


actividad, en que optemos por sacar el mejor partido de ellos, haciendo finalmente que se conviertan en potenciadores de paz. Es necesario que en nuestras actuaciones como personas, grupos o especie, impulsemos aquellas vías que favorezcan el bien común, la máxima satisfacción de necesidades posible, la máxima potenciación de los intereses, los máximos logros de los objetivos.

Saber interpretar, vivir con los conflictos y potenciar sus regulaciones pacíficas es un signo de calidad de vida de toda la especie humana. Potenciar la paz y todas sus buenas compañías, la justicia, la equidad, la no violencia, el desarrollo sostenible, la seguridad humana, es una vía de promoción de la regulación pacífica de conflictos y del bienestar

Si esta fuera la formación y el convencimiento de los actores y actrices humanas, allá donde se hallaren, todos viviríamos mejor y seríamos más felices.

Bibliografía recomendada

- FISAS ARMENGOL, Vicent (1998) *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Barcelona.
GALTUNG, Johan (2003) Paz por Medios Pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, Bilbao.
LEDERACH, John Paul (1990) *Elementos para la resolución de conflictos*, México.
TOUZARD, H. (1981) *La mediación y la solución de conflictos*, Barcelona.
VINYAMATA CAMP, Eduard (1999) *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Barcelona.



8

Regulación de conflictos y sentimientos

Alberto Acosta Mesas

1. Convivencia, conflictos y sentimientos; 1.1. La convivencia y el conflicto como relación social; 1.2. Los sentimientos y las relaciones interpersonales; 2. Reajuste de objetivos y regulación de sentimientos; 2.1. La comunicación entre las partes y la empatía; 2.2. La autorregulación de la ira; 2.3. Los conflictos de valores; 3. Favoreciendo el reajuste de objetivos e intereses; 3.1. Negociación; 3.2. Mediación; 3.3. Arbitraje.

Regulación de conflictos y sentimientos



En los últimos 40 años, el avance y la mejora de las comunicaciones han permitido un incremento sustancial de las relaciones entre los grupos humanos y los intercambios comerciales entre empresas y países. Como ya hemos visto a lo largo de este manual estas relaciones han sido siempre conflictivas y a veces no han sido satisfactorias para alguna de las partes y los tribunales de justicia ordinarios no han sabido dar respuestas rápidas y eficaces a las demandas que han planteado. Como consecuencia de ello, las propias sociedades y empresas han ido consolidando sistemas alternativos de regulación de conflictos, como la negociación, la mediación y el arbitraje, que no están vinculados necesariamente con el sistema judicial ordinario, y que se han trasladado a relaciones no estrictamente públicas y comerciales como las de pareja, vecindario, laborales, etc. Además de estos métodos consolidados, se han ido configurando otros menos distintivos como la conciliación y la facilitación de consenso, o los variados procedimientos de atención a las quejas y reclamaciones de consumidores y ciudadanos que han puesto en marcha empresas privadas e instituciones públicas. Todos ellos intentan que las partes en disputa reajusten sus objetivos y pretensiones incompatibles de manera constructiva. [V. VI. *Qué son los conflictos*]

En un sentido amplio, *cualquier actuación que favorece el consenso entre partes con intereses u opiniones contrapuestas podría considerarse un método de regulación de conflictos*. La proliferación de procedimientos que acabamos de describir indica, sin duda, que nuestra sociedad se preocupa por los conflictos de sus individuos y colectivos, y que está interesada en proporcionar medios y recursos para que las partes en conflicto reencaucen sus relaciones de manera constructiva. [V. VII. *Regulación y prevención de conflictos*]

Desde una perspectiva individual, podemos afirmar que *las relaciones y situaciones sociales son momentos en que experimentamos numerosos sentimientos*. Todos

nosotros nos comprometemos en una serie de objetivos y metas existenciales que son los que configuran nuestra identidad personal. En la medida en que nos acercamos o nos distanciamos de ellos, experimentamos una serie de emociones, las cuales van acompañadas de deseos y tendencias de acción que determinan cómo nos comportamos. Puesto que las situaciones interpersonales son ocasiones en que nuestros objetivos se ven comprometidos, en ellas surgen sentimientos que nos informan del estado de su logro. *En relaciones de convivencia o de conflicto, la consecución o el reajuste de objetivos siempre van acompañados de sentimientos y emociones que determinan nuestro comportamiento y actuación.* [V. VI.2.3. Sociedades y conflictos]

En el capítulo vamos a ilustrar estas relaciones entre convivencia, conflictos y sentimientos. Nos ocuparemos del papel que juegan los sentimientos y la regulación emocional en el reajuste de objetivos y describiremos las peculiaridades de la negociación, la mediación y el arbitraje como técnicas de regulación de conflictos.



1. Convivencia, conflictos y sentimientos

Los seres humanos vivimos en sociedad. A diferencia de otros animales, desde el momento de nacer necesitamos los cuidados de nuestros progenitores y del resto del grupo para sobrevivir. Conforme crecemos, la participación en las actividades del grupo garantiza nuestras posibilidades de desarrollo personal. Sin el entorno social, nuestros procesos de humanización y de inserción cultural quedan claramente empobrecidos. Somos seres sociales y nuestras relaciones interpersonales, nuestra situación en el grupo de referencia, la opinión que los demás tienen de nosotros/as es fundamental para nuestro afianzamiento personal.

1.1. La convivencia y el conflicto como relación social

Para *vivir con* los demás, todos los grupos sociales han desarrollado explícita o implícitamente, en modo de ritual, código o precepto, unas normas de actuación, unas reglas de comportamiento, unas actitudes, unos valores, unos compromisos, unas metas, unos objetivos, etc. que estipulan entre sus miembros las maneras adecuadas o inapropiadas de relacionarse o de participar en las actividades sociales. Todas esas normas, valores y metas configuran a ese grupo de

modo distintivo. Cuando se respetan, la consistencia del grupo se ve favorecida y su cohesión se fortalece. Lo contrario ocurre cuando los individuos del grupo las transgreden o no se afanan por el logro de los objetivos colectivos. En el primer caso, podemos afirmar que los individuos del grupo *conviven* en sentido pleno, mientras que en el segundo, más bien, interpretamos que las relaciones sociales están entorpecidas o rotas. [V. VI. *Qué son los conflictos*]

La *convivencia de un grupo social nunca es absoluta*. De modo recurrente surgen discrepancias entre sus individuos respecto a las normas o valores que deben preservarse o respecto a los objetivos que deben perseguirse. Con frecuencia surgen *conflictos* entre los individuos de un grupo o se van configurando algunos subgrupos que comparten, a su vez, ideales y compromisos distintivos y diferentes a los de otros colectivos. En esos momentos, la relación social está dificultada, los objetivos de esos individuos o de las distintas agrupaciones sociales son incompatibles. Para salir de esas situaciones de desencuentro, en unos casos, de modo espontáneo, ajustamos nuestras acciones a las normas y metas del grupo, y, en otros, cuestionamos y alteramos las propias reglas de comportamiento y compromisos con el grupo. Además, algunas instituciones, como la judicial o la policial, entre otras, tienen asignada la función de volver a encauzar cualquier tipo de relación interpersonal que atente contra las normas y valores del grupo.

En cualquier caso, la existencia de normas y disposiciones legales no impiden que surjan conflictos en el grupo social, pues en el ámbito de lo permitido pueden establecerse abundantes pretensiones incompatibles entre individuos o colectivos. Por otro lado, *el propio conflicto puede considerarse necesario para el progreso del propio grupo*. No debemos olvidar que muchos conflictos que han cuestionado las normas y los valores de una sociedad, y por tanto han generado situaciones y momentos conflictivos, han llevado a un importante progreso social y al afianzamiento de lo que hoy denominamos derechos humanos. [V. VI. *Qué son los conflictos*]

La convivencia y el conflicto describen diferentes formas de relación social. En una situación de convivencia los intereses de las partes que se interrelacionan coinciden, mientras que en momentos de conflicto son incompatibles. Intervenir sobre los conflictos, en muchos casos, va a requerir reencauzar esas relaciones para que los protagonistas se ocupen en metas y objetivos comunes. Esos ajustes pueden conseguirse de modo espontáneo y fácil a través de la negociación entre partes, o en otros casos de forma más intencional como ocurre en la mediación, el arbitraje, o el procedimiento judicial ordinario.

1.2. Los sentimientos y las relaciones interpersonales

Convivencia y conflictos, como modos de relación social, van acompañados de importantes núcleos *emocionales* y *sentimentales*. La ira, el miedo, la culpa, la vergüenza, el amor, la felicidad, etc., pueden desencadenarse en situaciones interpersonales. En cualquier circunstancia en que se ven comprometidos nuestros objetivos o intereses surgen las emociones, las cuales nos informan de inmediato cómo se ven afectados. *Los sentimientos nos proporcionan un balance vital respecto a cómo avanza la consecución de nuestras metas.* Las emociones positivas como la alegría, la felicidad, el orgullo nos comunican que nos acercamos a ellas, mientras las negativas como la ira, el miedo, la tristeza, etc. nos transmiten mensajes de agravio o humillación, de amenaza o peligro, y de pérdida. Puesto que en las relaciones sociales, sean de convivencia o conflictivas, nuestros objetivos se ven comprometidos, no es extraño que en ellas nos acompañen afectos. No olvidemos que los héroes y las víctimas, con su importante acompañamiento sentimental, surgen en el grupo social, y que éste colabora con su reconocimiento a que algunos individuos se sientan felices y dichosos, y con su repulsa y reproche a que otros sientan culpa, vergüenza o ansiedad.

La activación de cualquier núcleo emocional distintivo va asociada a importantes cambios en nuestra mente y en nuestro cuerpo. Algunos mecanismos de la atención y de la memoria y algunos procesos de pensamiento pueden verse alterados. Acontecen importantes cambios en algunas zonas cerebrales (amígdala, corteza prefrontal medial, ganglios basales, etc.) y en la activación del sistema nervioso periférico (tasa cardíaca, tensión arterial, activación muscular, etc.). Se hacen distintivos algunos deseos o tendencias de acción. Piénsese, por ejemplo, en una situación en que nos sentimos airados. Interpretamos que nuestro interlocutor nos humilla y agravia intencionalmente con sus acciones o comentarios, nuestra activación fisiológica es muy elevada y deseamos atacarle física o verbalmente, aunque habitualmente nos controlamos, y es posible que recordemos acontecimientos pasados en que nos hizo o dijo algo parecido con lo cual nuestro enfado se acrecienta. En el caso del miedo, creemos que la situación es amenazante o peligrosa, igualmente la activación cardíaca, la tensión muscular, la sudoración, etc. son elevadas, y nos gustaría huir, escapar o evitar lo que acontece. Cuando en una relación social se activa un núcleo emocional, lo que hacemos en ella está estrechamente determinado por lo que sentimos en ese momento. Sentimientos negativos como la ira, el

enfado, el rencor, la ansiedad, el miedo, la tristeza, etc. suelen entorpecerla pues instigan tendencias de acción destructivas o de protección. La alegría, la felicidad, el orgullo, el amor, etc. la favorecen pues proporcionan el afianzamiento de ambas partes y el acercamiento a objetivos comunes. Cuando los protagonistas de un conflicto intentan reajustar su relación, espontáneamente o con la ayuda de terceros, tendrán que regular también los núcleos emocionales que acompañan ese proceso. [V. Fig. 23]

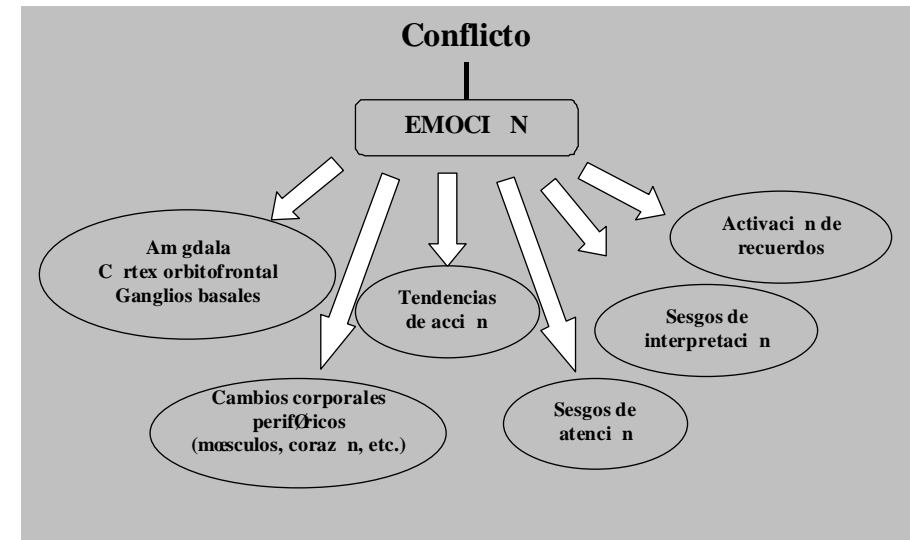


Fig. 23. Cambios fisiológicos y cognitivos asociados a las emociones



2. Reajuste de objetivos y regulación de sentimientos

Los sentimientos y su regulación siempre han estado presentes en la literatura sobre regulación de conflictos, aunque en muchos casos haya sido implícitamente o sin una articulación teórica elaborada. Numerosos manuales proporcionan recomendaciones para generar empatía en el proceso de negociación o para autorregular algunos sentimientos como la ira, que pueden perturbarlo especialmente. También es habitual que dediquen un espacio a describir sugerencias sobre cómo se favorece la comunicación entre las partes, pues se

asume implícitamente que la emisión de mensajes claros y precisos, no ambiguos, y su interpretación adecuada, no sesgada, va a impedir que surjan sentimientos negativos y destructivos entre ellas, con lo cual el proceso avanza hacia el reajuste de objetivos de modo fluido. Algunos teóricos diferencian de modo específico los conflictos de valores en los que auguran poco éxito en el reajuste de objetivos debido a los importantes núcleos emocionales negativos que los acompañan. A continuación reflexionamos sobre estos contenidos. [V. XIII.2. La fuerza de la verdad]

2.1. La comunicación entre partes y la empatía

Un aspecto que debe cuidarse especialmente en cualquier proceso de regulación es la comunicación entre las partes. Algunos expertos en la regulación de conflictos han afirmado que sin comunicación no hay negociación. Si el emisor del mensaje no se expresa de modo eficiente, no envía un mensaje preciso, no muestra una actitud confiada ante el receptor, éste no logrará comprender de manera clara cuál es el objetivo incompatible que les distancia y adoptará una actitud defensiva y de protección. Si el receptor interpreta el mensaje como un gesto hostil, acusatorio o amenazante del emisor cuando realmente no lo es o no hubo intención de que lo fuese, o no está motivado para recibir dicho mensaje y no escucha a la otra parte, las posibilidades de que ambos reajusten sus objetivos para hacerlos compatibles es mínima.

Una buena comunicación requiere la *escucha activa*, la *atención centrada en el problema* y una *actitud respetuosa y confiada* hacia la parte contraria. El receptor debe entender el mensaje, comprender las emociones, creencias y valores de emisor, y dar muestras de que lo ha comprendido. En el proceso de comunicación, será habitual, por tanto, exponer una síntesis de lo que se ha entendido, hacerse eco de los sentimientos y reformular el mensaje para confirmar que se ha recibido y elaborado correctamente. Por otro lado, es fundamental ocuparse del problema concreto que ha generado el desencuentro y no en la crítica o el desprecio del adversario. La censura, la inculpación, el insulto, etc. no ayudan en la tarea de reajuste mutuo de objetivos ni favorecen el acercamiento de posiciones sino que acentúan el distanciamiento. Al fin y al cabo, lo importante es la regulación del conflicto, flexibilizar los objetivos incompatibles para que se sitúen en el interés común de las partes, no la opinión negativa que momentáneamente se puede tener sobre ella. Por último, es conveniente mantener la convicción de que el problema puede superarse de

modo creativo y participativo, y hacer explícitos los logros y satisfacciones mutuas.

La *empatía* es una habilidad que facilita todo este proceso de comunicación, pues ayuda a comprender las emociones y sentimientos que experimentan los demás. Aunque es importante en cualquier tipo de conflicto, posiblemente lo sea aún más en el caso de necesidades incompatibles, puesto que puede ayudar a que las partes vayan más allá del interés propio y se sitúen en actitudes especialmente colaboradoras. También es una destreza que deberían cultivar los mediadores pues el conocimiento completo de cualquier conflicto y la planificación de actividades para su regulación requiere comprender los sentimientos de las partes y el ofrecimiento de oportunidades para su regulación.

Las buenas destrezas de comunicación y de empatía favorecen de modo importante el proceso de regulación de cualquier conflicto: ayudan a concretar y precisar las incompatibilidades, a clarificar posiciones y actuaciones, a que no se produzcan malentendidos que lleven a actitudes y emociones que bloqueen los acuerdos y a comprender de modo profundo el entramado motivacional del adversario y los puntos de coincidencia con él.

2.2. La auto-regulación de la ira

La ira nos informa de que alguien nos está humillando o agraviando, va asociada a un importante nivel de activación fisiológica y ayuda a nuestra protección favoreciendo tendencias de ataque. No es extraño que pueda surgir en el proceso de regulación de un conflicto, pues ambas partes consideran legítimas sus pretensiones y entienden que el adversario impide o entorpece su consecución.

Como todos los núcleos emocionales, la ira tiene utilidad y valor funcional. Proporciona vigor y fuerza para defender nuestros intereses y objetivos. Sin embargo, cuando es muy intensa o está cercana al rencor, el despecho, el deseo de venganza o el odio puede entorpecer y romper cualquier intento de reencauzar una relación. Los deseos destructivos asociados a estos sentimientos impiden que las partes se centren en la defensa de sus intereses y, más bien, intenten conseguir el máximo perjuicio y mal para el adversario. Esos núcleos emocionales, además, impiden la comunicación eficaz y fluida entre las partes. [V. VI. *Qué son los conflictos*, VII.5.5. Autorregulación]

Cuando se intensifica la ira hasta un nivel difícil de controlar o se va transformando en rencor, venganza u odio, de manera que el mantenimiento de

la relación está en peligro, numerosos expertos recomiendan hacer una pausa en el proceso de regulación para que las partes se enfrien, se tranquilicen, desenganchen, revisen lo que está ocurriendo y planifiquen las siguientes etapas de manera menos destructiva.



Fig. 24. Situaciones conflictivas y emociones

Los manuales proporcionan numerosas recomendaciones para el control de la ira. En primer lugar, la persona irascible e impulsiva debe comprender que, a pesar de las provocaciones, él es *el dueño de sus actos y puede tener control sobre ellos*. Para ayudarlo en esta tarea, a veces, se le sugiere que identifique y anticipe las situaciones, hechos, actitudes, comentarios, etc. del adversario que favorecen su hostilidad con el fin de que ponga en práctica estrategias de relajación, de control de respiración o de enfriamiento con inmediatez, en el momento en que se da cuenta que está presente en la situación de negociación alguno de esos indicios. En segundo lugar, debe reflexionar sobre las *consecuencias negativas* de su reacción destructiva sobre el proceso de reajuste de objetivos. El deseo de atacar al adversario favorece más la escalada del conflicto que su alivio. Para comprender mejor lo poco que colabora la ira en el proceso de regulación, algunos manuales recomiendan que se utilicen estrategias específicas. Por ejemplo, si se pone en práctica la técnica de la *pecera*, la parte

airada debe observarse o imaginarse la situación desde fuera, como a un pez en su pecera, y analizar las actitudes de ambas partes para planificar una salida que no dañe la relación. Si se pone en práctica la de *salir al balcón*, debe retirarse y evaluar lo que está sucediendo, por qué ocurre, y lo que se podría hacer o proponer al volver para que no se escale el conflicto y se deteriore más la relación.

2.3. Los conflictos de valores

Es frecuente diferenciar los objetivos incompatibles de un conflicto según sean de naturaleza *concreta*, *simbólica* o *trascendente*. Los primeros son más o menos tangibles y susceptibles de distribución, de manera que, cuando se alcanzan acuerdos, se satisfacen las pretensiones de las partes y la relación social se reestablece con cierta prontitud. Los simbólicos no son tan evidentes y fáciles de precisar, suelen estar ocultos tras los concretos y están profundamente impregnados de cargas morales o sentimentales. Es frecuente que la incompatibilidad en este tipo de objetivos lleve a las partes a preocuparse más por la pérdida del adversario que por alcanzar sus propias pretensiones. Por último, los trascendentes se caracterizan porque el valor mismo es el objetivo incompatible y, entonces, realizar concesiones o transigir supone perder algo fundamental y distintivo. [V. XII.2. Valores y principios]

Es habitual que una o las dos partes en conflicto camuflen sus diferencias personales, sus rencores y odios, bajo una apariencia de incompatibilidad de intereses. Sin embargo, conforme van aportándose propuestas, y éstas resultan inviables, pueden ir aflorando los objetivos simbólicos o trascendentes incompatibles. En esos casos, si no se diferencian intereses de posiciones, es difícil alcanzar acuerdos y, en muchos casos, no se logran. *Salir de la animadversión puede requerir el paso del tiempo, el enfriamiento de los núcleos emocionales negativos y el reencuentro con otros núcleos emocionales positivos* que resten dramatismo a las consecuencias de las incompatibilidades.

En conflictos por objetivos trascendentes incompatibles que se arrastran de tiempo atrás y no se han podido reajustar, conviene plantearse si merece la pena insistir en su regulación o más bien es preferible esforzarse por el manejo del conflicto. La gran carga sentimental de valencia negativa (rencor, despecho, venganza, odio, etc.) que acompaña al conflicto, prácticamente impide un encuentro constructivo entre las partes, por lo que no puede alcanzarse el cambio de sus opiniones. En esos casos, quizás lo más razonable es modular

las diferencias más que intentar resolverlas. La clarificación de posturas y objetivos, la mejora de la comunicación entre las partes, el respeto de los acuerdos mínimos, etc. ayudan a que no se intensifique el conflicto. [V. Fig. 24]



3. Favoreciendo el reajuste de objetivos e intereses

El proceso de reencauzar una relación conflictiva se apoya en el *cambio creativo de los objetivos incompatibles* de las partes hasta que se alcanza consenso sobre cómo proseguirla. En muchas situaciones, de modo espontáneo y sin darse cuenta, sin que nadie de modo explícito lo demande, las partes reajustan sus objetivos y continúan su relación. La situación conflictiva frecuentemente va asociada a estados de malestar, tensión, incertidumbre, hostilidad, abatimiento, desesperanza, etc., que resultan molestos y desagradables y se intentan cambiar. Además, frecuentemente las consecuencias de la incompatibilidad de objetivos son tan dramáticas que impiden a las partes el desempeño de sus tareas cotidianas. En otros casos, las consecuencias de ese desencuentro pueden ser negativas para terceros que no están directamente implicados en el conflicto y que demandan una solución.

No es extraño, entonces, que a través de la *negociación*, sea esta explícita y formal, o encubierta y espontánea, intenten reajustar sus objetivos hasta encontrar alguno o algunos que puedan ser compartidos por ambas partes. Esto resultará fácil si existe un importante núcleo de intereses comunes y si disponen de recursos para recordarlos, recuperarlos y hacerlos prevalecer en el sistema de valores que están utilizando en ese momento. La confianza mutua, los lazos de amistad y la proyección de la relación hacia el futuro favorecerán el acuerdo. Será laborioso si no se dan las condiciones anteriores. [V. VII.5.1. Diálogo y negociación]

Pero, la negociación no siempre es exitosa y, a veces, no se dan las condiciones adecuadas para su utilización. La *negociación requiere el protagonismo activo de las partes, su comunicación eficaz, hacer explícitas las pretensiones incompatibles, y el establecimiento de acuerdos en modo de compromisos o contratos implícitos*. Sin embargo, las características de los protagonistas del conflicto o la naturaleza de la propia incompatibilidad pueden impedir que ambas partes consigan parcialmente alguno de sus objetivos. A veces, desde actitudes agresivas y competitivas, una de las partes puede forzar a la otra a que desestime sus

pretensiones y las posponga o las anule, con lo cual prevalecen y se alcanzan sólo sus objetivos. En otras ocasiones, la propia actitud pasiva o huidiza de una de las partes alivia temporalmente el conflicto, pero si esta actitud se hace persistente la relación puede deteriorarse y entrar en vínculos de mera conveniencia. En estas circunstancias, las partes en conflicto pueden demandar la ayuda de un tercero y utilizar la mediación y el arbitraje o el procedimiento judicial ordinario para reajustar sus objetivos.

Suelen diferenciarse varios métodos o técnicas de regulación de conflictos en función de que el reajuste de objetivos sea promovido por las partes en conflicto o un tercero y en función de que la decisión sobre el logro de objetivos sea acordada por los protagonistas o por el tercero. La negociación sería el prototipo de los métodos *endógenos*. En ella, las partes, dentro de su relación, realizan actividades encaminadas a resolver el conflicto o solucionar el problema. El proceso judicial sería el prototipo de los métodos *exógenos*. En él, un tercero asume la tarea de la adjudicación de los objetivos sin que los protagonistas participen en la decisión resolutoria. Algo parecido ocurriría en una situación de arbitraje. La mediación también se incluiría en esta categoría, pero en este caso los terceros no resuelven, sólo actúan colaborando para que las partes tomen sus propias decisiones.

No olvidemos en cualquier caso que, como hemos comentado anteriormente, en el proceso de cualquier reajuste de objetivos, independientemente del método de regulación de conflictos que lo apoya, van a aflorar de manera dinámica numerosos núcleos sentimentales. Surgirá la ansiedad y el miedo si anticipamos que al final no vamos a conseguir lo que queríamos, el enfado con la otra parte si interpretamos que es irrespetuosa o desconsiderada con nuestros intereses, la tristeza si hemos de aplazar o postergar nuestros anhelados objetivos, la vergüenza si los demás observan o se enteran que estamos usando estrategias de presión mezquinas para que la otra parte reconduzca sus pretensiones, la dicha si logramos alcanzar un compromiso de respeto de las pretensiones mutuas, etc. Además, todos estos sentimientos pueden experimentarse de manera dinámica, y cuando afloran, favorecerán en nosotros el deseo de evitar el encuentro con la otra parte, las ganas de insultarle y vociferarle para que nos haga caso, el abatimiento y la desilusión, el deseo de esconder nuestras debilidades, la efusividad, etc. Lo importante es que utilicemos de modo favorable todos estos núcleos emocionales, que afiancemos los positivos para promover los acuerdos y regulemos los negativos para que no los entorpezcan.

A continuación describimos las peculiaridades de la negociación, de la mediación y del arbitraje como métodos de regulación y comentamos sus bondades y debilidades. Por supuesto, existen variaciones sobre ellos. Algunos autores incorporan la conciliación y la facilitación de consenso entre varias partes como variantes de la mediación. Además, muy estrechamente relacionada con el arbitraje están los procedimientos judiciales ordinarios. Entrar de manera detenida en todos sería redundante y alargaría de modo innecesario la exposición.

3.1. Negociación

Convivir con los demás requiere negociar con ellos. En la familia, en el trabajo, en el centro escolar, en el hospital, etc., *la mayoría de las veces sin darnos cuenta*, resolvemos diferencias e incompatibilidades intentando llegar a acuerdos. Con los miembros de nuestra familia negociamos la distribución de espacios y mobiliario, con los compañeros establecemos acuerdos sobre los turnos de trabajo o de vacaciones, decidimos con nuestros amigos si vamos al teatro o ver una película, etc. Continuamente estamos reajustando objetivos para hacerlos compatibles con los de los demás miembros de nuestro grupo. [V. VII.5.1. Diálogo y negociación]

Cuando no se resuelven las diferencias de manera fluida, de *modo intencional* las partes en conflicto pueden proponerse su regulación. Si, por ejemplo, un padre mantiene diferencias con su hijo respecto a la hora en que éste debe regresar al domicilio, las partes en conflicto pueden iniciar un proceso de negociación en el que se comunican mutuamente sus pretensiones, las justifican, describen sus motivos y razones, etc. con el fin de establecer coincidencias y comprometerse en objetivos compartidos.

El aspecto más distintivo de la negociación, en comparación con otros métodos de regulación de conflictos, es que *permite a las partes mantener el control tanto sobre el proceso como sobre los contenidos del acuerdo*. Las partes definen y comunican sus intereses y pretensiones y se ofrecen mutuamente soluciones útiles que pueden ayudar a que la relación perdure. Pero no debemos olvidar que sólo tiene sentido si las partes *coinciden en que un acuerdo es la mejor solución y se da cierta urgencia por resolver las diferencias*. Si las partes no son interdependientes para satisfacer sus pretensiones, el mantenimiento de la relación no es necesario para su logro y la negociación no tiene sentido. Igualmente, en situaciones en que una de ellas no colabora o prefiere utilizar otras vías para

resolver las incompatibilidades, sean éstas la mediación, el arbitraje, o los procedimientos judiciales ordinarios, la negociación no es posible.

Ya hemos comentado en apartados previos la conveniencia de utilizar de modo eficaz las destrezas de comunicación en cualquier proceso de regulación de conflictos. En el caso de la negociación esto es, si cabe, más importante pues en su proceso no hay una tercera persona que pueda ayudar a precisar objetivos y alternativas, pensamientos y sentimientos, o a desenredar malentendidos entre las partes.

Los teóricos en regulación de conflictos suelen afirmar que una negociación exitosa requiere, entre otros aspectos, *diferenciar entre intereses y posiciones, generar soluciones que sean aceptables para ambas partes, y conocer de manera precisa las condiciones del acuerdo*. Si las partes dan prioridad a la defensa de sus posiciones y no de sus intereses, cualquier contrapartida se interpreta como una debilidad y el acuerdo será difícil. Si, por el contrario, se centran en los intereses, puede elaborarse un listado de pretensiones y decidir las que pueden alcanzarse. Respecto a la generación de opciones que satisfagan a ambas partes, recomiendan que, en un primer momento, con total confianza y sintiéndose cómodas, hagan un listado de soluciones posibles, aún sin comprometerse en ninguna de ellas. Posteriormente es cuando deben establecerse algunas directrices que delimiten las que son más viables y las que resulten impracticables. Por último, recomiendan que al finalizar la negociación, las partes hagan explícitos sus acuerdos de modo preciso para que sean conscientes de sus consecuencias y de que su reajuste de objetivos ha permitido su compatibilidad y la continuación de la relación.

En términos emocionales, no es extraño que un proceso de negociación formal vaya acompañado en su inicio por sentimientos de *ansiedad* y de *indignación*, puesto que su resultado es incierto y es habitual pensar que las pretensiones de la parte contraria son ilegítimas. Un clima de tranquilidad y de seguridad alivia de modo importante la inquietud. Igualmente, la convicción de que es normal que surjan conflictos en las relaciones interpersonales ayuda a normalizar la situación. Por otro lado, asumir que pueden surgir objetivos o intereses contrarios entre partes, siendo todos ellos legítimos, que las pretensiones de la parte contraria son tan respetables como las nuestras hace que se disipe nuestro enfado. Es fundamental deshacer entuertos para que no se avance desde la ira a otros núcleos emocionales como el rencor, el despecho, ala venganza que, como hemos visto en el apartado previo, entorpecen gravemente la tarea de llegar a acuerdos.

Otro aspecto sentimental que debe cuidarse en la fase final de un acuerdo negociado es el fortalecimiento personal. Cuando se alcanzan acuerdos compartidos, ambas partes deben sentirse dichosas por ese logro. Conviene que aprovechen esta circunstancia de modo positivo, para darse cuenta de que son capaces de resolver diferencias, de afianzarse personalmente y de ayudar a la otra parte a que lo haga. Ellas han sido las protagonistas del acuerdo y conviene que se atribuyan el mérito. Las cogniciones de control y los sentimientos de orgullo y bienestar por el acuerdo logrado pueden proporcionar energía y vigor para alcanzar metas y retos adicionales. Pueden colaborar de modo importante a que la relación, inicialmente conflictiva, se reconduzca de modo amigable. Utilizar de este modo el final de una negociación, especialmente en contextos educativos, previene posibles revanchas o rencores.

Pero, como hemos afirmado anteriormente, no todo el mundo o todos los problemas pueden negociarse de manera exitosa. A veces las relaciones entre las partes están muy deterioradas y sus sentimientos de odio y venganza impiden su comunicación efectiva, reposada y constructiva. En otras ocasiones las partes implicadas pueden ser numerosas y no es fácil que se reúnan todas y se comuniquen entre sí de manera eficaz. En otros casos, las pretensiones de las partes pueden ser tan sofisticadas que se requiere el asesoramiento de un experto para llegar a soluciones de compromiso. En todas estas circunstancias puede ser útil recurrir a terceros para ayudar en la solución de las incompatibilidades. Especialmente en el caso de conflictos de valores, la negociación no suele ser un recurso disponible. Como hemos afirmado antes, en esos casos más que solucionar el conflicto es deseable su manejo para que no se intensifique.

3.2. Mediación

Para la mayoría de los teóricos la mediación es un tipo de negociación en que las partes en conflicto siguen las sugerencias de un tercero durante el proceso de establecimiento de acuerdos, pero las decisiones y compromisos siempre los establecen las partes. El *mediador las asiste* para que se comuniquen efectivamente, comprendan la posición y sentimientos mutuos, analicen las pretensiones incompatibles, y desarrollen una solución aceptable, pero a diferencia de los árbitros, que escuchan a las dos partes y luego imponen una regulación, no tiene autoridad para tomar decisiones. [V. VII.5.2. Mediación y arbitraje]

Generalmente, la mediación se inicia a instancias de una o ambas partes en conflicto, aunque en algunos países el propio sistema judicial ordinario les sugiere que prueben con esa vía de entendimiento antes de llegar al pleito. El mediador explica su función, en qué consiste la mediación y pide su consentimiento explícito para iniciarla. Esto lo puede hacer con cada parte aisladamente y/o conjuntamente con ambas. Seguidamente se elaboran y acuerdan las normas y el plan de trabajo, y se enfatiza que el proceso de mediación requiere esfuerzo para reconocer la legitimidad de las pretensiones mutuas. En sesiones sucesivas, se delimitan los hechos conflictivos y se intentan maximizar las oportunidades de ambas partes. Con ese fin, es probable que el mediador sugiera a las partes que estrechen sus pretensiones, pues no es extraño que ambas inicien el proceso de regulación con demandas que exceden realmente lo que quieren pensando que eso les garantiza sus posibilidades de maniobra. Conforme avanza el proceso, el mediador ayuda a las partes a generar variadas soluciones potenciales, a evaluarlas y a sopesar la que mejor cubre los objetivos de ambas. Habitualmente, el acuerdo alcanzado se rubrica. [V. VII.5.2. Mediación y arbitraje]

En el proceso de regulación, el papel del mediador es fundamental para *crear unas buenas condiciones de negociación*. Debe esforzarse para que las partes se comuniquen bien y no surjan malentendidos, para que sus ánimos y actitudes sean positivas y constructivas, para que delimiten bien sus incompatibilidades, lo que son intereses y lo que son posiciones, para que las soluciones sean creativas y cubran las mayores pretensiones de ambas y para que se mantenga viva la negociación cuando están desmotivadas para ello.

El mediador puede *descubrir puntos de acuerdo* cuando las partes desconfían entre sí, o cuando el miedo a parecer débil o excesivamente ansiosas les retrae a la hora de revelar sus auténticos intereses o el nivel mínimo de sus concesiones. Igualmente, puede ayudarles a *desarrollar soluciones creativas*, o a elaborar propuestas que no puedan atribuirse a una de ellas, evitando lo que se conoce como «desvalorización reactiva», el menosprecio de las propuestas realizadas por el adversario.

Una tarea importante del mediador es sacar provecho de las reuniones que celebra con las partes, bien conjuntamente o bien por separado. En las primeras, es fundamental que *las partes se escuchen entre sí y puedan expresar sus sentimientos* mutuos, así como la identificación de las áreas de acuerdo. En las segundas, debe tantear *las posibilidades de acuerdo y motivar para continuar buscando una solución* constructiva. Algunos expertos afirman que un mediador sólo

puede estar seguro de haber comprendido plenamente las necesidades de las partes cuando se ha reunido con ellas por separado.

La mediación se suele utilizar en conflictos muy variados como los familiares (especialmente divorcios y custodia de hijos), laborales (contratos y despidos), escolares (especialmente entre-iguales), ambientales, internacionales, etc. Probablemente, este uso tan generalizado se debe a que las partes en todo momento son protagonistas activas del acuerdo y a que suele tener menor costo económico y temporal que el procedimiento judicial ordinario. Además, otra ventaja sustancial es que ambas partes alcanzan sus pretensiones de modo parcial, lo cual no es habitual en éstos últimos en los que las soluciones suelen ser del tipo todo-nada, ganador-perdedor. Por último, también es importante reconocer que la mediación no suele romper la relación de las partes en conflicto, sino que, incluso, si el mediador es hábil puede fortalecerla.

Los sentimientos que acompañan habitualmente el proceso de mediación son semejantes a los que hemos señalado en la negociación. Quizás, lo que puede ocurrir en determinados casos es que las partes pierden espontaneidad al manifestarlos. Muchas personas han aprendido a inhibir sus manifestaciones emocionales en situaciones públicas y la mediación puede considerarse un acto público. Por eso, como hemos expuesto antes, es importante que el mediador favorezca la comunicación de sus sentimientos y opiniones creando un clima de confianza y seguridad que alivie tensiones innecesarias. Por otro lado, al final del proceso, también es importante que se esfuerce por mostrar su reconocimiento y felicitación a las partes por haber sido capaces de establecer acuerdos. Hay que sacar buen provecho de los núcleos emocionales positivos.

A pesar de estas bondades, la mediación no es recomendable cuando existen sustanciales *diferencias de poder entre las partes* o cuando los *problemas afectan a colectivos*. En el primer caso, el propio proceso puede estar implícitamente sesgado para que se favorezca una de las partes. En el segundo caso, los acuerdos individuales no garantizan que todos los miembros del colectivo no vayan a utilizar otras vías de solución como el arbitraje o el procedimiento ordinario al que tienen derecho. Por otro lado, *no es recomendable cuando se han producido ya comportamientos delictivos* de acoso sexual, intimidación con armas o que ocasionan daños físicos. No debemos olvidar que cualquier estrategia de regulación de conflictos, en principio, debería utilizarse en relaciones en que los objetivos son incompatibles pero legítimos.

En principio, el mediador es un tercero neutral en la disputa que persigue el establecimiento de acuerdos entre las partes. Pero, esta tarea no resulta fácil cuando existen diferencias de poder entre ellas. No es extraño que alguna negocie mejor o que tenga más experiencia o que ofrezca mejores alternativas que la otra. En esos casos, algunos mediadores recomiendan a la parte más débil que busque asesoramiento y apoyo adicional, o ellos mismos lo proporcionan. Otros, sin embargo, entienden que esta intervención es inapropiada.

3.3. Arbitraje

El arbitraje es un proceso en que las partes en disputa presentan su caso a un tercero imparcial para que emita un dictamen. Igual que en el resto de los métodos descritos en este capítulo, su utilización para resolver pretensiones incompatibles es una opción voluntaria de las partes, aunque a veces se puede estipular en contrato que, en caso de que se produzcan diferencias, se van a resolver con este procedimiento. A diferencia de la mediación en que el acuerdo es protagonizado por las partes, *el árbitro adopta una decisión para resolver el conflicto que es final y vinculante*. [V. VII.5.2. Mediación y arbitraje]

Se asemeja al procedimiento judicial ordinario por ser más un *proceso de adversarios* que cooperativo. La diferencia entre ellos es que usualmente el arbitraje es un *proceso privado*, donde un tercero independiente adopta una decisión, mientras que aquel es público y tiene preestablecidos de modo general los formalismos de procedimiento. Algunos teóricos, de hecho, consideran que el arbitraje es *demasiado informal y potencialmente puede ser injusto* al no poderse apelar el fallo. Por otro lado, como hemos comentado antes, las dos partes deben estar de acuerdo en iniciar el proceso de arbitraje, no como en el procedimiento ordinario en que cualquiera de ellas puede demandar y la otra está forzada a responder.

El proceso se inicia cuando las partes acuerdan usar este método y eligen un árbitro (a veces más de uno) del listado que ofrece alguna institución. La designación suele estar determinada por la experiencia y pericia particular del árbitro. Una vez nombrado, éste habla con las partes o sus representantes para conocer el conflicto y describir el procedimiento a seguir. En momentos posteriores, es habitual recabar información y documentación que suele ser avalada oralmente. Habitualmente, el árbitro permite que las partes presenten sus argumentos y respondan a sus oponentes o a cualquier pregunta que él mismo plantee. Al final del proceso, el árbitro, tras considerar los hechos y eviden-

cias, adopta y comunica su decisión, la cual no puede ser apelada excepto en circunstancias raras.

El arbitraje se utiliza en una gran variedad de situaciones, especialmente en conflictos laborales, comerciales y de consumidores, en los que las incompatibilidades son complejas y requieren asesoramiento técnico. Tiene importantes ventajas sobre el procedimiento judicial ordinario. Es más flexible y las partes son las que eligen al árbitro, habitualmente por ser experto y buen conocedor de la temática del conflicto. Suele tener una duración inferior, lo cual se relaciona habitualmente con un menor coste económico. Además, es privado y, aunque las partes pueden establecer acuerdos al respecto, los documentos y lo que ha ocurrido durante el proceso no suele hacerse público, por lo que puede garantizar la confidencialidad de algunos secretos, sean éstos personales, laborales, comerciales o empresariales.

Muchos de estos beneficios se obtienen también en la mediación, pero el arbitraje funciona en casos en que no lo hace la mediación. Por ejemplo, la mediación no funciona bien *cuando los contratos pueden tener diversas interpretaciones legales* o cuando *las relaciones entre las partes se han roto*. El nivel de comunicación y cooperación demandado por la mediación no se requiere en el arbitraje o en el procedimiento judicial ordinario.

El mayor inconveniente del arbitraje, igual que del procedimiento judicial ordinario, es que *no favorece la revitalización de la relación, sino más bien su deterioro y una potencial escalada del conflicto*. Cada parte intenta contrarrestar de modo contundente y convincente los argumentos o hechos descritos por la otra. No dialogan, monologan. En este contexto es habitual que las partes interpreten que ha habido un ganador y un perdedor, y no es extraño que quien se considera perjudicado asigne la responsabilidad del mal a la parte contraria. Todas estas creencias y pensamientos facilitan los sentimientos de ira y cólera. Si, además, hay experiencias previas y prolongadas de agravios y humillaciones entre la partes, no es extraño que el rencor, el despecho y la venganza afloren en la que se cree perdedora, y el triunfalismo, el engreimiento y la soberbia en la ganadora. Tampoco es extraño que quien se interpreta perdedor atribuya este mal a la decisión del árbitro, pues al fin y al cabo es impuesta, no consensuada, y dirija su enfado y rencor hacia él. Además, puesto que la solución no está en las partes, sino en el árbitro, esa falta de control suele asociarse a ansiedad intensa y continuada. En cualquier caso, lo que sí parece evidente es que no está presente el protagonismo entre las partes que caracterizaba la negociación o la mediación, y que el fallo habitualmente no lleva a que ambas parte alcancen parcialmente sus pretensiones. No se dan, por tanto, condiciones favorables para que surjan núcleos emocionales positivos en ambas. [V. Fig. 25]

Para finalizar, recordar por tanto que nuestras relaciones con los demás a veces son amigables y en ocasiones conflictivas. En el primer caso coinciden los objetivos de las partes y ambas se empeñan en su logro, mientras que en el segundo son incompatibles y entorpecen la propia relación. *Tanto la concurrencia de intereses como su discrepancia van asociadas a importantes vivencias sentimentales que determinan nuestro comportamiento y actitudes interpersonales*. Son estos sentimientos, en muchos casos, los que nos llevan a consolidar nuestras metas y relaciones o a reajustarlas. Generalmente, esos procesos de regulación tienen lugar de modo espontáneo e involuntario, pero pueden utilizarse estrategias intencionales como la negociación, la mediación y el arbitraje. Entre ellos difiere el protagonismo de las partes en conflicto al adoptar decisiones sobre el proceso y los contenidos de la regulación. En cualquier caso, en todas ellas *deben ponerse en práctica estrategias de regulación emocional que ayuden a redefinir los objetivos de la relación de modo positivo* para ambas partes.

M TODO DE RESOLUCI N	Protagonismo Sentimientos		Recomendado No recomendado	
	NEGOCIACI N	Las partes	Ansiedad Ira Alegr a Dicha Bienestar	Situaciones muy variadas: empresa, familia, escuela, etc
MEDIACI N	Las partes, ayudadas por un tercero	Ansiedad Ira Alegr a Dicha Bienestar	Situaciones muy variadas: empresa, familia, escuela, etc.	Desequilibrios de poder ente las partes Numerosas partes implicadas Se han producido ya hechos delictivos
ARBITRAJE	El rbitro	Ansiedad Ira Rencor Venganza	Situaciones muy variadas: empresa, comercio, consumo, diferencias t cnicas, etc. Las relaciones entre las partes est n rotas	Cuando mantener la relaci n amigable entre las partes es un objetivo importante

Fig. 25. Peculiaridades de la negociación, la mediación y el arbitraje

Bibliografía recomendada

- ENTELMAN, R.F. (2002). *Teoría de conflictos*. Barcelona.
- FISHER, R.; PATTON, B. Y URY, W. (1992). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in, 2nd. Edition*. New York.
- ROGER FISHER Y WILLIAM URY (1981). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York. (Traducido al castellano en 1991, en Bilbao: Deusto.)
- BURGESS, H. Y BURGESS, G.H. (1997). *Encyclopedia of conflict resolution*. Santa Bárbara.
- GIRARD, K, Y KOCH, S.J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas. Manual para educadores*. Buenos Aires.

