



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# INTERMEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Del 24 al 28 de Junio de 2002

## *APUNTES GENERALES*

CI-088

Instructor: Ma. de los Ángeles Solís Flores  
SECRETARÍA DE GOBIERNO  
Junio del 2002

---

---

# MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

## JUSTIFICACIÓN

Una de las partes constantes dentro de nuestra vida diaria son los conflictos que nos ocasionan constantemente la forma de pensar del otro o la forma de lograr alguna meta. Resulta fundamental poder entender las funciones del conflicto y las ventajas de crecimiento que trae consigo si se sabe llegar a una negociación clara.

La experiencia demuestra que las negociaciones en las que se obtienen mejores resultados, son aquellas donde los participantes se dedican a explorar los intereses de las partes involucradas, a desarrollar opciones creativas y a apoyar a estas últimas, con criterios objetivos de legitimidad, ajenos a la voluntad de los negociadores.

En este manual se exponen algunas de las formas en que el conflicto se desarrolla así como las diferentes formas de negociar entre las personas involucradas para lograr así un mejor ambiente en sus lugares de trabajo.

**OBJETIVO:** Al terminar el curso, los participantes estarán en condiciones de adquirir nuevas estrategias útiles de resolución de conflictos para crear una atmósfera laboral armónica e integradora, generando en ellos un mayor aprovechamiento de sus destrezas y de sus experiencias profesional y/o técnica.

---

---

## 1. CONCEPTO DE CONFLICTO Y SUS ÁREAS

- 1.1. Concepto. La palabra latina “conflictus” deriva del verbo *fligere* e *inflictum* que significa chocar. En la naturaleza y en la cultura, ningún aspecto se libra del conflicto. El conflicto surge del desacuerdo respecto a los métodos y formas con que se alcanzan determinadas metas.
- 1.2. Ámbito biológico. Las enfermedades, el envejecimiento y el cansancio son conflictos porque generan una lucha constante en el cuerpo para recuperar su equilibrio. Existen diariamente miles de virus afectando nuestra salud y el cuerpo los confronta o bien, aparece una enfermedad.
- 1.3. Ámbito emocional. Una persona puede tener conflictos entre aquello que no tiene y lo que desea, o entre su deseo de desarrollo y sus sentimientos de culpa, etc.
- 1.4. Ámbito interpersonal. Los encontramos como conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones.
- 1.5. Ámbito organizacional. Son de tipo laboral, legal, de jerarquías, de formas de hacer las cosas, etc.
- 1.6. Ámbito social. Son de tipo familiar, ideológico, de religión, política, de generaciones, razas, países, etc. Involucran los diversos sistemas y subsistemas en los que el individuo está inmerso.

---

1.7. Proceso del conflicto. El conflicto se origina por diversas causas: A) Subjetividad en la percepción: las personas captan de diferentes maneras una misma situación. B) Información incompleta: Cuando la persona sólo ha tenido acceso a una parte de los hechos y no se da cuenta de los demás, C) Fallas en la comunicación: cuando se envía un mensaje, la otra persona tiene que descifrarlo pero muchas veces hay contradicciones o errores en la captación. D) Falta de proporción entre necesidades y satisfactores: por ejemplo, en un departamento donde hay 3 personas encargadas de presentar un reporte de trabajo y sólo hay 1 computadora disponible, E) Diferencia de caracteres: una persona puede ser muy rápida y otra muy lenta, una ordenada y otra desordenada. F) Presiones: la inseguridad que produce miedo, tener una deuda por pagar, que haya una actitud autoritaria del jefe, etc. G) Compararse con otros: confrontar constantemente la forma personal de hacer las cosas con la manera en que otros las hacen, genera juicios y desgaste. H) Divisiones: dentro de un mismo lugar, unos evitan el contacto con otros. I) Demasiada cercanía e interdependencia. Hay personas que dependen tanto de otras o las hacen depender de ellas que llegan a estorbarse, de aquí grandes conflictos entre un matrimonio, entre madre e hija, etc.

## **2. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES**

2.1. Tipos de conflicto. Podemos distinguir dos tipos de conflicto: **A) Conflicto Interpersonal.** Son un serio problema porque afectan profundamente las emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que los demás

---

puedan ocasionarle. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. En ocasiones los temperamentos de dos persona son incompatibles y sus personalidades chocan; el conflicto así, nace de las deficiencias de comunicación o bien, de las diferencias en la percepción. **B) Conflicto Intergrupalo.** Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas, y ocurre como en las pandillas juveniles: cada grupo quiere minar la fuerza del otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos se generan por diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos, necesidad de sobresalir, etc. Por lo regular, en todo lugar de trabajo los recursos son limitados y la mayoría de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo que al escasear los recursos, existen ya las semillas del conflicto intergrupalo.

2.2. Causas psicológicas de los conflictos. Entre otras, encontramos que las personas desean una cosa pero en la realidad los recursos disponibles para satisfacer esa necesidad son otros. Se genera entonces una fricción porque encontramos dos fuerzas opuestas que se encuentran al mismo tiempo jalando hacia lugares distintos. Se encuentran elementos involucradas como la ansiedad, la autocrítica, el miedo, etc. De esta forma, se ocasiona un grado de estrés que de no darle salida adecuada, puede generar agresión o frustración.

2.3. Causas laborales de conflictos. En las organizaciones es inevitable el conflicto entre distintos intereses y, en ocasiones el grado de conflicto es considerable. Puede surgir de diversas

---

fuentes: por un cambio organizacional, por choques de personalidad, por valores diferentes, por amenazas en el estatus, y por percepciones contrarias.

### **3. LA NEGOCIACIÓN. HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA MEDIACIÓN AL DIRIMIR CONFLICTOS.**

- 3.1. Concepto de negociación. Es un proceso en el que dos o más partes acuerdan un intercambio de bienes o servicios tratando de pactar el valor que dicho intercambio tiene para ambos. O bien, se considera como la habilidad de manejar un conflicto alcanzando resultados mutuamente satisfactorios. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer y toda negociación tiene como base, el logro de una meta.
- 3.2. Tipos de negociación. Básicamente, existen dos tipos de negociación: explícita y tácita. En la explícita, que es más notoria, las partes involucradas no necesariamente actúan racionalmente o conocen sus preferencias así como valores propios y del otro, sin embargo, se comunican abiertamente, estableciendo sus demandas, preferencias, pidiendo información, dando propuestas y haciendo concesiones. En las negociaciones tácitas, los mensajes se transmiten entre o a través de los negociadores indirectamente en forma de signos, o insinuaciones, pueden emplearse palabras para enviar un mensaje entre líneas o bien, pueden usarse solamente signos, gestos y señales.

- 
- 3.3. Formas comunes que adopta la negociación en las instituciones. Las organizaciones o instituciones negocian las disposiciones contractuales con los sindicatos, la manera de prevenir y evitar la contaminación ambiental, el ausentismo, la asignación de ciertas actividades específicas, etc. y por lo regular se tiende a asignar tareas o funciones y no a evaluar la capacidad individual de las personas. Estas situaciones de negociación están determinadas por tres características generales: a) Existe un conflicto de intereses entre dos partes o más, lo que una parte quiere no siempre es lo que la otra parte quiere. B) Se carece de una serie de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia resolución del conflicto. C) Las partes, al menos en el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando deje de hacer algo, terminar definitivamente con un contrato o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior.
- 3.4. Negociación interindividual. Este tipo de negociaciones se llevan a cabo entre una persona y otra. La forma de plantear un acuerdo final puede concluir con una mejor comunicación entre las partes y por lo tanto, incrementar la calidad del trabajo que se desempeña.
- 3.5. Negociación intergrupala. Se realiza entre un grupo de trabajo y otro grupo o área de la institución. Se ponen en juego intereses de tipo grupal y se trata de lograr metas que satisfagan no a cada individuo en particular sino que beneficien el grupo en su conjunto.

---

3.6. La asertividad en las negociaciones. Negociar con un estilo asertivo, ni duro ni blando, propio de una posición realista, un estilo basado en principios, significa seguir algunos preceptos fundamentales que sirven de guía general de conducta en todas las negociaciones en que se participa. La asertividad es la habilidad de tratar un tema con la persona correcta, decir lo correcto en el lugar correcto y en el momento correcto. No significa necesariamente hacerse amigos, o invitar a la otra parte a cenar en casa sino lograr que los participantes de la negociación sean capaces de superar sus diferencias de forma civilizada y asertiva, y, en especial, generar un clima de confianza y credibilidad que permita alcanzar los mejores resultados para las partes, no sólo a corto plazo sino también, a mediano y largo plazo.

3.7. Etapas del proceso de negociación. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer. Por buena *comunicación* se entiende que las partes de una negociación logran un entendimiento claro y conciso de los mensajes, centrado en el principio de la funcionalidad y calidad de la información emitida. En lugar de comunicar **hacia** la otra parte, los negociadores se comunican **con** la otra parte. Y en lugar de sólo exponer sus argumentos, son también capaces de escuchar activamente, en un sistema de doble vía, retroalimentado, donde cada parte se asegura de haber entendido y haberse dado a entender. Ambas partes son capaces de plantear sus puntos de vista y conclusiones pero también de explicarle al otro los datos de dónde los extrajeron y el razonamiento e interpretaciones que están detrás de ellos y

que los generan. Ahora bien, por *una buena relación de trabajo* se entiende entablar un trato cordial y respetuoso con quienes se debe negociar. Se deben dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente. Saber separar las personas del problema, respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente como seres humanos, aún cuando se traten con firmeza los temas. Hay que ser capaces de manejar y equilibrar las emociones con la razón, saber construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua.

- 3.8. Toma de acuerdos. Los acuerdos se toman una vez que las emociones entre ambos negociantes se han tranquilizado. Se aclaran las metas que desean lograrse, se establecen los beneficios que ambos tendrán al poner en marcha su acuerdo, de ser posible, se fijan fechas para su cumplimiento y se propone un seguimiento para evaluar cómo van marchando las cosas.
- 3.9. Seguimiento. Esta parte es fundamental porque permitirá a las personas involucradas, seguir la ruta que su negociación ha tomado, pudiendo evaluar si las decisiones o acuerdos han sido los más adecuados para resolver su conflicto. El seguimiento debe tener cierta periodicidad para poder ir haciendo las modificaciones necesarias o ir haciendo mejoras que quizá antes, no alcanzaron a contemplarse. Deben evaluarse los siguientes resultados:

<i>Haber satisfecho los intereses</i>
<i>Que haya sido una solución eficiente</i>
<i>Que fue legítima para todos</i>
<i>Que fue la mejor alternativa</i>
<i>Se plasmó como un compromiso realista</i>
<i>Hubo buena comunicación</i>
<i>Fortaleció el tipo de relación</i>

3.10. Estilos de negociar. Cuando se habla de negociar de manera adecuada o inadecuada, se hace referencia a la diferencia que existe entre negociar asertivamente y por principios y los estilos negociadores clásicos, blando o duro, que Decaro, J. llama estilo "Bambi" y estilo "Rambo". El estilo es el reflejo de una postura básica ante el mundo: está íntimamente relacionado con una posición existencial: la forma como cada persona se percibe a sí misma y con relación a los demás.

<b>'NEGOCIADOR SUAVE "BAMBI"</b>	<b>NEGOCIADOR DURO "RAMBO"</b>
Piensa que los participantes son amigos	Piensa que los participantes son adversarios
Su objetivo es lograr un acuerdo	Su objetivo es la victoria
Hace concesiones para cultivar la relación	Exige concesiones como condición para mantener la relación
Es suave con las personas y con el problema	Es duro con el problema y con las personas
Confía en los otros	Desconfía de los otros
Cambia su posición con facilidad	Mantiene tercaamente su posición
Hace ofertas	Amenaza
Da a conocer su última posición	Engaña respecto a su última posición
Acepta pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo
Busca la única respuesta: la que los otros aceptarán	Busca la única respuesta: la que él aceptará
Insiste en lograr un acuerdo	Insiste en su posición
Trata de enfrentar un enfrentamiento de voluntades	Trata de ganar en un enfrentamiento de voluntades
Cede ante la presión	Aplica presión

3.11. Modelos de negociación de Thomas Kilmann. Este modelo para el manejo del conflicto establece que los conflictos afectan al personal y a la dinámica de grupos que hay en un lugar de trabajo. Señala que las conductas conflictivas no son ni buenas ni malas sino que la resolución del conflicto es simplemente una cuestión de expansión de habilidades donde tiene que escogerse el conjunto de conductas más efectivas para una situación en particular. Nos brinda información sobre el estilo en que uno maneja el conflicto y establece cinco modelos de comparación: 1) *Competidor*: Alta asertividad y baja cooperación. La meta es "ganar" 2) *Evitador*: Baja asertividad, baja cooperación. La meta es "ratrasar" 3) *Comprometido*:

\* Fisher, Roger y William Ury. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in. Houghton Mifflin Co. Boston, 1981.

Moderada asertividad, y cooperación moderada. La meta es “encontrar un punto medio”. 4) *Colaborador*: Alta asertividad y alta cooperación. La meta es “encontrar una situación de ganar-ganar” 5) *Servicial*: Baja asertividad y alta cooperación. La meta es “producir”.

3.12. Tácticas de negociación. El manejo adecuado del conflicto puede llevarse a cabo por medio del Reencuadre o cambio de marco de referencia. Cambiar de marco de referencia<sup>\*</sup> tiene que ver con la habilidad de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de modo que, sin cambiar los datos de lo acontecido, cambia la interpretación, el sentido o significado que se le da y por ende, sus consecuencias. Reencuadrar significa cambiar el punto de vista conceptual o emocional con relación al cual es experimentada una situación y ubicarla en otro encuadre que se adecua igualmente bien, e incluso mejor, a los hechos de la misma situación concreta, modificando todo su significado. Existen dos tipos básicos de reencuadre: de contexto y de contenido. En el primero, la clave está en el tiempo y el lugar donde acontece un hecho. En principio, ningún comportamiento o acto es bueno o malo, útil o inútil, depende de la circunstancia, tiempo y lugar en que se haya llevado a cabo. Por ejemplo: Si alguien dice: “soy un desastre, siempre me olvido de las cosas”. Un reencuadre de texto busca una circunstancia donde el olvido tenga una circunstancia útil o distinta a la de ser un desastre: olvidarse de los problemas y las desgracias es el secreto de una vida feliz, o más ecuánime. “No

<sup>\*</sup> Término proveniente de Watzlawick, Weakland, Fisch, 1974.

existen fallas, sólo retroalimentación” es una frase que reencuadra algo desagradable, inadecuado, inesperado o inconveniente que está ocurriendo como una herramienta útil, como un aprendizaje para una situación futura. En el reencuadre de contenido se deja el mismo contexto pero se propone otro significado para el contenido. ¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un comportamiento? ¿De qué otras maneras podría definirse algo? ¿Qué quiere decir lo sucedido?, etc. Por ejemplo: “somos los segundos, por eso nos esforzamos más”. Este es un reencuadre genial donde ser segundos, algo aparentemente descalificador significa ser mejor para los clientes y se transforma en la piedra angular del plan de marketing de una empresa.

#### **4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN, BASE DE UNA BUENA MEDIACIÓN.**

- 4.1. Existen formas básicas para iniciar una negociación, una de ellas es “negociar por principios”. Consiste en los siguientes puntos: a) Separar las personas del problema. Resolver el dilema de suave-duro tratando gentilmente a las personas y con firmeza los temas centrales, sin olvidar que “lo cortés no quita lo valiente”. No deben confundirse las opiniones de las personas con su valor como seres humanos. b) Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Descubrir qué hay detrás de lo que la gente quiere o necesita, para qué lo necesita o por qué. Explorar sus verdaderas necesidades, lo que realmente quiere conseguir, sus deseos, sus anhelos, y lo que teme perder. Debe evitarse adoptar una posición extrema que no permita abrir opciones de solución. c) Inventar opciones de mutuo beneficio:

Separar el proceso de inventar y crear ideas, el proceso de decidir. Desarrollar múltiples posibles soluciones, buscar formas creativas de agregar valor. Decidir después combinando las ideas que aporten más a los intereses de las partes. D) Insistir en usar criterios objetivos. Buscar un resultado basado en criterios objetivos ajenos a la voluntad o al capricho de las partes. Permanecer abiertos a razonamientos de este tipo, no dejarse manipular pero mantenerse ante lo justo y objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación. Una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión.* Colombia, McGraw Hill, 2000.

Mayer, Richard. *Conflict Management, The Courage to Confront.* U.S.A. Batelle Press, 1990.

Rodríguez, Estrada, M. *Manejo de Conflictos. Manual Moderno.* Serie: Capacitación Integral. Segunda Edición 2000.

Stoner, J. y Freeman, R. *Administración.* México, Prentice Hall. 1994.

Wall, J. *Negotiation: Theory and practice.* U.S.A. Scott, Foresman and Company. 1985.

## A N E X O S

- ☞ Comentar en parejas, cuál es mi conflicto principal en mi ámbito laboral en este momento.
  
- ☞ Dialogar sobre cuáles fueron las causas por las que se inició dicho conflicto y yo por qué dejé que creciera?
  
- ☞ Escribe aquí tus *conclusiones personales*.

☞ ¿Qué tipo de relación tengo hoy con las personas con quienes voy a negociar?

☞ ¿Qué tipo de relación desearía para el futuro?

☞ ¿Cómo es la gente con quien me llevo mejor?

☞ ¿Qué hace que esto suceda?

☞ ¿Qué debe hacer, pensar o sentir una persona para que me simpatice o para generar una buena comunicación conmigo?

☞ EJERCICIO: Formar parejas. Evocar cada uno a una persona con quien tenga o haya tenido algún conflicto serio. Hablar durante cinco minutos como si fuera dicho individuo, personificándolo frente al compañero; éste actuará como interlocutor silencioso. Luego invertir los papeles y comentar juntos la experiencia.

☞ EJERCICIO: Resolución de los nueve puntos para observar los procesos de negociación de cada participante.

☞ EJERCICIO: La silla vacía y sabia. Comentar el conflicto y sus posibles soluciones de uno y otro lado de la silla.