

Tema 5

Métodos de resolución de conflictos

- ▶ Secuencia de resolución de conflictos
- ▶ Técnicas de resolución de conflictos
- ▶ La negociación
- ▶ La conciliación
- ▶ La mediación
- ▶ El arbitraje
- ▶ Características de las técnicas de resolución de conflictos

OBJETIVOS:

- Comprender la secuencia que sigue el proceso de resolución de conflictos y cada una de las fases que la componen.
- Conocer qué son los ADR y sus principales ventajas frente a la tradicional vía judicial.
- Conocer los métodos de resolución de conflicto no adversariales: la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje. Conocer sus principales características y aprender a diferenciarlos.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del curso hemos ido analizando distintos aspectos del conflicto, tales como la tipología, las posibles causas, la dinámica habitual que presentan los conflictos, los posibles comportamientos ante un conflicto, factores y condiciones que afectan..., hemos ido elaborando un perfil del conflicto que nos servirá para comprender y abordar los puntos que desarrollaremos este tema y que giran en torno a las formas de resolver los conflictos que podemos utilizar.

En este tema veremos de manera general la secuencia que sigue la resolución de conflictos y explicaremos brevemente cada una de las fases.

Por otro lado, estudiaremos las principales técnicas de resolución de conflicto: negociación, conciliación, mediación y arbitraje. Estos métodos son conocidos comúnmente como sistemas no adversariales o ADR (Alternative Dispute Resolution). Los ADR presentan



importantes ventajas frente a los sistemas tradicionales, pues ofrecen una vía complementaria a la vía judicial (descongestionan los tribunales, economizan tiempo y dinero, incrementan la participación de los actores y con ello su responsabilidad, posibilitando relaciones posteriores).

1. SECUENCIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Antes de analizar las técnicas de las que disponemos para hacer frente a los conflictos vamos a ver la secuencia que sigue el proceso de resolución de conflictos.

- 1 ● Identificación del problema
- 2 ● Definición y análisis del problema
- 3 ● Diagnóstico de causas
- 4 ● Desarrollo de alternativas
- 5 ● Evaluación de alternativas
- 6 ● Selección de alternativa/ toma de decisión
- 7 ● Implementación de la decisión
- 8 ● Evaluación de los resultados

1.1 Identificación del problema

Los problemas habitualmente no aparecen ante nosotros de manera clara o estructurada, sino que los descubrimos, a menudo, inesperadamente.

La actitud que mantengamos ante los conflictos será fundamental a lo largo del proceso. Una actitud reactiva implica “ir por detrás”, actuar cuando los problemas aparecen; mientras que la actitud proactiva, consiste en prever y actuar antes de que los problemas se presenten. La proactividad se asocia a iniciativa, asunción de responsabilidad y a autoeficiencia. La reactividad supone actuar conforme se produzcan los acontecimientos y depender del entorno de manera constante.

1.2 Análisis y definición del problema

Analizar el problema supone reunir toda la información relevante sobre el mismo. Además, identificamos factores importantes que afectan al problema y nos ayudan a determinar los criterios para abordarlo.

A la hora de definir el problema podemos hacerlo orientándonos hacia lo que nos molesta y deseamos cambiar, o dirigiéndonos hacia la situación deseada (objetivo). Distinguimos por tanto dos posibles perspectivas para un mismo hecho (o problema):

- Según la situación que deseamos cambiar: “Las quejas de nuestros clientes han aumentado un 11% en el último trimestre”.
- Según la situación deseada: “Reducir las quejas de nuestros clientes a no más del 15%”.

En función de la definición que hagamos del problema, obtendremos una solución u otra.

SABÍAS QUE

Steven Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo.

El círculo de influencia engloba todas las cosas sobre las que podemos influir; es decir, todo sobre lo que podemos hacer algo para modificarlo, mientras que el círculo de preocupación engloba todas las cosas que nos preocupan.

Las personas proactivas concentran sus esfuerzos en el círculo de influencia, se dedican a las cosas que pueden modificar. Las personas reactivas, por el contrario, centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación, su foco está en el exterior y en las circunstancias sobre las que no tienen ningún control, (en los defectos de los demás, en los problemas del medio...), y desatienden su círculo de influencia.

¿Qué factores debemos tener en cuenta en nuestro análisis?	
Magnitud	¿Qué puede pasar? ¿Cuál es su alcance?
Urgencia	¿Es necesario intervenir cuanto antes? ¿Esto puede esperar?
Tendencia	¿Aumenta o disminuye el problema con el tiempo?
Factor humano	¿A quién puede afectar a resolución del problema, cómo, cuándo y por qué?



A la hora de definir el problema trataremos de dar respuesta a preguntas acerca de su magnitud, tendencia, urgencia y factor humano.

1.3 Diagnóstico de causas del problema

En esta fase buscamos identificar las causas del conflicto. Para ello podremos valernos de técnicas como el método de los 6 interrogantes o el diagrama de la espina de pez.

A. Los seis interrogantes

Como su propio nombre indica, este método propone dar respuesta a 6 preguntas que nos orientarán hacia la causa del problema.

B. El diagrama de Ishikawa

El **diagrama de Ishikawa**, también llamado **diagrama de espina de pescado** o **diagrama causal**, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar.

A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas (como las espinas de un pez) que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias.

Es una técnica que facilita enormemente el análisis de problemas.

TOMA NOTA

La realización del diagrama de Ishikawa debe hacerse utilizando datos objetivos. En este sentido, las estadísticas, los análisis de datos históricos o la enumeración de causas que puede realizar un experto en el asunto, son la base de un buen diagrama.

Para realizar el diagrama puede ser útil tratar de dar respuesta a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuánto y por qué, adaptándolas a cada caso concreto (por ejemplo, quién produce el problema, qué proceso/fase/máquina genera el problema...).

CUÁL es

CUÁNDO sucede

CÓMO sucede

DÓNDE sucede

POR QUÉ existe

A QUIÉN afecta

TOMA NOTA

El concepto de pensamiento lateral proviene del psicólogo Edward de Bono y comprende un conjunto de técnicas orientadas a provocar el pensamiento creativo. De Bono plantea el uso del pensamiento lateral de manera consciente y voluntaria para cambiar los patrones de pensamiento, rompiendo así el pensamiento lógico y predecible, para producir ideas nuevas y originales.

1.4 Generación de alternativas

A la hora de generar ideas una de las técnicas más utilizadas es la conocida como “lluvia de ideas” o “tormenta de ideas”, que consiste en ir anotando las ideas que surjan en una pizarra, evitando la crítica de las propuestas, que serán evaluadas en otra fase posterior. En este momento interesa generar el mayor número posible de alternativas u opciones. Para ello la creatividad y el pensamiento lateral (observar los problemas desde diversos puntos de vista) serán claves.

Una vez agotada la fase de creación de ideas, y solo entonces, se procederá a evaluar las opciones generadas en la siguiente fase.



Permitir la libre generación de ideas dará como resultado alternativas originales y novedosas

1.5 Evaluación de alternativas

Existen muchas técnicas de evaluación de ideas, desde listar los aspectos positivos y negativos y comparar el resultado hasta realizar un análisis en profundidad de las alternativas. Dependiendo del tipo de problema y su ámbito resultarán adecuadas unas técnicas u otras.

Algunas de las preguntas que nos plantearemos en esta fase son: ¿Es factible la idea? ¿Es esta alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las consecuencias posibles mí y para mi entorno?

1.6 Selección de alternativa/toma de decisión

Una vez evaluadas todas las alternativas, tomaremos una decisión, en base a los siguientes criterios:

- Maximizar: la decisión proporcionará la mayor cantidad de beneficios y con la menor posibilidad de consecuencias negativas.
- Satisfacer: la alternativa satisface nuestros intereses.
- Optimizar: es un tipo de maximización en la que además de conseguir nuestros objetivos la alternativa permite satisfacer más objetivos (coloquialmente diríamos que “matamos dos pájaros de un tiro”).

1.7 Implementación de la decisión

La puesta en práctica de la solución requiere una adecuada planificación, reparto de tareas, criterios sobre los que luego se evaluará el resultado... Y por supuesto, cuidar de que se cuentan con los recursos necesarios y también el compromiso de los implicados.

Hemos de tener en cuenta que la solución debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que sea efectiva. Se requiere el compromiso de todas las partes implicadas de ejecutar la solución.

1.8 Evaluación de los resultados

Durante la puesta en marcha monitorizaremos cómo evoluciona la situación respecto a los criterios acordados, para poder corregir desviaciones, añadir nuevas ideas o recursos. De esta forma, si nos hemos desviado o surge un nuevo conflicto repetiremos el proceso.

La evaluación está orientada a valorar lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido.

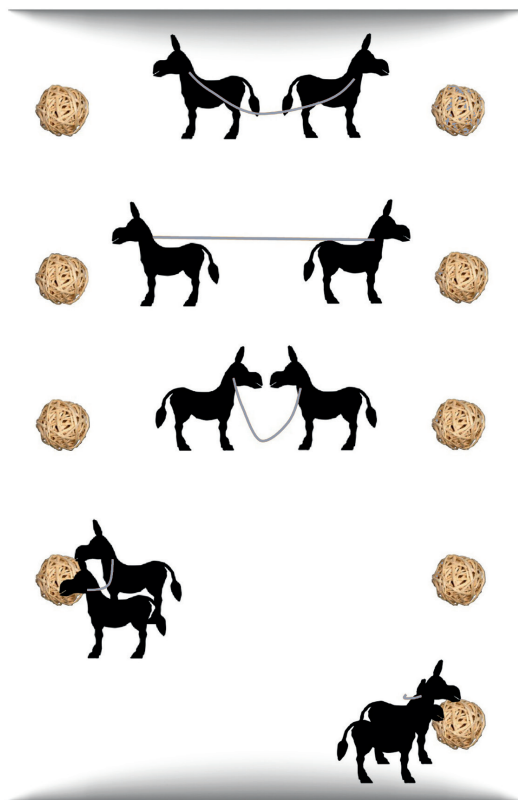


2. TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los sistemas no adversariales son conocidos por las siglas ADR (Alternative Dispute Resolution). Los ADR presentan importantes ventajas frente a los sistemas tradicionales, ofreciendo una vía complementaria a la vía judicial (descongestionan los tribunales, economizan tiempo y dinero, incrementan la participación de los actores y con ello su responsabilidad, posibilitando relaciones posteriores).

A la hora de abordar conflictos podemos optar por distintas vías, las cuales se engloban fundamentalmente en dos grupos:

1. En función de la posición que se persigue distinguimos:
 - Métodos adversariales: ambas partes desean ganar. Se persigue la posición “yo gano, tu pierdes”.
 - Métodos no adversariales: se busca la cooperación para alcanzar una solución beneficiosa para ambas partes. Se persigue la posición “ganar-ganar”.
2. En función de la intervención de un tercero ajeno al conflicto distinguimos:
 - Métodos heterocompositivos: un tercero ajeno al conflicto decide sobre la solución.
 - Métodos autocompositivos: las propias partes eligen y deciden la solución.



Los ADR son una vía que permite a las partes lograr un resultado satisfactorio para ambas, lo que se denomina un “ganar-ganar”.

3. LA NEGOCIACIÓN

La negociación es uno de los diversos métodos a través de los cuales las personas pueden resolver sus conflictos. Podemos definir la negociación como un proceso mediante el cual dos o más partes intentan conciliar o resolver sus intereses opuestos.

“Las partes verbalizan, en primer lugar, sus peticiones opuestas, moviéndose, posteriormente, hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1986).

La negociación es tanto un proceso como una técnica, y existen aspectos que es preciso conocer para afrontarla con éxito. En el tema seis, se abordará en profundidad este proceso y conoceremos cuáles son esos aspectos que nos permitirán afrontar una negociación con éxito; por ahora, nos limitaremos a ofrecer una serie de características comunes a este proceso.

Características de la negociación

- Hay dos o más partes, (dos o más personas, grupos u organizaciones) involucradas en el problema.
- Hay un conflicto de posturas, necesidades e intereses.
- Es un proceso voluntario.
- Intervienen factores tangibles (precio, términos de un acuerdo) y factores intangibles (motivaciones psicológicas que afectan a las partes directa o indirectamente); ambos deben ser considerados y resueltos.
- Existe una interdependencia entre las partes, esto es, las partes se necesitan entre sí para conseguir los objetivos o resultados deseados; es decir, deben coordinarse o colaborar para satisfacer sus intereses porque el resultado posible es mejor que el que lograrían de forma separada.

SABÍAS QUE

Algunas necesidades o motivaciones psicológicas que pueden afectar a las partes son:

- la necesidad de ganar a la otra parte o evitar perder ante la otra parte,
- la necesidad de reconocimiento,
- la necesidad de defender un principio importante o valor,
- la necesidad de justicia,
- la necesidad de proteger la reputación propia,
- la necesidad de mantener una buena relación con la otra parte una vez concluida la negociación.

4. LA CONCILIACIÓN

La conciliación es un proceso en el que las partes acuden a un tercero neutral para que les asista en la resolución de una controversia. La función del conciliador es asistir a las partes para que ellas mismas acuerden la solución, guiándolos para clarificar y delimitar los puntos conflictivos, tratando de llegar a un acuerdo que elimine la posible vía judicial.

El tercero no interpreta el derecho ni las normas, sino que le corresponde ponderar y equilibrar los intereses contrapuestos de las partes.

La conciliación se caracteriza por:

- Es un acto jurídico a través del cual las partes recurren a un tercero para que les ayude a resolver un conflicto.
- Requiere la existencia de un tercero que no decide, se limita a asistir a las partes, quienes se avendrán o no a las soluciones que ellos mismos estimen conveniente.
- Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos.
- Se caracteriza por la oralidad e inmediatez. Prácticamente todas las negociaciones se realizan sin la presencia de documento alguno o de formalidad específica y en ellas están presentes el conciliador y las partes.
- El tercero, no decide, ni interpreta las normas, sino que se limita a guiar hacia la posible de solución de conflictos, pues en última instancia las partes se avendrán o no a las soluciones que ellos mismos estimen conveniente.
- Pretende evitar un procedimiento judicial o la simple continuación del proceso ya iniciado.

TOMA NOTA

La conciliación es pues una forma de solución de un conflicto a través de un acuerdo de las partes, que, asistidas por un tercero (el conciliador) deciden respecto de derechos que no tienen carácter de indisponibles.

- Trata de fomentar un acercamiento entre las partes propiciando que el dialogo posibilite la solución del conflicto.
- Es un acto informal y flexible por la amplia libertad del proceso.

La conciliación se regula en la Ley 15/2015, de 2 de Julio, de la Jurisdicción Voluntaria, concretamente en TÍTULO IX.

5. LA MEDIACIÓN

La mediación es un proceso voluntario y autocompositivo, es decir, que confiere a las partes todo el poder de decisión; lo que lo distingue, junto a otras características como la falta de fuerza ejecutiva del acuerdo de mediación que sí tiene el laudo, del arbitraje. Dicho proceso es facilitado por el mediador, que es un tercero imparcial, neutral, capacitado idóneamente y que de ningún modo puede imponer o proponer soluciones.

Características del proceso de mediación

- Voluntariedad: cualquier participante o mediador es libre de retirarse del proceso en cualquier momento.
- Imparcialidad: el mediador debe ser imparcial, ayudando a las partes en la gestión o resolución de conflictos o toma de decisiones, sin tomar partido por ninguna de ellas.
- Autodeterminación de las partes: el mediador debe respetar siempre los puntos de vista de las partes y el resultado del proceso de mediación, sin imponer criterios propios. El mediador únicamente facilita la comunicación para que sean las partes las que lleguen por ellas mismas a la solución que mejor les convenga.
- Independencia y autonomía profesional del mediador.
- Confidencialidad.

El procedimiento de mediación y la documentación utilizada en el mismo es confidencial. La obligación de confidencialidad se extiende al mediador, que quedará protegido por el secreto profesional, a las instituciones de mediación y a las partes intervinientes de modo que no podrán revelar la información que hubieran podido obtener derivada del procedimiento, salvo:

- a) Cuando las partes de manera expresa y por escrito les dispensen del deber de confidencialidad.
- b) Cuando, mediante resolución judicial motivada, sea solicitada por los jueces del orden jurisdiccional penal.

Habilidades del mediador

Neutralidad

Imparcialidad

Confianza en el proceso y en las partes

Inteligencia emocional

Empatía

Habilidades de comunicación y capacidad de escucha activa

Autocontrol

Agilidad mental

Creatividad y sentido del humor

SABÍAS QUE

La "Inteligencia Emocional" es descrita por Salovey y Mayer como la capacidad para monitorizar las emociones propias y las de otros, discriminar entre ellas, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y la acción del sujeto. El uso inteligente de las emociones consiste en utilizar la información que nos proporciona el conocimiento de las emociones propias y ajenas, de modo que dicho uso sea ventajoso para nosotros.

.....

William L. Ury (2005) establece en su teoría del "tercer lado" que todo problema tiene tres lados, es decir, no sólo existen los puntos de vista (y por tanto, soluciones) de las partes en conflicto, sino de una más. Solo con el hecho de introducir a una persona neutral dentro de una discusión (mediador), las partes cambian su actitud.

6. EL ARBITRAJE

Un convenio arbitral es el compromiso de las partes, bien con carácter previo (a través de una cláusula contractual que así lo especifique), bien una vez nacido el litigio, de someter la controversia a uno o varios árbitros, que serán los que emitirán el laudo. Sin este acuerdo no cabe el arbitraje.

El arbitraje es por tanto un proceso en el que las partes acuden a un tercero para que sea él quien decida o establezca la solución de la controversia.

De conformidad con el artículo 2 de la Ley de Arbitraje, son materias objeto de arbitraje las controversias sobre materias de libre disposición conforme a derecho, a excepción de los arbitrajes laborales, que quedan excluidos de su ámbito de aplicación. En la práctica son sujeto de arbitraje de manera general los asuntos de carácter civil y mercantil susceptibles de transacción patrimonial.

Características del arbitraje

- Disposición de las partes del proceso, al poder designar de mutuo acuerdo al árbitro.
- Rapidez.
- Economía en los gastos del proceso: el arbitraje evita a las partes un gran número de gastos de representación y defensa. Algunos discrepan de este criterio, pues consideran excesivos los gastos por el pago de los derechos de arbitraje y del procedimiento.
- Confidencialidad.

6.1 Tipos de arbitraje

A. Según naturaleza

- Arbitraje de derecho: las partes, voluntariamente se someten a arbitraje, designando una ley (ley de un estado, un convenio internacional...) para que sea aplicada por un Tribunal Arbitral en la resolución de las controversias.
- Arbitraje de equidad: las partes voluntariamente no designan ninguna ley. El hecho de que las partes establezcan su sometimiento voluntario a arbitraje de equidad, implica que los árbitros elegidos deben resolver el conflicto siguiendo el criterio más justo y conforme a la práctica habitual en el tráfico mercantil de que se trate.

B. Según organización

- Arbitraje institucional: las partes acuden a una Institución arbitral preestablecida, ya sea nacional o extranjera. El nombramiento de los árbitros y el procedimiento arbitral se desarrollará, salvo pacto en contrario, según el Reglamento regulador del organismo elegido. Las partes tan sólo se remiten a instituciones especializadas en Arbitraje, tales como la Sociedad Española de Arbitraje, las Cámaras de Comercio, los Colegios de Abogados, la Cámara de Comercio Internacional, etc., ya que estas tienen organizado el nombramiento de árbitros, el procedimiento a seguir, etc.
- Arbitraje ad hoc: las partes nombran a los árbitros y estructuran el propio procedimiento, sin sumisión a reglamentos o estatutos.

SABÍAS QUE

Es muy habitual, casi obligado, que en los contratos internacionales se incluya una cláusula de sometimiento de las disputas o diferencias a un arbitraje.

7. CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A lo largo del tema hemos ido analizando las técnicas de resolución de conflictos a las que podemos recurrir, veamos ahora, de manera general, las principales características de estas técnicas:

- Voluntariedad: las partes deciden acudir a estos métodos para resolver sus conflictos y eligen además el sistema que estiman más conveniente.
- Carácter complementario: estos sistemas son complementarios a la vía judicial, buscan resolver conflictos garantizando a las personas un acceso a la justicia más allá de los tradicionales juzgados, hoy en día saturados. Dependiendo del sistema elegido se puede poner fin a la vía judicial, a través de un

método alternativo (arbitraje), o bien uno complementario que, en caso de no alcanzarse a un acuerdo, mantiene la posibilidad de acudir a la vía judicial.

- **Economicidad:** los ADR son por lo general más económicos o incluso gratuitos para algunos conflictos (los de consumo, por ejemplo).
- **Sin necesidad de abogado ni procurador:** los ADR no exigen formalidades específicas y no hay necesidad de encargar la defensa de los intereses a un abogado ni solicitar la representación de un procurador. Las partes participan personalmente exponiendo los hechos, sus motivaciones y pretensiones, lo que fomenta el dialogo y la responsabilidad de las partes.
- **Carácter vinculante:** ya sea mediante un laudo cuyo cumplimiento es obligatorio, o mediante un acta o contrato que refleje los compromisos a los que se han llegado.
- **Intervención de un tercero imparcial:** salvo el caso de la negociación, las partes acuden a un tercero imparcial para que decida (arbitraje) o les ayude a acercar posturas con el objetivo de llegar a un acuerdo que ponga fin al conflicto (mediación y conciliación).

	NEGOCIACIÓN	CONCILIACIÓN	MEDIACIÓN	ARBITRAJE
Tipo de posición	Ganar-Ganar	Ganar-Ganar	Ganar-Ganar	Ganar-Perder
Intervención de tercero	NO	SI	SI	SI
Decisión	Las partes deciden	Las partes deciden, el tercero asiste	Las partes resuelven	El árbitro decide
Voluntariedad	SI	SI	SI	SI/NO



LO QUE HEMOS APRENDIDO

- El proceso de resolución de conflictos consta de una serie de fases: identificación del problema, definición y análisis de causas; diagnóstico de causas; desarrollo de alternativas; evaluación de alternativas; toma de decisión, implementación y evaluación de resultados.
- El diagrama de Ishikawa, diagrama de espina de pescado o diagrama causal, es una técnica usada en el análisis de problemas. Consiste en una representación gráfica de una línea en el plano horizontal (especie de espina central), representando el problema a analizar. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas (como las espinas de un pez) que representan las causas del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias.
- A la hora de generar ideas una de las técnicas más utilizadas es la conocida como “lluvia de ideas” o “tormenta de ideas”, que consiste en ir anotando las ideas que surjan en una pizarra, evitando la crítica de las propuestas, que serán evaluadas en otra fase posterior.
- Los sistemas no adversariales son conocidos por las siglas ADR (Alternative Dispute Resolution). Los ADR presentan ventajas frente a los sistemas tradicionales, ofreciendo una vía complementaria a la vía judicial (descongestionan los tribunales, economizan tiempo y dinero, incrementan la participación de los actores y con ello su responsabilidad, posibilitando relaciones posteriores).
- La negociación es uno de los diversos métodos a través de los cuales las personas pueden resolver sus conflictos. Consiste en un proceso mediante el cual dos o más partes en situación de interdependencia intentan conciliar o resolver sus intereses opuestos.
- La conciliación es un proceso en el que las partes acuden a un tercero neutral para que les asista en la resolución de una controversia.
- La mediación es un proceso voluntario que confiere a las partes todo el poder de decisión. Dicho proceso es facilitado por el mediador, que es un tercero imparcial, neutral, capacitado idóneamente y que de ningún modo puede imponer o proponer soluciones
- El arbitraje es un proceso en el que las partes acuden a un tercero para que sea él quien decida o establezca la solución de la controversia. En la práctica son sujeto de arbitraje de manera general los asuntos de carácter civil y mercantil susceptibles de transacción patrimonial.

