaborativos

La colaboración existe cuando las personas trabajan unidas para hallar las soluciones que maximicen los beneficios para las partes involucradas. Es inducida cuando todas las partes:

- Se comunican abiertamente
- Muestran preocupación por la relación
- Muestran una percepción similar en cuanto a creencias y actitudes
- Mantienen actitudes amistosas y de confianza
- Están orientadas hacia un poder mutuo y el enfoque está en los asuntos, intereses y necesidades
- Tienen respeto por intereses opuestos
- Están dispuestos a prestar ayuda

Abordar los conflictos desde este enfoque depende de la confianza implícita en que las partes involucradas, comprometidas en forma constructiva y con la información necesaria para tomar buenas decisiones, pueden obtener las respuestas más adecuadas a sus problemas.

Esto representa un desvío radical de las condiciones de competitividad, en las que la información es retenida, la preocupación hacia el otro es poca, las similitudes en creencias, actitudes y metas de las partes son mínimas, prevalece una actitud hostil o suspicaz, las partes quieren ejercer poder sobre el otro, etc.

Aunque las estrategias competitivas logran cierto éxito, su costo suele ser demasiado alto. Además, no logran satisfacer las necesidades básicas a largo plazo de una relación, organización o comunidad. La intimidación, coerción y litigio se utilizan para forzar soluciones.

### Las opciones

En líneas generales, cuando los niveles de conflicto son bajos, la colaboración es alta y la competitividad es baja, la discusión, facilitación o mediación es suficiente.

A medida que aumenta el nivel de conflicto, disminuye la colaboración y aumenta la competencia, se comienza a requerir de mediación/arbitraje o arbitraje voluntario.

Existe una amplia variedad de opciones para resolver los conflictos, que van desde negociación hasta mediación, e incluyen facilitación, arbitraje y procesos judiciales.

A medida que se aleja de la simple negociación, cada opción se vuelve más formal, más costosa, sus resultados son más distributivos que integrativos, y generan mayor adversidad. Las soluciones son menos sinérgicas, y se alejan de un presente y futuro provechoso.

Negociación: es el proceso que fomenta y crea la colaboración. Es un estado mental, así como también una opción estratégica para el manejo de problemas.

La meta no es sólo llegar a un acuerdo, sino resolver el conflicto de una forma mutuamente beneficiosa, que cree una relación armoniosa a largo plazo.

**Mediación:** es un proceso, en el que una tercera parte (sin poder para imponer una decisión) guía a las partes a través de discusiones no adversarias. Es empleada cuando se han agotado los recursos para resolver el problema entre las partes afectadas y no han podido manejar sus diferencias.

La mediación puede lograr muchas cosas, incluyendo llegar a un acuerdo que resuelva las diferencias, eliminar los ciclos de ataque y defensa, facilitar el diálogo y/o facilitar el cambio organizacional.

**Grupos de resolución de problemas:** las reuniones pueden convertirse en foros que generen sinergia innovadora, y permitan identificar oportunidades y ganar apoyo para las decisiones.

Sin embargo, generalmente fallan por la tendencia de los miembros del grupo a sabotear un proceso constructivo. Necesitan la presencia de un facilitador que diseñe y supervise las discusiones, para asegurar que los encuentros sean productivos y que generen posibles soluciones.

**Facilitación:** el proceso en el cual una persona neutral, sin poder de decisión, pero con autoridad para hacer que el grupo mejore la forma como identifica, soluciona problemas y toma decisiones. La facilitación pone un gran énfasis en los procesos grupales para que se cree un consenso.

En la facilitación se crean procesos que promueven una relación colaborativa continua; esto no suele ocurrir en la mediación, ya que la polarización de las partes es mucho más acentuada.

**Arbitraje:** una opción más cercana al extremo formal de la gama de posibilidades, es un híbrido entre los procesos colaborativos y adversos. En los casos más complejos, un tercero escucha la disputa y toma una decisión que, mediante acuerdo previo, las partes han decidido si será obligatorio acatar o no.

Es un proceso informal contractual que las partes pueden adaptar para sus circunstancias específicas. No ocurre a menos que las partes se hallen en un callejón sin salida, luego de haber intentado con negociación o mediación.

Sin embargo, existen otras circunstancias en las cuales el arbitraje también es la mejor alternativa:

- Cuando no tiene que continuar la relación después que el conflicto se haya resuelto.
- Cuando predomina lo legal sobre lo factual.
- Cuando las partes ven los hechos y la aplicación de la ley de forma diferente.
- Cuando las partes tienen un historial de actuar de mala fe en negociaciones.
- Cuando la decisión inmediata de un tercero es necesaria para proteger los intereses de una de las partes.

En años recientes han surgido diversas variantes del arbitraje básico, que combinan elementos de negociación, mediación y juicios legales.

Existe un debate sobre si el arbitraje debería ser voluntario u obligatorio. Muchos contratos incluyen cláusulas de arbitraje. Algunas organizaciones, sin embargo, recomiendan rechazar al arbitraje como condición.

Algunos profesionales de resolución de disputas prevén un futuro en el cual el tribunal es "multipuerta", ofreciendo una amplia gama de opciones que incluyen procesos legales y no legales, normas socialmente sancionadas, procesos judiciales combinados públicos y privados, etc. Las partes tendrán menos control sobre los procesos y sus resultados, y el objetivo será determinar quién tiene la razón, no buscar soluciones mutuamente beneficiosas.

Algunas opciones incluyen:

**Revisión de hechos:** la corte encarga a un tercero imparcial a investigar todos los hallazgos y pruebas. Sus hallazgos se muestran en la corte, ante los disputantes, sin ningún tipo de conclusiones legales ni recomendaciones. Frente a esto, las partes podrá llegar a un acuerdo inmediato o seleccionar mediación, arbitrar o litigio.

**Evaluación neutral temprana:** cuando el conflicto implica daños personales o discriminación contra empleados, la corte encarga a un tercero neutral (un abogado conocedor de la materia) para que escuche los hechos y argumentos de las partes, y ofrezca su opinión legal sobre todos los posibles resultados si el caso llegase ante una corte.

**Juntas de disputa:** se han vuelto muy populares en el manejo de conflictos para los grandes proyectos de infraestructura civil que implican un alto riesgo y responsabilidad. Se arma una junta de expertos, escogida de forma conjunta por el contratista y su cliente. Conforme avanza el proyecto, la junta emite opiniones sobre aspectos del contrato, que pueden o no ser acatadas.

**Mini-juicio:** es una audiencia de dos o tres días, no obligante, voluntaria y estructurada, en la que se pueden resolver disputas de daños causados por productos, monopolio, contratos, infracciones de contrato, y daños a empleados. El objetivo es delimitar la disputa, promover el diálogo para que sólo se enfoque en los méritos del caso, alentar el intercambio de información y prevenir que llegue al ámbito legal.

**Juicio sumario:** es un juicio no obligante de un día de duración, que sigue a la fase de descubrimiento de un caso, y se hace antes de ir a un juicio completo. Permite a las partes involucradas ver cómo un jurado potencial podría reaccionar ante el caso, y cómo el juez que preside podría llevar a cabo el juicio. Las partes muestran pruebas y formulan preguntas, intercambian testigos y resuelven objeciones. Cada uno tiene hasta 15 minutos para exponer sus puntos de vista, 1 hora para presentar el caso y 30 minutos para refutar. El jurado produce un veredicto, y en las próximas semanas las partes deciden si resolver las diferencias de este modo o ir a un juicio completo.

## Diseño de sistemas y entrenamiento

Los conflictos entre personas interfieren en la productividad, bajan el ánimo de los empleados, contribuyen al ausentismo y pueden ser la causa de alta rotación de empleados.

En respuesta a esto, cada vez son más las organizaciones que están diseñando sistemas de resolución de disputas, para manejar problemas y conflictos de forma más eficiente.

El diseño de sistemas de resolución de disputas es un intento institucional y programático para crear procesos de colaboración, mediante los cuales los individuos pueden plantear sus quejas o recibir ayuda para manejar sus disputas.

Las metas de tal sistema son:

- Resolver problemas actuales
- Contener problemas antes de que escalen
- Prevenir la reincidencia de problemas similares

Existe una variedad de opciones al diseñar un sistema para manejar conflictos. La discusión y la negociación entre las partes requieren poca formalidad, bajo costo, y no necesitan asistencia de terceros.

La facilitación, mediación o juntas de revisión pueden tener un bajo costo y poca formalidad si las organizaciones logran entrenar a su propio personal. Los costos y la formalidad incrementan notablemente cuando se involucran terceros.

El presupuesto disponible, los asuntos legales, la voluntad de las partes para negociar, la disponibilidad de terceros neutrales y la naturaleza del problema, determinan el nivel de intervención.

Cualquiera sea la opción escogida, es vital tener un conocimiento de los conceptos de los sistemas.

Se sugiere utilizar los siguientes parámetros para diseñar sistemas de resolución de conflictos:

- Preparación y cierre: antes del diseño, se debe buscar información sobre intervenciones pasadas para resolver conflictos, que puedan influir en el impacto de los intentos actuales. Luego de la implantación, se recomienda hacer un análisis de post disputa y dar retroalimentación. La idea es crear un sistema de aprendizaje que responda a las necesidades de cambio que han perturbado al sistema.

- Enfoque: el énfasis en las negociaciones basadas en los intereses debería ser la base del diseño de los sistemas. Si el sistema actual está basado en el poder o en los derechos, las partes necesitarán aprender técnicas de colaboración.

- Opciones de circuitos cerrados: se deben fomentar construyendo fuentes de información que provean estimaciones realistas de los costos a largo plazo del arbitraje y litigio. Se debe hacer énfasis en las alternativas financieras, profesionales y de tiempo/energía que hay para resolver un problema. Es decir, se deberían incorporar al diseño formas que propongan la negociación como la salida, por encima de otras soluciones más adversarias.

En todas las organizaciones se deberían crear redes para enseñar y entrenar a las partes acerca de las ventajas de utilizar los sistemas de resolución de conflictos.

Según investigaciones, los empleados del mañana necesitarán las habilidades para romper con los esquemas mentales, pensar de forma creativa y hallar métodos innovadores a la resolución de problemas.

La necesidad para el entrenamiento y educación en manejo de conflictos ha crecido a la par del crecimiento exponencial de la complejidad y diversidad en los ambientes laborales, con los profundos cambios culturales en familias y comunidades.

Cuando las personas se vuelven prisioneras de las tácticas que aprendieron desde siempre para resolver conflictos, y que pueden ser ineficientes hoy día, deben aprender nuevas formas de lidiar con sus conflictos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=187>