

# **Técnicas de evitación y resolución de conflictos**

## 1. Habilidades personales y sociales necesarias



A la hora de determinar la etimología del conflicto observamos que viene de la voz latina "conflictos" que deriva del verbo "confluyere" (combatir, luchar, pelear, etc.). Atendiendo a esto podemos definir el conflicto como la circunstancia en la cual dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcial contrapuestos y excluyentes, generando un contexto de permanente oposición.

El conflicto es por tanto de **naturaleza humana**, cuyos puntos en controversia para cada persona son distintos, ya que el ser humano es conflictivo. El conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos.

Nos permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superar nuestras relaciones personales y con los demás, debiendo considerarse desde un punto de vista constructivo como el resultado de diversidad de perspectivas.

En todo equipo surgen discrepancias, roces y malentendidos. Un buen líder de un equipo debe saber cómo tratar dichas discrepancias para evitar que la labor conseguida por el equipo se pierda.

Si dichas diferencias no se abordan a tiempo, pueden erosionar la confianza, bloquear la comunicación e impedir el apoyo mutuo.

La forma de atajar estas diferencias dependerá tanto de la personalidad del líder del equipo como del resto de los miembros que lo conforman. Cinco son las tácticas más comunes a la hora de encarar un conflicto, pero sólo una de ellas consigue aliviar los síntomas y poner remedio a la situación de una manera profesional y madura:

### **Evitación:**

Se utiliza con bastante frecuencia y se apoya en la creencia de que el tiempo todo lo cura. Esto no es del todo correcto.

### **Suavización:**

Se llama al espíritu de equipo, la colaboración, la necesidad de unión, etc. El problema no se ataca y sigue subyacente.

### **Supresión:**

Se utiliza el poder para prohibir la existencia de dificultades, de discrepancias, o de que estas se hagan públicas, evitando así problemas.

### **Compromiso:**

Cada una de las partes cede por igual en algún punto en beneficio de todos. Se crean insatisfacciones, ya que las partes no se sienten justamente tratadas.

### **Confrontación:**

Se aborda directamente y se analiza todo el proceso que ha llevado a la situación actual, con el fin de localizar las partes conflictivas, aclarar malentendidos y buscar soluciones satisfactorias para todos. La dirección de equipos de trabajo, se basa en la capacidad que tengan los líderes o responsables de los equipos para lograr que éste consiga sus objetivos afrontando siempre de frente los conflictos que aparezcan. Para desarrollar tal función eficazmente serán necesarias una serie de cualidades o habilidades:

#### **1.1. Comunicación efectiva.**

Encontramos varios modelos de comunicación, el patrón de comunicación agresivo. Ser agresivo comunicativamente significa decir y hacer lo que piensas, sientes, quieres y opinas sin respetar el derecho de los otros, a ser respetados.

En el polo opuesto a este patrón encontramos el modelo de comunicación pasiva centrado principalmente en la anteposición de los demás por encima de la propia. La persona comunicativamente pasiva está tan centrada en respetar a los demás que termina no respetándose a sí misma como debiera.

Entre estos dos modelos se estudió igualmente un modelo más equilibrado o modelo de comunicación asertivo. Ser asertivo significa decir y hacer lo que piensas, sientes, quieres y opinas sin perjudicar el derecho de los otros a ser tratados con el mismo respeto, de manera sincera, sin amenazas, ni coacciones, pero siempre respetando tus propios derechos personales.

#### **1.2. Orientación a la tolerancia.**

Otra de las habilidades recomendables en la resolución de conflictos es la tolerancia o la predisposición a la misma. Ser tolerantes con uno mismo y con el resto favorecerá la búsqueda de soluciones productivas a los conflictos.

Algunas claves para favorecer esta capacidad de tolerancia en el desarrollo de la resolución del conflicto pueden ser:

##### Orientarse positivamente delante del problema

- ✓ Asumir que el hecho de tener problemas es una situación normal e inevitable.
- ✓ Identificar y reconocer las causas del problema.
- ✓ Inhibir respuestas anteriores que se ha demostrado que son poco útiles para solucionar conflictos.

##### Definir el problema

- Delimitar y formular el conflicto que se está experimentando.
- Buscar los hechos relevantes del conflicto y describirlos de la manera más clara posible

##### Idear alternativas

- Producir el mayor número de soluciones alternativas, que aporten la mayor cantidad y variedad posible de opciones

##### Valorar las alternativas y tomar una decisión

- ✓ Valorar críticamente las diferentes soluciones alternativas.

- ✓ Decidirse por una solución, atendiendo a dos criterios: la consideración positiva de las consecuencias que se deriven y la posibilidad real de realizarla.

#### Aplicar la solución tomada

- Poner en práctica la decisión que se ha tomado: prever los pasos que se seguirán para realizarla, así como los mecanismos de control para valorar la eficacia.

#### Valorar los resultados

- ✓ Valorar los resultados obtenidos de la solución que se ha considerado la más adecuada. Si no son satisfactorios, se inicia de nuevo el proceso de búsqueda de soluciones.

### **CURIOSIDADES**

#### **DEFINICIÓN DE CONFLICTO**

La Real Academia Española lo define como “combate, lucha, pelea”. También como “problema, cuestión, materia de discusión”.

Un conflicto se produce cuando existe una diferencia importante de intereses, actitudes y opiniones entre varias partes ante un tema o situación determinada.

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí.

El conflicto es una situación de confrontación entre personas con ideas diferentes en relación a un asunto concreto.

### **1.3. Manejo de las emociones.**

Junto con la eficacia en la comunicación y la tolerancia es importante saber también controlar y manejar las emociones. Algunas claves para conseguirlo pueden ser las siguientes:

Separar a las personas del conflicto: Lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problemas según su mérito. Se separa la relación de las personas, de lo sustancial, enfrentando directamente el problema. Concentrarse en intereses y no en posiciones:

Intereses: Constituye la esencia del conflicto (deseos, inquietudes, emociones, etc.). Es lo que quieren las partes. Responde a la pregunta ¿por qué lo dice?

Posiciones: Constituye los requerimientos, exigencias, demandas. Responde a la pregunta ¿qué dice? Idear soluciones de mutuo beneficio (que todos ganen): Es idear las soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello debe ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta, buscar beneficios mutuos.

Insistir que los criterios sean objetivos: Buscar acuerdos que además de satisfacer a las partes, deben ser viables; ayudar a las partes a la búsqueda de la mejor solución; explorar el MAAN (mejor alternativa de acuerdo negociado).

## 1.4. Cooperación y colaboración.

A la hora de solucionar un conflicto es muy importante la colaboración de todos los miembros del equipo o en su defecto la de todas las personas inmersas en él. Debemos añadir que para una buena resolución todas las partes deben tener al menos un ápice de intención de solución.

Atendiendo a esto podemos diferenciar diferentes soluciones a un mismo conflicto en función de que resultado se busque o se consiga y en función de quienes participan en dicha resolución.



### Opciones de Gestión por el Resultado:

- Confrontativa: hay un ganador y un perdedor
- Colaboradora: Ambos ganan
- Evasiva: Renuncia(n) a resolver el conflicto

### Opciones de Gestión por las Personas que Intervienen:

- Autotutela: Por legítima defensa (no útil en la Conciliación)
- Autocompositiva: La solución depende de las partes
- Heterocompositiva: La solución depende de un tercero

### ACTITUDES ANTE EL CONFLICTO

Cuando surge el conflicto hay diferentes maneras de afrontarlo dependiendo del carácter de las personas, de la importancia que se da al conflicto, de las interrelaciones del problema planteado con otras variables.

La actitud con que se puede afrontar una situación de conflicto puede ser:

- **Competición.** La resolución del conflicto se plantea en los términos “yo gano-tú pierdes”. Se trata de hacer valer mis objetivos y argumentos a costa de los de los otros. No importa si el rival queda vencido e incluso humillado.

- **La acomodación.** El planteamiento para resolver el conflicto es opuesto al anterior, ya que se plantea en los términos “yo pierdo-tú ganas”. Se plantea cuando el beneficio propio es relativo por lo que se hace la concesión al oponente.

- **La evasión.** Las dos partes pierden porque no se aborda la solución al conflicto. A veces el tiempo lo resuelve, pero otras veces se convierte en crónico o se incrementa.

- **La cooperación.** Con esta actitud por ambas partes todos ganan, se consiguen los objetivos y se mantiene una buena relación con la otra parte.

- **La negociación.** Sin duda es el instrumento más eficaz para dirimir conflictos. Dado que la cooperación plena es muy difícil, se trata de hacer concesiones, renunciando a parte de los beneficios propios y esperando una respuesta similar de la otra parte. Las concesiones se hacen en aspectos poco fundamentales.

## 1.5. Otras técnicas.

Independientemente de la opción que se escoja existen cuatro opciones o clases de relación para solucionar el conflicto que requieren de la colaboración antes mencionada:

Arbitraje: La presencia de un tercero es más grande, ya que se acata lo que el árbitro indica. El árbitro emite, lo que se llama "laudos arbitrales", las cuales son vinculantes para las partes. Tiene carácter de Cosa Juzgada.

Conciliación: Se hace más fuerte la presencia del tercero. El tercero propone soluciones a los conflictos. Las propuestas conciliatorias sólo tendrán efecto vinculante si las disposiciones son voluntarias.

Mediación: Si existe un tercero, el mediador es un facilitador de la resolución de conflictos, ya que el mediador induce a las partes a resolver sus conflictos. No propone, excepto en cuestiones laborales. La mediación es un proceso de resolución positiva de conflictos, mediante el diálogo. En el proceso intervienen las personas en conflicto y un mediador (persona no involucrada en el conflicto y con una preparación para ser mediador).

¿Cuál es la función del mediador?

- Facilitar la comunicación, entre las partes en conflicto
- Facilitar que sean las personas implicadas en el conflicto las que mediante el diálogo lleguen a resolverlo.
- Ser neutral durante todo el proceso de mediación. El mediador no tiene interés personal en el resultado por lo que la suspicacia y la desconfianza se reducen al mínimo.

La mediación se ha revelado como una buena herramienta para gestionar conflictos en muchos ámbitos: familiar, empresarial, social, penal; pero es necesario anticiparse al conflicto con la prevención. La mediación no sólo desatasca o aligera la justicia, aspecto pragmático, sino que hay otro enfoque de la mediación, que trabaja la comunicación humana, dirigida a las personas que quieren gestionar las diferencias, buscando por ellas mismas la transformación de sus desavenencias por la vía del diálogo.

Las ciencias del conflicto nos aportan cosas curiosas: el acuerdo no es importante, como mínimo lo es tan sólo tácticamente. Un acuerdo significa renunciar a una parte. Y los conflictos sólo se resuelven cuando las dos partes quedan plenamente satisfechas, cosa que supone una manera de pensar totalmente diferente. Esto lleva a conclusiones o a ideas del estilo de «hablando la gente se entiende»; y es cierto, pero también es cierto que, hablando, la gente se pelea.

A veces hay que hablar y a veces hay que callar para poder encontrar una solución. Incluso cuando el conflicto es con nosotros mismos.

Existen diferentes formas de mediar en función de la relación del mediador con las personas que tienen el conflicto:

- Empresarial: Se utiliza para solucionar problemas de productividad y de cooperación entre los empleados.
- Del personal: Por un especialista en personal, que naturalmente está adscrito al departamento de relaciones industriales.
- Marital: Forma separada de la mediación, ya que para intervenir en un caso como estos se necesita de una capacitación especializada.

- **Amical:** El mediador es un amigo de dos o más personas que tienen un conflicto.
- **Comunitaria:** Miembros de una comunidad sirven de mediadores entre otros miembros.
- **Paternal:** Cuando existe un conflicto entre los padres o progenitores y el hijo(s).

**Negociación:** No existe una tercera persona, el conflicto es resuelto por las partes. La palabra Negociación proviene del latín "negotiatio" que significa acción y efecto de negociar. Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre lo que les afecta a ambos. Puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es la concertación de voluntades de las partes e implica el cambio repetitivo de información entre las partes, su evaluación y los resultantes ajustes de expectativas y preferencias.

El objetivo de la negociación es establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o psicológicos; siendo sus objetivos más importantes:

- Lograr un orden de relaciones donde antes no existían.
- Modificar un conjunto de relaciones existentes por otras más convenientes para una de las partes o para ambas.

### **ACTIVIDAD**

Enumera algunas de las tácticas a la hora de encarar un conflicto y pon algún ejemplo



### **NORMATIVA**

El Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre), establece en su artículo 91 que en los convenios colectivos se podrán establecer procedimientos, como la mediación y el arbitraje, para la solución de las controversias colectivas derivadas de la aplicación e interpretación de los convenios colectivos.

La estrategia a utilizar en el procedimiento de negociación va a depender de diversas variables como la estrategia y actitud del oponente, el interés por el objeto negociable, el interés por el resultado de la negociación, la personalidad de los negociadores, etc.

Si tomamos como referencia el interés por los resultados que esperamos obtener en el proceso negociador y los resultados de la otra parte, podemos diferenciar tres estrategias negociadoras:

- **Estrategia resolutiva.** Es una estrategia cooperativa que pretende encontrar una solución aceptable por ambas partes. Supone recompensar las concesiones que haga el oponente. Se utiliza cuando la otra parte presenta una actitud similar y cuando hay intereses comunes o complementarios, o cuando el objeto de la negociación no tiene elevado interés para las partes.

- **Estrategia complaciente.** Supone una reducción de los intereses propios en beneficio de la otra parte. Se utiliza cuando el objeto de la negociación tiene elevado interés para el oponente y bajo para nosotros. También cuando la presión temporal no nos permite dilatar el proceso.

- **Estrategia de rivalidad.** Se pretende el máximo beneficio propio a costa de los beneficios de la otra parte. Se trata por tanto de una estrategia competitiva orientada a imponerse a la otra parte.

Con frecuencia se plantean posiciones irrevocables, peticiones inaceptables, recurriéndose incluso a la amenaza.

Otra alternativa en la negociación sería la inacción, la falta de voluntad negociadora de las partes, por lo que no puede considerarse una estrategia propiamente dicha.

### Los puntos muertos en la negociación

Con frecuencia se bloquean los procesos de negociación. Las partes no hacen concesiones y parece que el proceso llega a su fin sin haber logrado el acuerdo. Algunas recomendaciones para salir del bloqueo son:

- ❖ Mantener el diálogo y buscar nuevas alternativas.
- ❖ Amenazar a la otra parte con la retirada de las concesiones realizadas.
- ❖ Sustituir a algunos de los miembros de la mesa negociadora que favorecen el bloqueo.
- ❖ Recurrir a un conciliador, a un mediador o a un árbitro para aportar soluciones al conflicto.
- ❖ Aplazar el proceso negociador.

El proceso racional de toma de decisiones pasa por una serie de fases o etapas:

**1. Conocer y analizar el problema.** Hay que identificar el problema, los elementos que lo originan, determinar sus límites, la posible incidencia en la empresa... Preguntarse ¿qué? ¿quién? ¿cómo? ¿dónde? ¿cuándo? y ¿cuánto?

**2. Determinar las diferencias entre la situación actual y la deseable.**

**3. Analizar las posibles causas y determinar la más probable.**

**4. Plantear alternativas para resolver el problema y seleccionar la mejor,** es decir, aquella alternativa que permite alcanzar el objetivo deseado, con los medios y recursos disponibles y de acuerdo con la cultura y sistema de valores de la empresa.

**5. Aplicar la decisión tomada.** Se selecciona la persona o personas que han de aplicarla, se les deja la autonomía necesaria y se lleva a cabo la decisión.

**6. Realizar un seguimiento de la decisión aplicada.** Si se aprecian desviaciones respecto a los objetivos marcados, habrá que introducir las correcciones necesarias.

Existen multitud de técnicas de toma de decisiones, algunas son individuales y otras grupales. Señalamos cuatro de estas técnicas.

## MAPA CONCEPTUAL

Facilita la toma de decisiones de manera individual. En el centro se sitúa el problema, y de forma radial se colocan las posibles causas que lo provocan. En cada una de las causas se pueden colocar las causas de estas causas, o las posibles formas de solucionarlas.

## MÉTODO DAFO

El método DAFO se trata de un instrumento que permite realizar un análisis de la situación competitiva de una empresa. Consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa considerando factores internos y externos.

Los factores internos incluyen *las fortalezas y las debilidades* propias. Para que la aplicación del sistema sea eficaz, al analizar los factores (tanto internos como externos), hay que ser realista y basarse en hechos objetivos. El análisis de los recursos propios debe incluir aspectos de producción, financiación, servicio, publicidad... Los factores externos hacen referencia a *las amenazas y las oportunidades* presentes en el entorno que pueden afectar positiva o negativamente a la marcha de nuestro negocio o actividad.

- **Fortalezas.** Son los puntos fuertes, los recursos, capacidades y ventajas competitivas que se deben emplear para aprovechar las oportunidades.

- **Debilidades.** Se trata de los puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen las posibilidades de desarrollo de nuestra actividad suponiendo, por tanto, una amenaza.

- **Amenazas.** Son condiciones del entorno que pueden influir negativamente en el desarrollo de la propia actividad.

- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para nuestra actividad.

Para tomar la decisión hay que analizar los factores que nos favorecen (fortalezas y oportunidades) e intentar potenciarlos y los factores que nos perjudican (debilidades y amenazas) e intentar contrarrestarlos.

El término DAFO está formado por las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

## MÉTODO PHILLIPS 66

Este método resulta interesante cuando se analiza un problema complejo que puede ser fraccionado.

## “BRAINSTORMING” O TORMENTA DE IDEAS

El método pretende aportar muchas ideas, de forma espontánea en poco tiempo. El conductor del grupo formula una pregunta en relación al problema y los participantes responden espontáneamente a esta pregunta. Las ideas que van apareciendo se apuntan en un lugar visible, de forma que puedan ser leídas por todos. Los participantes deben cumplir cuatro reglas:

- Está prohibido juzgar las aportaciones de otras personas, aunque parezcan absurdas.
- Deben decir todo lo que se les ocurra y evitar autocensurarse.
- Tienen libertad para ofrecer variaciones y comentar ideas ajenas, ya que pueden generar nuevas ideas.
- Es importante que se aporten muchas ideas.

Seguidamente se agrupan las ideas por afinidad, se admiten unas, se descartan otras y, finalmente, se toma la decisión. La valoración de las ideas y la decisión pueden tomarlas personas ajenas al grupo que las generó.

#### **Actitudes ante la toma de decisiones**

- ***Rehuir la toma de decisiones.*** Aunque es cierto que algunos problemas se diluyen con el paso del tiempo, en el ámbito personal y empresarial no es una actitud recomendable porque, con frecuencia, el problema se enquistaba y crece.

- ***Aferrarse al pasado.*** Se trata de tomar como referencia la experiencia, las decisiones que funcionaron bien anteriormente. La fórmula no suele ser eficaz dado que soluciones del pasado no siempre resuelven problemas del presente.

- ***Confiar en la intuición.*** Se basa en las habilidades intuitivas y conceptuales de los individuos. A veces funciona, pero supone un riesgo ya que se toma la decisión sin haber analizado las causas del problema.

- ***Seguir un proceso mental.*** Se reflexiona sobre el problema y las causas, pero sin utilizar técnicas de toma de decisiones. Se confía más en la memoria y en la intuición que en el análisis.

- ***Seguir un proceso informal.*** El problema se analiza superficialmente. Se toman notas, se escuchan opiniones, pero se sigue confiando en la intuición y en la experiencia.

- ***Seguir un proceso lógico formal.*** Supone utilizar instrumentos de análisis. Profundizar en el problema, analizar las causas, seleccionar la alternativa más adecuada. Este proceso incluye habilidades técnicas sin renunciar a la experiencia e incluso a la intuición.

#### **ACTIVIDAD**

Utiliza el método DAFO para analizar la situación de una empresa, puede ser la tuya, una que quisieras crear si eres emprendedor o cualquier otra situación relacionada con tu vida profesional, también puede ser por ejemplo si estás desempleado tu búsqueda de empleo. Lo importante es que seas capaz de encontrar: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esa situación, que te sirvan para la toma de decisiones. Para ello crea un rectángulo dividido en 4 partes y utiliza cada una de ellas para D.A.F.O

Si la actividad se puede hacer en grupo, practica un brainstorming respecto a lo positivo del trabajo en equipo, haciendo una ronda en la que todos los participantes digan lo que se les ocurra.

## 2. Resumen.

A la hora de determinar la etimología del conflicto observamos que viene de la voz latina "conflictos" que deriva del verbo "confluyere" (combatir, luchar, pelear, etc.). Atendiendo a esto podemos definir el conflicto como la circunstancia en la cual dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcial contrapuestos y excluyentes, generando un contexto confrontativo de permanente oposición.

El conflicto es por tanto de **naturaleza humana**, cuyos puntos en controversia para cada persona son distintos, ya que el ser humano es conflictivo. El conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos.

Encontramos varios modelos de comunicación, el patrón de comunicación agresivo. Ser agresivo comunicativamente significa decir y hacer lo que piensas, sientes, quieres y opinas sin respetar el derecho de los otros, a ser respetados.

En el polo opuesto a este patrón encontramos el modelo de comunicación pasiva centrado principalmente en la anteposición de los demás por encima de la propia. La persona comunicativamente pasiva está tan centrada en respetar a los demás que termina no respetándose a sí misma como debiera.

Entre estos dos modelos se estudió igualmente un modelo más equilibrado o modelo de comunicación asertivo. Ser asertivo significa decir y hacer lo que piensas, sientes, quieres y opinas sin perjudicar el derecho de los otros a ser tratados con el mismo respeto, de manera sincera, sin amenazas, ni coacciones, pero siempre respetando tus propios derechos personales.

Otra de las habilidades recomendables en la resolución de conflictos es la tolerancia o la predisposición a la misma. Ser tolerantes con uno mismo y con el resto favorecerá la búsqueda de soluciones productivas a los conflictos.

Junto con la eficacia en la comunicación y la tolerancia es importante saber también controlar y manejar las emociones. Algunas claves para conseguirlo pueden ser las siguientes:

**Separar a las personas del conflicto:** Lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problemas según su mérito. Se separa la relación de las personas, de lo sustancial, enfrentando directamente el problema. Concentrarse en intereses y no en posiciones.

A la hora de solucionar un conflicto es muy importante la colaboración de todos los miembros del equipo o en su defecto la de todas las personas inmersas en él. Debemos añadir que para una buena resolución todas las partes deben tener al menos un ápice de intención de solución.

Atendiendo a esto podemos diferenciar diferentes soluciones a un mismo conflicto en función de que resultado se busque o se consiga y en función de quienes participan en dicha resolución.

Independientemente de la opción que se escoja existen cuatro opciones o clases de relación para solucionar el conflicto que requieren de la colaboración antes mencionada:

**Arbitraje:** La presencia de un tercero es más grande, ya que se acata lo que el árbitro indica. El árbitro emite, lo que se llama "laudos arbitrales", las cuales son vinculantes para las partes. Tiene carácter de Cosa Juzgada.

**Conciliación:** Se hace más fuerte la presencia del tercero. El tercero propone soluciones a los conflictos. Las propuestas conciliatorias sólo tendrán efecto vinculante si las disposiciones son voluntarias.

Mediación: Si existe un tercero, el mediador es un facilitador de la resolución de conflictos, ya que el mediador induce a las partes a resolver sus conflictos. No propone, excepto en cuestiones laborales. La mediación es un proceso de resolución positiva de conflictos, mediante el diálogo. En el proceso intervienen las personas en conflicto y un mediador (persona no involucrada en el conflicto y con una preparación para ser mediador).

Las ciencias del conflicto nos aportan cosas curiosas: el acuerdo no es importante, como mínimo lo es tan sólo tácticamente. Un acuerdo significa renunciar a una parte. Y los conflictos sólo se resuelven cuando las dos partes quedan plenamente satisfechas, cosa que supone una manera de pensar totalmente diferente. Esto lleva a conclusiones o a ideas del estilo de «hablando la gente se entiende»; y es cierto, pero también es cierto que, hablando, la gente se pelea. A veces hay que hablar y a veces hay que callar para poder encontrar una solución. Incluso cuando el conflicto es con nosotros mismos: las crisis que se producen en las diversas edades, incluso en la muerte.

### **3. Test de repaso N° 5.**

**1. La mejor opción de afrontamiento en la resolución de conflictos es:**

- a) La Suavización
- b) La Confrontación
- c) La Supresión
- d) El Compromiso

**2. Señale cuál de las siguientes pautas no es una clave favorecedora de la tolerancia:**

- a) Definir el problema
- b) No distraerse planteando demasiadas alternativas
- c) Decidir entre las alternativas
- d) Orientarse positivamente al conflicto

**3. Señale cuales de las siguientes pautas son claves óptimas para el control de las emociones:**

- a) Centrarse en intereses y no en posiciones.
- b) Centrarse en posiciones y no en intereses
- c) Separar las personas del conflicto
- d) Las respuestas a y c son correctas

**4.Cuál de los siguientes medios de resolución de conflictos no necesita de una tercera persona:**

- a) La negociación
- b) La mediación
- c) La conciliación
- d) El arbitraje

**5. Señale cuál de las siguientes funciones no es favorable en la labor del mediador en la resolución de conflictos:**

- a) Facilitar la comunicación
- b) Facilitar que los participantes busquen la solución
- c) Facilitar el mismo las posibles soluciones
- d) Ser neutral en el desarrollo del conflicto