



UNIDAD DIDACTICA 2: GESTION DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES

MODULO: HABILIDADES
SOCIALES

Índice de contenidos

- 1. ¿QUE SON LOS CONFLICTOS?
- 2. LA GESTION DE CONFLICTOS DIALOGADA
- 3. LA TOMA DE DECISIONES

1. ¿QUE SON LOS CONFLICTOS?

- Los **conflictos** son situaciones en los que dos o más personas (o partes) entran en oposición o desacuerdo a causa de la incompatibilidad entre sus intereses, necesidades, deseos o valores.
- Los conflictos son **inherentes** a las relaciones sociales en cualquier entorno
- Es **erróneo** considerar el conflicto como algo negativo. Son negativos se se abordan de una manera inadecuada. Si se abordan bien, ofrecen oportunidades de transformación y mejora.
- El desarrollo de las HHSS facilita una adecuada gestión de los conflictos basada en el diálogo, el respeto, la participación y la inteligencia emocional.

¿Por qué surgen los conflictos?

- Existencia de intereses percibidos como incompatibles por las partes
- Problemas estructurales y relaciones de poder
- Problemas de valores y principios
- Problemas de información
- Problemas de relaciones entre personas

Tipos de conflictos

- **Según su visibilidad:**

- Conflicto **latente**: Existe sin que se vea porque se ignora, se evita, se pospone.
- Conflicto **manifiesto**: Se reconoce su existencia y se hace público.
- Conflicto **enmascarado**: Aflora solo una parte. No se manifiesta en toda su magnitud.
- Conflicto **invisible**: Existe, pero es difícil de identificar.
- Conflicto **endémico**: Enquistado. Se ha normalizado que no tiene solución o que no hay voluntad para encontrarla.

Tipos de conflictos

- **Según las partes enfrentadas:**

- Conflicto **intrapersonal**: Circunstancias íntimas.
- Conflicto **interpersonal**: entre dos personas.
- Conflicto **intragrupal**: Dentro de un grupo
- Conflicto **intergrupal**: Entre grupos.

❖ **Sea cual sea la CAUSA y el TIPO DE CONFLICTO de que se trate el conflicto debe entenderse como una situación que hay que resolver.**

Fases de los conflictos

- Fase I: Incubación: latente
- Fase II: Manifestación: primeros indicios
- Fase III: Explosión: enfrentamiento público entre las partes
- Fase IV: Gestión: abordaje del conflicto dialogada o enfrentamiento
- Fase V: Desenlace. Podrá ser:
 - ✓ De resolución
 - ✓ De estancamiento o ruptura

Vías para la gestión de conflictos

- Podemos distinguir 3 tipos de vías:
 - 1) La **confrontación**. No se hace justicia. Prevalece el más fuerte
 - 2) Las **vías dialogadas**: las partes llegan a acuerdos para resolver el conflicto
 - La *negociación (directamente)*
 - La *mediación (con la ayuda de un mediador)*
 - 3) Las **vías adversariales**: las partes se hacen a un lado y una tercera instancia decide por ellas la solución al conflicto
 - El *arbitraje. (Intervención de un tercero con autoridad para decidir la solución al conflicto)*
 - La *justicia. (Intervención del poder de Estado a través de los tribunales)*

2. LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DIALOGADA

- La **negociación** y la **mediación** se presentan como las dos vías más habituales de gestión de conflictos basadas en el diálogo. Para ponerlas en práctica, es necesario conocerlas en profundidad y aprender determinadas habilidades específicas de gestión de conflictos.

Premisas para abordar los conflictos:

Reconocer el conflicto

1. El primer paso para solucionar un conflicto es reconocer su existencia
2. Ambas partes deben compartir la voluntad de solucionarlo, lo que no siempre es fácil
3. Nunca se deben ignorar ni evitar los conflictos porque nunca se resuelven de forma espontánea. Al contrario: se enquistan

Premisas para abordar los conflictos

Definir posiciones e intereses

- Si se reconoce la existencia de un conflicto y hay voluntad de solucionarlo, cada una de las partes deberá delimitar sus posiciones e intereses.
 - Las **posiciones** son aquello que cada parte trata de conseguir. Suelen constituir la causa del conflicto.
 - Los **intereses** son las razones por las cuales se desea satisfacer el objetivo. Se refieren a los motivos personales.
- El cuento de la naranja: https://www.youtube.com/watch?v=SE4U5-0Nw_w
- Moraleja: Los intereses son más importantes que las posiciones. Por eso es muy importante clarificarlos, pues si se consigue satisfacerlos ofreciendo varias posibilidades y alternativas a ambas partes, las posiciones pueden sacrificarse.

Premisas para abordar los conflictos

Dialogar y negociar

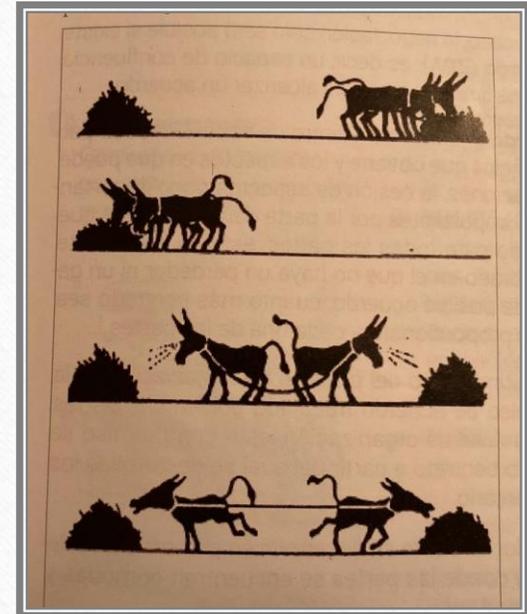
- ✓ Respeto y empatía
- ✓ Escucha activa
- ✓ Autocontrol y tolerancia
- ✓ Humildad

La Negociación

- La **negociación** es una técnica que intenta encontrar, a través del diálogo y el acuerdo, un interés común en las partes implicadas en el conflicto para llegar al mejor acuerdo posible para todas ellas.
- **Estrategias negociadoras:**
 - Estrategia **competitiva**: “Yo gano, tú pierdes”
 - Estrategia **comprometida**: “tú cedes un poco y yo también”
 - Estrategia **cooperativa** o integradora: “Tú ganas, yo gano”

La Negociación

- La estrategia cooperativa suele ser la más beneficiosa para ambas partes



La Negociación

- **El proceso negociador**
 - Exposición de las partes
 - Intercambio de argumentos
 - Comprensión del punto de vista de la parte contraria
 - Búsqueda de opciones en las que ambas partes se benefician
 - Valoración de las alternativas. Zona de un posible acuerdo (ZPA)
 - Consecución de un acuerdo equilibrado
 - Finalización y cierre

La Negociación

- **Habilidades y técnicas de negociación (1)**
 - **Habilidades de escucha:** aporta información de calidad que permite generar alternativas.
 - **Habilidades de exposición:** uso de la conjunción “y” en lugar del “pero”, etc.
 - **Habilidades de interrogación**
 - Preguntas para **clarificar** o **ampliar** la información: ¿Podrías explicármelo un poco más extensamente?, ¿A qué te refieres con ...?
 - Preguntas para **desbloquear:** ¿Qué deberíamos modificar para que lo aceptases?,
 - Preguntas **suggerentes:** “Imaginemos que ...¿Así te parecería aceptable?”

La Negociación

- **Habilidades y técnicas de negociación (2)**
 - **Habilidades para generar alternativas:** (+comprensión del conflicto = + alternativas)
 - **Habilidades para gestionar las cesiones:** disposición a hacer concesiones previstas e imprevistas para obtener contrapartidas. Ceder siempre por necesidad. Primero por las de poco valor para nosotros y de alto valor para la parte contraria.
 - **Realizar propuestas condicionales:** “Si tú ... yo”, “Si tú cedes en ... yo podría ceder en ...”
 - **Habilidades para gestionar situaciones tensas**
 - Hacer una pequeña pausa para rebajar la tensión
 - Proponer aplazar la reunión para otro momento

La Negociación

- **Habilidades y técnicas de negociación (3)**
 - **Habilidades para el cierre**
 - Si no ha habido acuerdos: explorar otra vía: mediación y arbitraje.
 - Si ha habido acuerdos: no dar la sensación de que te has salido con la tuya. Felicitar por las soluciones compartidas.
 - **Habilidades de gestión del tiempo**
 - Las partes han de poder expresar y debatir lo que sea necesario pero conscientes de que el tiempo es limitado. No dejar lo más importante para el final. Repartición equitativa del tiempo.

La Mediación

- La **mediación** es una vía de resolución de conflictos que se caracteriza por la participación de una tercera parte, neutral, que actúa como facilitadora de la comunicación y que ayuda a canalizar los intereses de las partes en conflicto para alcanzar acuerdos.
- Porque la comunicación no es fluida, por descontrol emocional, porque las partes no tienen las habilidades necesarias ... esta es una opción interesante.
- Solo condición clave: que las partes voluntariamente quieran participar.



La Mediación: La figura del mediador

- Su función no es tomar decisiones sobre qué parte tiene razón ni decirles cómo tienen que actuar.
- Su papel se limita a crear las condiciones necesarias para que las partes puedan dialogar y llegar a acuerdos satisfactorios.
- Características básicas:
IMPARCIALIDAD Y EMPATIA

La Mediación.

Ámbitos de la mediación

- **La mediación comunitaria:** ruidos, disputas vecinales, morosidad, uso de los espacios públicos, servicios y equipamientos, problemas cívicos, etc.
- **La mediación intercultural:** conflictos derivados de diferencias culturales, de costumbres. Especialmente en procesos de inmigración: acogida, convivencia, integración social y escolar.
- **La mediación familiar:** conflictos surgidos dentro de la familia. De pareja o de padres e hijos. Toma de decisiones sobre cuidado de personas mayores, herencias, ruptura de relaciones familiares.
- **La mediación escolar:** conflictos dentro de la comunidad educativa. Tendencia: tutorías entre iguales.

El proceso de Mediación

- **Fase 1: preparación de la negociación:**

- ❖ Recabar información sobre las partes
- ❖ Recopilar información sobre el conflicto: causas, evolución, contexto, estado actual, etc.
- ❖ Planificar las actuaciones: objetivos, estrategias, fases, numero de encuentros, etc.
- ❖ Organizar la mediación: preparar el espacio, convocar a las partes, preparar el encuentro, etc.

El proceso de Mediación

- **Fase 2: Presentación del mediador y las partes:**
- En esta fase se encontrarán por primera vez la mediadora o mediador y las partes y se realizarán las presentaciones de rigor. Según la intensidad del conflicto la persona mediadora puede optar por tener un encuentro separado con cada una de las partes en esta primera reunión.

El proceso de Mediación

- **Fase 2: Presentación del mediador y las partes:**
- En este primer encuentro la mediadora o mediador:
 - Explica sus funciones: No es un juez. No le corresponde tomar decisiones. Es neutral.
 - Establecerá las normas de funcionamiento:
 1. Reconocimiento de las partes de la existencia de un conflicto
 2. Voluntariedad de las partes para implicarse en buscar una solución
 3. Exigencia de respeto y buena fe.
 - Explicará la manera en que se desarrollará el proceso negociador y marcará las normas que hay que cumplir en todo su desarrollo.

El proceso de Mediación

- **Fase 3: Exposición de las partes**
- Cada parte explicará su propia versión del conflicto: origen, evolución y estado actual. También debe explicar cómo le afecta emocionalmente y cuáles son sus aspiraciones. Mientras una parte habla, la otra escucha.
 - El objetivo de este ejercicio es que cada parte conozca la versión de la otra y detectar los puntos en que están en desacuerdo, pero también en los que coinciden.
- A continuación, la mediadora o mediador pedirá que expliquen o aclaren algunos temas que no hayan quedado claros (sin entrar de lleno a los puntos esenciales del conflicto ni a una discusión entre las partes)
- La mediadora o mediador hará finalmente un resumen de la situación.

El proceso de Mediación

- **Fase 4: el proceso de negociación: Estrategias de la mediadora o mediador:**
 - ❑ Empezar a buscar acuerdos. Desde los más triviales a los más controvertidos
 - ❑ Ayudar a revelar los verdaderos intereses de cada parte y su prioridad.
 - Intereses compartidos
 - Intereses diferentes
 - Intereses excluyentes
 - ❑ A partir de los intereses compartidos y diferentes procurar encontrar una zona de posible acuerdo (ZPA).

El proceso de Mediación

- **Fase 4: el proceso de negociación: Estrategias de la mediadora o mediador:**
 - ❑ Explorar nuevas alternativas que permitan satisfacer los intereses de las partes. Ejemplo: ¿Cómo resolverías esta situación?, Desde tu punto de vista, ¿qué se tendría que hacer?
 - ❑ Ayudar a las partes a proponer posibilidades de acuerdo que permitan APROXIMACIONES PROGRESIVAS
 - ❑ A partir de estas aproximaciones generar espacios de entendimiento que permitan acuerdos parciales

El proceso de Mediación

- **Fase 5: la finalización de la negociación:**
- El conflicto **se resuelve positivamente**, en su totalidad o en acuerdos parciales. Es conveniente aquí redactar un documento en el que figuren los acuerdos alcanzados
- El conflicto **no se resuelve**, porque las propuestas no son aceptadas por alguna de las partes o por ambas. La búsqueda de soluciones al conflicto ha sido improductiva.
- **Cuanto más equilibrado sea el resultado de la mediación, mayor será la satisfacción de las partes y más consistentes y duraderos los acuerdos alcanzados.**

Ejemplos de mediación

- Mediación comunitaria (19 mins. Simulación caso real por estudiantes de 4º de Trabajo Social): <https://www.youtube.com/watch?v=PhxJ6Pf-GQA>
- Caso real de mediación familiar (33´):
<https://www.youtube.com/watch?v=MUL3i7WNiqI>
- Mediación cuidado de personas mayores (1,58´):
<https://www.youtube.com/watch?v=UgEZCyeHrbE>

3. LA TOMA DE DECISIONES

- La **toma de decisiones (TD)** es el proceso mediante el cual, de todas las opciones posibles, se opta por la más acertada, es decir, la que conlleva mayores beneficios con los mínimos riesgos.
- Siempre que las repercusiones que se derivan de la TD sean importantes este proceso ha de planificarse adecuadamente:
 1. Valorando las opciones posibles
 2. Previendo los efectos favorables o desfavorables de cada una de ellas

Pasos adecuados para una toma de decisiones racional

- **Paso 1: Definición del problema:**
- Formular con claridad el problema significa dar respuesta a preguntas como
 - ¿Cuál es el problema?
 - ¿qué tengo que decidir y por qué?
 - ¿Quién está implicado en la decisión y a quién afecta?
 - ¿qué quiero conseguir con la toma de la decisión?
 - Etc.

Pasos adecuados para una toma de decisiones racional

- **Paso 2: Búsqueda de alternativas:**
- Debemos generar el máximo número de alternativas y tan variadas como nos sea posible. Así tendremos mayores probabilidades de elegir la que mejor se adapte a nuestros requerimientos.
- Es el paso más irracional y creativo de todos. Propuestas originales. Existen técnicas creativas como el
 - ***Brainstorming:*** https://www.youtube.com/watch?v=tqv_7dTdcO8
 - ***Estrategias de pensamiento divergente.***

Pasos adecuados para una toma de decisiones racional

- **Paso 3: Valoración de las consecuencias de cada alternativa:**
- Todas las alternativas se tendrán que valorar analizando todas las ventajas que aportan como los inconvenientes que suponen para uno mismo como para las otras personas.
- Esta valoración se realiza a corto y a largo plazo
- ¿Cómo se hace?:
 1. Redactando los pros y los contras de cada opción
 2. Puntuando las ventajas y desventajas en una escala de 0 a 10.

		¿Por qué es importante tomar esta decisión?	
TOMAMOS UNA DECISIÓN			
OPCIONES	Opción A	Pros	Contras
	Opción B	Pros	Contras
		¿Qué consecuencias importantes pueden tener los inconvenientes de cada una de las opciones?	
		¿Qué opción tiene más ventajas que inconvenientes?	
		DECISIÓN FINAL	



Documento 2.4

Valoración cuantitativa de las opciones en la toma de decisiones

Para realizar la valoración de las distintas opciones en la toma de decisiones, se puede elaborar una tabla como la siguiente, en la que en las filas indicamos las diferentes alternativas y, en las columnas, la puntuación (por ejemplo, del 1 al 10) de las ventajas y las desventajas de cada una. La suma de las puntuaciones nos proporcionará una información cuantitativa muy valiosa sobre la idoneidad de cada una de las alternativas.

Tabla de valoración de alternativas				
Alternativas	Ventajas	0-10	Desventajas	0-10
Alt. 1. ...				
Alt. 2. ...				
Alt. 3. ...				
...				

El análisis de las puntuaciones obtenidas en la tabla de valoración nos aportará una información muy valiosa para seleccionar la alternativa o combinación de alternativas que más nos interese, pero no determinará la decisión final.

Pasos adecuados para una toma de decisiones racionales

- **Paso 4: Elegir la mejor alternativa posible:**
 - La toma de decisión requiere un proceso de valoración del análisis cuantitativo, al que se añadirá un análisis cualitativo, de mayor profundidad, para asegurarse la viabilidad de las opciones consideradas y detectar la existencia de posibles riesgos que en su momento no se valoraron adecuadamente.

Pasos adecuados para una toma de decisiones racional

- **Paso 5: Aplicar la alternativa y evaluar los resultados.**
 - Aplicar al pie de la letra la opción elegida. Siempre es útil hacer una valoración continuada para saber si se están cumpliendo o no nuestros objetivos y expectativas.
 - De todos los modelos de toma de decisiones existentes, uno de los más completos y utilizados es el modelo DECIDES. (Doc. 2.5).

Un modelo de toma de decisiones. El modelo DECIDES

Preguntas relativas a las fases del modelo DECIDES

<p>1. Definir el problema</p>	<p>¿En qué consiste esta decisión? ¿Quién toma parte en ella? ¿Cuál es la mayor dificultad? ¿Por qué es necesario tomar la decisión?</p>	<p>4. Investigar diferentes alternativas</p>	<p>¿Qué opciones tengo? ¿Cuáles me interesan más y cuáles, menos? ¿Qué alternativas son posibles? ¿Qué es lo que más me interesa, lo que más me conviene y lo que soy capaz de afrontar?</p>
<p>2. Establecer el plan de acción</p>	<p>¿Qué estoy decidido a hacer? ¿Qué es lo que soy capaz de conseguir? ¿Qué limitaciones tengo de tiempo, libertad, recursos, dinero, etc.? ¿Qué riesgos soy capaz de asumir?</p>	<p>5. Descubrir los riesgos</p>	<p>¿Qué podría ocurrirme si tomara esa decisión? ¿Qué resultados puedo prever? ¿Qué resultados pueden prever los demás de mí? ¿Quién deberá pagar mis errores? ¿Quién tiene la responsabilidad de mis decisiones?</p>
<p>3. Conocer quién soy y clarificar mis valores</p>	<p>¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles? ¿Qué habilidades específicas tengo que poseer? ¿Qué cosas son las que yo valoro? ¿Son las mismas que valoran los demás? ¿Cuáles son mis preferencias e intereses? ¿Qué preparación necesito?</p>	<p>6. Eliminar alternativas y decidir</p>	<p>¿Esta opción satisfará mis valores y preferencias? ¿Es la opción que más me conviene? ¿Es la opción que más coincide con lo que yo quiero? ¿Cómo empezaré a hacerlo? ¿Qué ayuda necesito? ¿Es el mejor momento para afrontar la decisión?</p>

Ejercicio 20: Formar parejas para practicar el proceso de toma de decisiones. Seguid los pasos siguientes:

- ✓ **Definir el problema.** Elegid un tema respecto del cual os interesaría tomar una decisión y del que os falte información; por ejemplo: deporte que os conviene, la compra de una bicicleta, estudios que queréis continuar al finalizar el Ciclo, etc.
- ✓ **Buscar alternativas.** Podéis buscar información en Internet, procurando que las alternativas que vayáis incorporando sean de interés real para vosotros-as-es.
- ✓ **Valorar las consecuencias de cada alternativa.** Construir una tabla de ventajas / desventajas siguiendo los modelos cualitativos (Doc. 2.3) y cuantitativo (Doc. 2.4) vistos.
- ✓ **Elegir la mejor alternativa posible.** Justificadla sobre la base del paso anterior. Recordad que puede ser una sola alternativa o una combinación de ambas.