

12

Cómo optimizar el rendimiento docente mediante la gestión del conflicto y el aprendizaje basado en problemas

Alfonso Javier García González

12.1. Objetivos

- Iniciarse en el estudio de las principales variables implicadas en el transcurso de un conflicto.
- Valorar beneficios y limitaciones de los modelos teóricos propuestos como herramienta de intervención.
- Analizar un conflicto real y sus alternativas de solución.

12.2. Introducción

El conflicto en las organizaciones, y en concreto en la organización universitaria, se ha venido circunscribiendo a aspectos eminentemente jurídicos o legales. Sin embargo, no podemos olvidarnos de que el conflicto surge de la relación interpersonal o intergrupala, con todo lo que ello conlleva.

Más allá del mero conflicto, encontramos a personas, grupos, etc., con una serie de personalidades, intereses, motivaciones, expectativas, etc., que condicionan el desarrollo del conflicto y la consiguiente solución, negociada o no, de este. Estudiar estos aspectos supone abordar el conflicto desde una nueva óptica: la psicosocial,

lo cual supone que las partes enfrentadas no pueden abstraerse de los motivos, percepciones, estereotipos, actitudes, atribuciones y otros procesos subyacentes a la conducta de estas.

Pero los conflictos no son eternos: todo conflicto tiene un límite, porque todo conflicto tiene un costo, bien sea en el plano económico (dinero, tiempo, material...), o bien en el plano psicológico (desgaste de energía que se utiliza). Para que este fin se lleve a cabo existen varias técnicas, entre las que destaca la negociación, hasta el punto de poder afirmar que “hay negociación porque hay un conflicto por resolver”. Así pues, analizaremos la negociación como una forma de gestionar el conflicto.

Son esos los aspectos sobre los que se va a tratar en la presente unidad, que tiene como propuesta básica el análisis de un conflicto real en aras a comprender muchas de las principales variables implicadas en él, con el objetivo de optimizar el rendimiento docente mediante la gestión del conflicto.

12.3. Cómo gestionar debates o disputas

Entendemos por debates o disputas situaciones en las que las partes implicadas ponen en juego sus emociones, de manera que se encuentran dolidas, molestas, humilladas, enfadadas, etc. Estas situaciones suponen una tensión adicional en la negociación que es preciso abordar antes de entrar en el análisis de la disputa.

Existe un modelo que propone tres vías fundamentales para abordar los debates o disputas. Es el propuesto por Ury y cols. en 1988. Las tres vías son las siguientes: reconciliar intereses de las partes, determinar quién tiene más derecho y determinar quién es más poderoso.

- *Reconciliar intereses.* Significa prestar atención a las necesidades, deseos y preocupaciones reales de la otra parte. Negociar con una aproximación centrada en los intereses permite atender las necesidades más perentorias de las partes en disputa (Medina y Munduate, 2005).
- *Centrarse en los derechos.* Significa recurrir a algún estándar independiente y objetivo, de tipo contractual, normativo o legal. Negociar con una aproximación centrada en el derecho se refiere a recurrir a quien tiene razón según la norma establecida.

- *Centrarse en el poder.* Significa recurrir a los recursos controlados para doblegar la actitud de la otra parte. Por tanto, negociar centrándose en el poder implica recortar los recursos que la otra parte necesita, o amenazar con hacerlo.

Ury y cols. (1988), para analizar la efectividad de las tres vías de resolución en los debates o disputas, recurren a los siguientes criterios: costos de la resolución de las partes, tiempo y energía invertida en el proceso, satisfacción de las partes con los resultados, efectos sobre la relación entre las partes en el futuro y posibilidad de reincidencia del conflicto. Estos autores sugieren que, generalmente, en el ámbito de las organizaciones las partes tienden a recurrir al poder para resolver las disputas, solo en ocasiones al derecho y muy excepcionalmente a los intereses. Señalan que es importante invertir la pirámide (figura 12.1) y emplear una aproximación centrada en los intereses siempre que sea posible, recurrir al derecho cuando sea necesario y solo ocasionalmente emplear el poder.

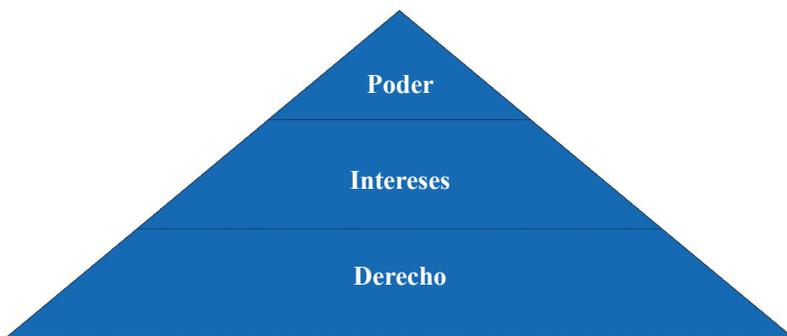


Figura 12.1. Aproximaciones para resolver disputas.

12.4. Procedimiento de análisis de disputas

Es posible elaborar una guía que resulte útil para reunir la información y desmenuzar una disputa en sus distintos componentes (intereses, hechos relevantes y posibles soluciones). La utilización de esta guía se recomienda durante todas las fases de la negociación, especialmente en las conversaciones privadas con las partes.

Para la correcta planificación y gestión de una disputa mediante la negociación es preciso tener en cuenta algunos aspectos sobre la identificación de las partes, los intereses de las mismas y la mejor alternativa al acuerdo que se esté negociando.

- *Los intereses* hacen referencia a las necesidades reales de las partes y son las razones por las que las mismas adoptan sus posiciones. Las posiciones son las peticiones concretas que las diferentes partes proponen para satisfacer sus necesidades.
- *Otros aspectos* a tener en consideración serían los relacionados con el historial conflictivo de las partes, estrategias utilizadas para solucionar disputas anteriores, qué prioridades se establecen a la hora de abordar las necesidades a satisfacer, etc.
- *Mejor alternativa a un acuerdo negociado* (MAAN). Entendemos por MAAN la previsión de lo máximo que se puede conseguir mediante otra negociación. Supone responder a la pregunta: ¿Qué puedo lograr fuera de este proceso de negociación, si no logramos el acuerdo? MAAN debe ser preciso, bien definido y con posibilidades de implementarlo nada más concluir la negociación.

Una vez analizados los puntos anteriores, habrá que proponer posibles soluciones por las distintas partes de manera que sea posible llegar, en la medida de lo posible, a una solución integrativa que aúne el mejor grado de acuerdo y satisfacción de necesidades por todas las partes implicadas en la disputa.

Como documento para la planificación podemos considerar el siguiente esquema propuesto en el cuadro 12.1.

CUADRO 12.1. *Planificación de la disputa*

Disputa:

| | <i>Parte 1</i> | <i>Parte 2</i> | <i>Otras partes</i> |
|----------------------|----------------|----------------|---------------------|
| Intereses | | | |
| Otros aspectos | | | |
| MAAN | | | |
| Posibles soluciones | | | |
| Solución integrativa | | | |

Fuente: adaptado de Munduate (2005).

En relación con la identificación de las partes en disputa, tendremos que responder a las cuestiones sobre quiénes son las partes enfrentadas y quienes son sus representantes. Asimismo, se pueden identificar otras partes que pueden ayudar o entorpecer el proceso. Para ello, es conveniente incluir en el análisis cualquier grupo o persona que, al favorecer sus intereses, pudiese resultar de ayuda a las partes para lograr un acuerdo. También a cualquier parte que, al ignorar sus intereses, pudiese obstaculizar el proceso. Y, por último, asistir a las partes para encontrar alguna vía de incorporación de estas nuevas partes al proceso.

Por lo que respecta a los intereses de las partes en disputa, habrá que analizar cuáles son los intereses latentes que conducen a las mismas. Los motivos, necesidades y deseos de las partes deben ser incorporados a este análisis, puesto que las partes no tienden a manifestar sus intereses por miedo a que la otra parte lo utilice en su contra. En su lugar expresan sus demandas o declaran las posiciones, de manera que el análisis permite que las partes confíen y expresen dichos intereses y las opciones pertinentes.

Algunos de los aspectos de la disputa que habría que considerar son los relacionados con el historial de conflictos en la organización, los costos asociados a la disputa, los intentos previos de resolución y las características de las partes enfrentadas que pueden influir en el proceso y desarrollo de la negociación.

12.5. Negociación

La negociación es una actividad habitual en el ser humano, la cual es utilizada con asiduidad en las relaciones laborales, las transacciones comerciales que se realizan entre personas o grupos, en las relaciones internacionales y en las propias actividades cotidianas (Ovejero, 2004). Así, por ejemplo, cuando negociamos con nuestros compañeros los horarios del POD, con nuestro alumnado las fechas de exámenes o con nuestros hijos el dinero del que dispondrán para sus propios gastos, estamos inmersos en procesos de negociación. Las negociaciones pueden ser de muy diferente índole, según su grado de complejidad y la forma en que son abordadas; no obstante, todas ellas siguen un curso de acción semejante y todas las partes implicadas pretenden satisfacer sus necesidades e incrementar su satisfacción y bienestar personal.

Encontramos diferentes definiciones de negociación, por ejemplo, “discusión entre dos o más partes que desean resolver intereses incompatibles” (Pruitt y Carnevale, 1993), “habilidad para hacer que la otra parte conceda algo que la otra parte prefiera no conceder” (Ury, Brett y Goldberg, 1993), “confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependiente, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo, y de reducir las diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado” (Munduate y Martínez, 1998), “percepción de incompatibilidad de objetivos” (Troyano y Garrido, 2003).

Asimismo, cuando se dan conflictos que no son susceptibles de ser considerados como una oportunidad de cambio en la forma de abordar las tareas, se pueden plantear estrategias de resolución de los mismos mediante la negociación. Cuando se da una situación en la que dos o más personas tienen diferentes percepciones acerca de un determinado tema, aspecto o problema, y se necesitan mutuamente para solucionarlo, hablamos de la existencia de un conflicto. Existen diferentes medios de gestionar o resolver un conflicto, dependiendo de si las partes desean mantener o no continuar la relación de intercambio.

De este modo, las diferentes partes de un conflicto pueden gestionar el conflicto de forma individualizada:

- Atacando directamente al adversario, emprendiendo un curso de acción con el fin de doblegar al oponente.
- Aceptando las propuestas o demandas del adversario.
- Negociando tácitamente, es decir, tomando posiciones ante el adversario sin mediar ningún tipo de enfrentamiento.

Todas las situaciones propuestas poseen una serie de características comunes (Munduate y Medina, 2005):

- Hay dos o más partes implicadas, bien sean personas, grupos, organizaciones o naciones, entre las cuales existe un cierto grado de interdependencia, es decir, donde la interacción entre las partes es algo necesario.
- Aparece un conflicto de intereses subyacente, donde la negociación surge como una forma de gestionarlo. La negociación en este sentido es un proceso voluntario, elegido por las partes,

de forma que si alguna de las partes no tiene libertad para tomar decisiones o realizar propuestas, es imposible la negociación.

- Existe una cierta relación de poder entre las partes, siendo necesario un cierto equilibrio de poder para que la negociación sea fructífera.
- Existe voluntad de llegar a un acuerdo. En un proceso de negociación existe aunque solo sea una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y un cierto margen de maniobra.
- Se produce un proceso sistemático de ofertas y contraofertas, las cuales suponen un toma y daca entre las partes.
- En toda negociación existen aspectos tangibles e intangibles. Los tangibles de una negociación pueden ser los acuerdos económicos, mientras que los intangibles se refieren a los aspectos psicológicos y sociales que inciden en el comportamiento de las partes durante la negociación.

12.6. Tipos de negociación

Existen dos tipos básicos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa. La distinción integrativa-distributiva tiene su origen en el trabajo de Walton y McKersie sobre la negociación colectiva, siendo adaptado por Bazerman y Lewicki (1983).

En la negociación distributiva los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana, la otra pierde. Este tipo de negociación suele aparecer cuando se tratan aspectos cuantificables (salario), dicotómicos (promoción frente a no promoción) o cuando se negocia un único elemento.

En la negociación integrativa los resultados de las partes pueden estar directamente relacionados, de forma que es posible que todas las partes puedan salir beneficiadas del proceso negociador. El objetivo de la negociación es la distribución óptima de los recursos. Es frecuente encontrar este tipo de negociación en aspectos no cuantificables como la calidad o el clima laboral, o cuando negocian diferentes elementos donde cada una de las partes tiene distintos intereses.

No obstante, muchas negociaciones no son claramente integrativas ni distributivas, sino una combinación de ambas. En estas situaciones mixtas, donde los negociadores deben decidir en cada momento si competir o colaborar con la otra parte, es muy complicado para los

negociadores comportarse de forma sistemática o estratégica. Así, revelar abiertamente los intereses al adversario puede facilitar la consecución de un acuerdo integrativo, pero puede ser peligroso si la otra parte actúa de forma competitiva. Por este motivo, las relaciones previas –positivas o negativas– entre los negociadores, la dinámica que se establece durante el proceso negociador y el deseo de continuar manteniendo las relaciones una vez finalizada la negociación, pueden facilitar o perjudicar los acuerdos integrativos (Savage *et al.*, 1999).

Para clarificar aún más los conceptos de negociación integrativa y distributiva, nos apoyaremos en las siguientes diferencias (cuadro 12.2).

CUADRO 12.2. *Diferencias entre negociaciones integrativas y distributivas*

| | <i>Negociación integrativa</i> | <i>Negociación distributiva</i> |
|--|---|--|
| <i>Información</i> | Compartir libremente la información. | – Utilizar la información de forma estratégica. – Manipular o coartar la transmisión libre de información. |
| <i>Comprensión del oponente</i> | Intentar comprender lo que la otra parte quiere y necesita realmente. | No hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte. |
| <i>Atención a los puntos comunes y diferencias</i> | Enfatizar los fines o intereses comunes entre las partes. | Enfatizar las diferencias entre las partes. |
| <i>Soluciones</i> | Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades de las partes. | – Buscar soluciones que reflejen las necesidades personales. – Intentar el bloqueo de las necesidades del oponente. |

Fuente: Medina y Munduate (2005).

12.7. El proceso de negociación

Aunque el establecimiento de fases o etapas en el proceso de negociación es una tarea compleja, recogeremos el modelo de Munduate

3. Establecer una lista de posibles concesiones a la otra parte y su ponderación.
 4. Desarrollar un plan estratégico táctico.
 5. Preparar una alternativa para una posible ruptura de las negociaciones.
- b) *Fase de antagonismo.* En esta fase los contendientes ponen sobre la mesa su nivel máximo de aspiraciones. El objetivo es confirmar al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. Esta fase cumple cinco funciones muy importantes:
1. Salvar la imagen del negociador ante aquellos a quienes represente.
 2. Ayudar a clarificar las metas y prioridades propias.
 3. Tantear hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones.
 4. Demostrar firmeza con respecto a los propios objetivos.
 5. Explicitar las divergencias existentes.
- c) *Fase de aceptación del marco común.* Existe un momento en el que las partes deben dilucidar si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. Dado que la meta de ambas partes es la de lograr un acuerdo, se pueden acercar posiciones siempre que se perciban señales de reciprocidad por las partes en conflicto.
- d) *Fase de presentación de alternativas.* En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, hasta que se acercan posiciones que permiten el acuerdo definitivo.
- e) *Fase de cierre.* Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

12.8. Ejercicios

A continuación se propone:

1. Realizar un análisis de una disputa experimentada en el puesto de trabajo utilizando el modelo propuesto por Ury y cols. de planificación de disputas.

2. Plantear las fases de una negociación siguiendo el modelo propuesto por Munduate.

12.9. Técnicas para profundizar

(Fuente: Pérez de Villar y Torres, 2004)

Técnica 1. La herencia

Lee el siguiente texto:

Una anciana, miembro de diversas sociedades dedicadas a la cría y protección de animales, acaba de morir. Apasionada por los animales de todas las especies, poseía varios que alimentaba con cariño.

Legó su minijardín zoológico a diversas personas o asociaciones, sin especificar a quién deberían ser confiados los diferentes animales.

LOS ANIMALES:

- Seis peces exóticos.
- Un perro danés.
- Una tortuga.
- Un gato siamés (macho).
- Dos parejas de ratones blancos.
- Un perro de caza.
- Un canario.
- Una pareja de hámsteres.
- Una pareja de monos.
- Un loro.
- Una boa (de 3,10 metros).

LOS HEREDEROS:

- Una comunidad de ancianos (hombres y mujeres).
- Un grupo de jóvenes (hogar de jóvenes).
- Una anciana sola (62 años).

El aprendizaje basado en problemas como experiencia de innovación...

- Una familia (padre y madre, cuatro niños de 3 a 8 años. Anticuarios)
- Dos trabajadores (hermanos, emigrados búlgaros).
- Una colonia de vacaciones (chicos y chicas de 6 a 12 años).
- Una mecanógrafa de veintinueve años, soltera.
- Un granjero de 45 años.
- Un internado escolar de adolescentes.
- Un cura de pueblo de 50 años.
- Una niña de 10 años, paralítica (en silla de ruedas).

La tarea que debes realizar consiste en conceder a cada heredero el animal más adecuado a las necesidades de ambos. Para ello se debe confeccionar:

1. Una lista individual.
2. Una lista común a todo el grupo decidida por votación.
3. Una lista común a todo el grupo decidida por consenso.

Técnica 2. Cuestionario del farmacéutico

Marca la C si crees que es correcta la afirmación, la I si crees que es incorrecta y la interrogación (?) si tienes dudas.

| <i>Afirmaciones</i> | <i>C</i> | <i>I</i> | <i>?</i> |
|--|----------|----------|----------|
| Un hombre apareció después de que el propietario apagara las luces. | | | |
| El ladrón fue un hombre. | | | |
| El hombre que apareció no pidió dinero. | | | |
| El propietario vació el contenido de la caja registradora y se fue. | | | |
| Una vez que el hombre que pidió el dinero lo colocó en su bolsillo, salió corriendo. | | | |
| Aunque la caja registradora contenía el dinero, la historia no dice cuánto. | | | |
| El ladrón pidió el dinero al propietario. | | | |

Un farmacéutico acababa de apagar las luces, cuando un hombre entró en la farmacia.

Era pleno día, cuando el hombre apareció.

El hombre que apareció en la farmacia abrió la caja registradora.

Técnica 3. El caso Elle

Lee el siguiente texto:

Una joven casada, abandonada por su marido, excesivamente entregado a lo negocios, se deja seducir y va a pasar la noche con su seductor a una casa al otro lado del río.

Para volver al día siguiente muy temprano, antes de la vuelta de su esposo, que está de viaje, debe pasar por el puente, pero un loco amenazador le impide el paso. Corre entonces a buscar un barquero, que le pide el importe del billete. Ella no tiene dinero y él rehúsa trabajar sin que se le pague por adelantado. Va a buscar a su amante y le pide dinero. Él se niega sin darle explicaciones. Va a buscar a un amigo soltero que vive allí y que le tiene desde siempre un amor platónico, sin que ella, por su parte, le haya correspondido jamás. Le cuenta todo y le pide dinero. También se niega: ella lo ha querido al portarse tan mal. Entonces decide, tras una nueva tentativa en vano con el barquero, pasar el puente. El loco la mata.

¿A cuál de estos cuatro personajes –que son (por orden de aparición) la mujer, el marido, el amante, el amigo– se le puede tener por responsable de la muerte? ¿Cuál de ellos es el menos culpable?

12.10. Referencias bibliográficas

- BAZERMAN, M. H. y LEWICKI, R. J. (1983). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- MUNDUATE, L. y MARTÍNEZ, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.

- MUNDUATE, L. y MEDINA, F. J. (2005). "Planificación de la negociación". En L. MUNDUATE y F. J. MEDINA (coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- (2005). "La naturaleza de la negociación". En L. MUNDUATE y F. J. MEDINA (coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- (coords.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- OVEJERO, A. (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill.
- PÉREZ DE VILLAR, M. J. y TORRES, C. (2004). *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*. Barcelona: Herder.
- PRUITT, D. G. y CARNEVALE, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. California: Books/Cole.
- SAVAGE, G. T., BLAIR, J. D. y SORENSON, R. L. (1999). "Consider both relationship and substance when negotiating strategically". En R. J. LEWICKI, D. M. SUNDERS y J. M. MINTON (eds.), *Negotiation. Reading, Exercises and Cases*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- TROYANO, Y. y GARRIDO, M. A. (2003). "La resolución de conflictos". En M. MARÍN y M. A. GARRIDO. *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos*. Madrid: Pirámide.
- URY, W. L., BRETT, J. M. y GOLDBERG, S. B. (1993). *Getting Disputes Resolved: Designing a System to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation.
- (1988). *Getting Disputes Resolved: Designing a System to Cut the Cost of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.