

NEGOCIACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES EN UN GRUPO DE ALUMNOS DE SECUNDARIA

Blattmann, Claudia y Jung, Jorge Eduardo (*)
(*) Universidad Católica Boliviana San Pablo

Palabras clave: Negociación en escuelas, estilos de manejo de conflicto, comunicación en el proceso de negociación.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas (Vinyamata, 1999). El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000). Según este autor, existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una *mala comunicación*. Por el contrario, una *comunicación de calidad* puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

El hecho de que los conflictos puedan resultar negativos o bien convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás, dependerá de cómo sean abordados. Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre éstos están la negociación, la mediación y el arbitraje. Una de las características de la negociación es que es *cooperativa*, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas. La negociación evita la postura antagonista de ganador – perdedor, busca obtener la postura de ganador - ganador (Torrego, 2000). Considerando la historia de la resolución de conflictos en escuelas, ésta empieza en los años sesenta en Estados Unidos y en 1993 en España. En Estados Unidos, el “proyecto de resolución de conflictos en la educación de docentes” tenía como objetivo desarrollar un programa de estudios para que los docentes comprendieran mejor las técnicas de la resolución de conflictos (Girard, 1997).

En la presente investigación se ha trabajado con alumnos de secundaria, entre 17 y 18 años de edad. Esta selección se debe a que los adolescentes, en comparación a los alumnos de primaria, tienen criterios más formados, son más críticos y reflexivos, forman opiniones propias y presentan mayor capacidad para discutir pensando en llegar a soluciones mutuas. La *pregunta de investigación* es la siguiente: ¿Es efectivo un Programa de Negociación aplicado en instituciones educativas con alumnos de secundaria para solucionar conflictos interpersonales de manera más cooperativa y colaborativa, llegando a acuerdos en los que ambas partes ganen?

Justificación

La resolución de conflictos tiene *relevancia contemporánea*, porque los conflictos son un fenómeno que se extiende a todas las actividades o ámbitos sociales y pueden afectar el equilibrio emocional de las personas. En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. En las empresas, los conflictos interpersonales contribuyen a reducir la capacidad productiva y llegan a ser el origen de numerosos malestares psicológicos y sociales (Vinyamata, 1999). Por ello, es de suma importancia que también las instituciones educativas cuenten con programas que permitan solucionar conflictos de manera pacífica. Es importante que las escuelas cuenten con técnicas adecuadas para cumplir con este fin, ya que en la actualidad se trata de fomentar la participación activa de los jóvenes para que sean críticos y reflexivos. En las escuelas de Bolivia hasta el momento se ha dado muy poca importancia a este nuevo enfoque, sin embargo, cada vez más colegios reclaman la necesidad de contar con procedimientos eficaces para mejorar el ambiente escolar. Las técnicas de resolución de conflictos aplicadas en escuelas crean un ambiente más relajado, contribuyen a desarrollar actitudes de respeto por el otro y contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales (Torrego, 2000).

Esta investigación tiene *relevancia científica*, puesto que trata de contribuir desde un enfoque de la Psicología Organizacional a la Psicología Educativa. La negociación frecuentemente es utilizada en el campo laboral con mucho éxito, por ello también puede ser aplicada al campo de la Psicología Educativa. Asimismo, se puede lograr una contribución a la Psicología Social sobre todo a un nivel de comunicación y mejoramiento de las relaciones interpersonales. Esta investigación podrá servir como aporte para la elaboración de nuevos programas o instrumentos relacionados a este tema. De esta manera, en un futuro las escuelas podrán contar con diversos programas para

solucionar conflictos interpersonales, logrando un desarrollo óptimo e integral de las personas.

En cuanto a la *relevancia social*, a través de un Programa de Negociación aplicado a alumnos de secundaria, éstos aprenderán a negociar para solucionar conflictos dentro y fuera del aula. Así serán capaces de aplicar sus conocimientos posteriormente en algún otro ámbito de su vida como miembros de la sociedad. Puesto que en la educación está la base de una sociedad, es importante que niños y adolescentes aprendan a negociar en las escuelas. Por lo tanto, el sistema educativo debe asumir que el proceso de socialización incluya compartir ideas, conocer diferencias personales y resolver conflictos interpersonales. Un Programa de Negociación aplicado a una escuela puede alcanzar este reto y aportar a la sociedad, ya que puede contribuir a mejorar las relaciones interpersonales.

En cuanto a los objetivos de la investigación, se plantearon los siguientes:

Objetivo General

- Verificar si un Programa de Negociación es efectivo para desarrollar habilidades en alumnos de secundaria, para solucionar conflictos interpersonales, a partir de un estilo de manejo de conflicto.

Objetivos Específicos

- Verificar la efectividad de un Programa de Negociación en el desarrollo de destrezas para manejar conflictos de manera más colaborativa y de compromiso.
- Analizar si el Programa de Negociación permite que los alumnos solucionen conflictos interpersonales, con los estilos de colaboración y compromiso.
- Analizar si el Programa de Negociación permite que los alumnos apliquen las técnicas de la escucha activa para mejorar la comunicación.
- Verificar si el Programa de Negociación permite que los alumnos expresen sus propios intereses y conozcan los intereses de los demás.
- Demostrar que el Programa de Negociación para solucionar conflictos interpersonales es efectivo, aplicado a un grupo de alumnos de secundaria.

MÉTODO

En esta investigación se trató de un *experimento de campo*, puesto que el estudio se llevó a cabo dentro de una situación realista, en la cual una o más variables independientes han sido manipuladas por el experimentador bajo condiciones cuidadosamente controladas como lo permita la situación (Kerlinger, 1988). Estos experimentos se realizan en una situación natural y permiten estudiar influencias complejas sociales y psicológicas, por lo tanto son muy convenientes para problemas educativos.

Participantes

La investigación se llevó a cabo en una institución educativa de la ciudad de La Paz, donde se trabajó con tres grupos de 8 alumnos de 3° y 4° de secundaria, de ambos sexos. La selección de los participantes no fue al azar, puesto que los cursos ya estaban preestablecidos. Cada curso fue dividido en grupo control y grupo experimental, después de aplicar el pretest.

Variables y Operacionalización

VI: Programa de Negociación. Programa basado en la negociación, que es un procedimiento de resolución de conflictos entre dos o más partes en disputa donde se debe llegar a un acuerdo que responda a los intereses comunes de las partes, por lo tanto los participantes deberán expresar sus necesidades e intereses, intercambiar información y crear soluciones que respondan a las necesidades de todos. La negociación es un procedimiento que usa técnicas de escucha activa y pensamiento creativo para crear soluciones voluntarias, aceptables para los involucrados en una disputa.

VD: Resolver conflictos interpersonales a partir de un estilo de manejo de conflicto. Existen cinco estilos de

manejo de conflicto, ninguno se da de forma totalmente pura, aunque cada persona puede tener sus preferencias o inclinaciones. Algunos de estos estilos pueden ayudar a resolver o encauzar la resolución de conflicto, o por el contrario lo enquistan y polarizan más. Según Robbins (1996), existen cinco estilos de manejo de conflicto, que representan diferentes combinaciones de asertividad y cooperación, los cuales son los siguientes: *Competición*: Estrategia por la que se persigue la satisfacción de los propios objetivos o intereses a expensas de los demás. *Evitación*: Actitud que se caracteriza por no afrontar los problemas; se evitan o posponen los conflictos, no tiene en cuenta a uno mismo ni a los demás. *Compromiso*: Actitud basada en la negociación, en la búsqueda de soluciones de acuerdo, normalmente basada en el pacto y en la renuncia parcial al interés del individuo o de los grupos. *Acomodación*: Supone ceder habitualmente a los puntos de vista de los otros, renunciando a los propios. *Colaboración*: Implica un nivel de incorporación de unos y otros en la búsqueda de un objetivo común, generando alternativas comunes que satisfagan a ambas partes (Torrego, 2000), (ver [Figura 1](#)).

Instrumentos

Se trabajó con tres cuestionarios que miden el estilo de manejo de conflicto de Gordon (1997), Robbins (1996) y Hellriegel (1999). Por medio de un análisis de *correlación*, se comprobó que existe correlación significativa entre los tres instrumentos. Asimismo, se trabajó con un cuestionario que mide la comunicación (Schrumpf, 1991, citado en Girard, 1997). En cuanto al Programa de Negociación, éste estuvo basado en diversas técnicas como ser: dinámicas de grupo, juego de roles, discusiones, ejercicios individuales o grupales, estudio de casos, situaciones reales o ficticias, collage, etc.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es cuasiexperimental, denominado *antes y después de grupo control no equivalente*. Este diseño es uno de los más difundidos en la investigación educativa, se caracteriza por ser de gran aplicabilidad social y ofrece la posibilidad de obtener resultados científicamente válidos (Arnau, 1990). Es un diseño con grupo experimental y grupo control, se lleva a cabo una manipulación de variables y se interviene. Se administra un pretest y un postest a un grupo que recibe el tratamiento (grupo experimental) y a otro grupo que no lo recibe (grupo control). Los sujetos no son asignados a los grupos al azar, porque se parte de grupos previamente formados (Arnau, 1990).

Procedimiento

1. Fase Evaluación: Apliación de cuestionarios específicos (pretest).
2. Fase Intervención: Aplicación del Programa de Negociación.
3. Fase Evaluación: Aplicación de los cuestionarios de la primera fase (postest).
4. Fase: Procedimientos y análisis de datos.

RESULTADOS

Antes de aplicar el Programa de Negociación, se repartió a los alumnos en dos grupos homogéneos en cuanto a los estilos de manejo de conflicto (ver [Figura 2](#)). Después de haber aplicado el Programa a los alumnos del grupo experimental, se pudo determinar un incremento significativo en los estilos colaborativo y compromiso y decrementos significativos en los estilos evitativo y competitivo. Esta información indica que el Programa de Negociación tuvo un efecto positivo sobre el grupo experimental (ver [Figura 3](#)). Por el contrario, en el grupo control no se observaron cambios significativos en los estilos de manejo de conflicto (ver [Figura 4](#)).

En cuanto a los resultados del cuestionario de comunicación, se vio un incremento significativo en el grupo experimental, después de aplicar el Programa. Esto significa que los alumnos el grupo experimental han mejorado su comunicación, sin embargo en el grupo control, no se evidenciaron cambios significativos (ver [Figura 5](#)).

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió alcanzar todos los objetivos que han sido planteados inicialmente. Asimismo, se pudo responder a la *pregunta de investigación*, puesto que se comprobó que un Programa de Negociación aplicado en instituciones educativas con alumnos de secundaria para solucionar conflictos interpersonales, es efectivo. El Programa de Negociación permitió que los alumnos desarrollen destrezas para solucionar conflictos interpersonales de manera más colaborativa y que mejoren su comunicación. En el grupo experimental, los estilos colaborativo y compromiso

incrementaron y los estilos competitivo y evitativo disminuyeron significativamente. Esto coincide con Gordon (1997) y Girard (1997), quienes sostuvieron que *se pueden aprender nuevas formas para manejar conflictos*, puesto que los alumnos desarrollaron conocimientos, destrezas y actitudes para negociar adecuadamente. Se comprobó lo que dijo Torrego (2000), acerca de que *se puede aprender a ser más colaborativo, si se cuenta con el contexto y con el tiempo necesario*. Asimismo, se confirmó lo manifestado por Girard (1997), acerca de que *se puede aprender a manejar estilos que tienen consecuencias más favorables para el individuo y para los demás*. Durante todo el Programa, se comprobó que los *alumnos aprendieron por medio del aprendizaje social*, como lo manifestó Robbins (1996), quien considera que las personas pueden aprender observando.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que la *institución educativa es un lugar adecuado para aprender a negociar*, aspecto que manifestaron Keller (2001) y Trianes (1994). Se evidenció que a partir de un Programa de Negociación se transmiten valores y actitudes compatibles con la resolución de conflictos como ser compromiso, colaboración, justicia, equidad, respeto y tolerancia. Por lo tanto, los adolescentes pueden aprender a negociar, puesto que son capaces de hacer abstracciones, probar hipótesis, resolver problemas y analizarlos, como lo había mencionado Papalia (1997).

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar este Programa de Negociación a alumnos de primaria y secundaria, tomando en cuenta las afirmaciones de Thon y Buthmann (2001), acerca de que los profesores pueden transmitir habilidades para resolver conflictos a sus alumnos, siendo modelos efectivos para la solución de los mismos. Es recomendable establecer un equipo de docentes encargado de aplicar el Programa y de capacitarse en el campo de la resolución de conflictos. Asimismo, se podría aplicar el Programa al personal de una empresa, adaptando las técnicas de negociación y de comunicación a personas adultas. Finalmente, se recomienda llevar a cabo más investigaciones relacionadas al tema, considerando variables como género, edad, cultura, profesión, educación, etc. El hecho de que existen pocas investigaciones sobre el tema de la negociación en instituciones educativas, es una de las principales razones por la cual es importante continuar investigando en este campo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnau, J. (1990). *Psicología Experimental. Un enfoque metodológico*. (2ª ed.). México D.F.: Editorial Trillas.
- Girard, K. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas*. (2ª ed.). España: Granica.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5ª ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamérica S. A.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). México: International Thomson Editores.
- Keller, G., (2001). *Konfliktmanagement in der Schule*. Alemania: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. (2ª ed.). México: McGraw – Hill.
- Papalia, D. (1997). *Desarrollo Humano*. (6ª ed.). Colombia: McGraw – Hill.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organización, Teoría y Práctica*. (7ª ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Thon, C. y Buthmann, A., (2001). *Fair streiten lernen*. Alemania: Verlag an der Ruhr.
- Torrego, J. C. (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Madrid-España: Narcea.
- Trianes V. (1994). Derechos de los niños y escuela. *Infancia y Sociedad*, 5, 27 – 28. Universidad de Málaga.
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Bcelona-España: Ariel S.A.

FIGURAS

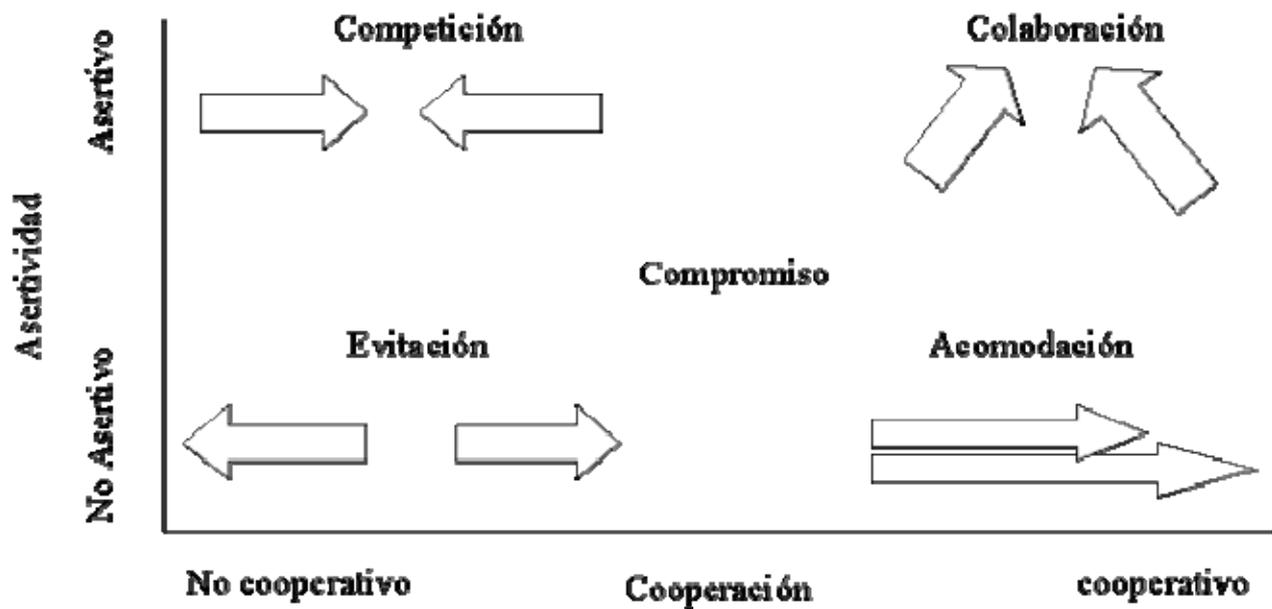


Fig. 1. Los cinco estilos de manejo de conflictos conflicto (Robbins, 1996, pág. 512).

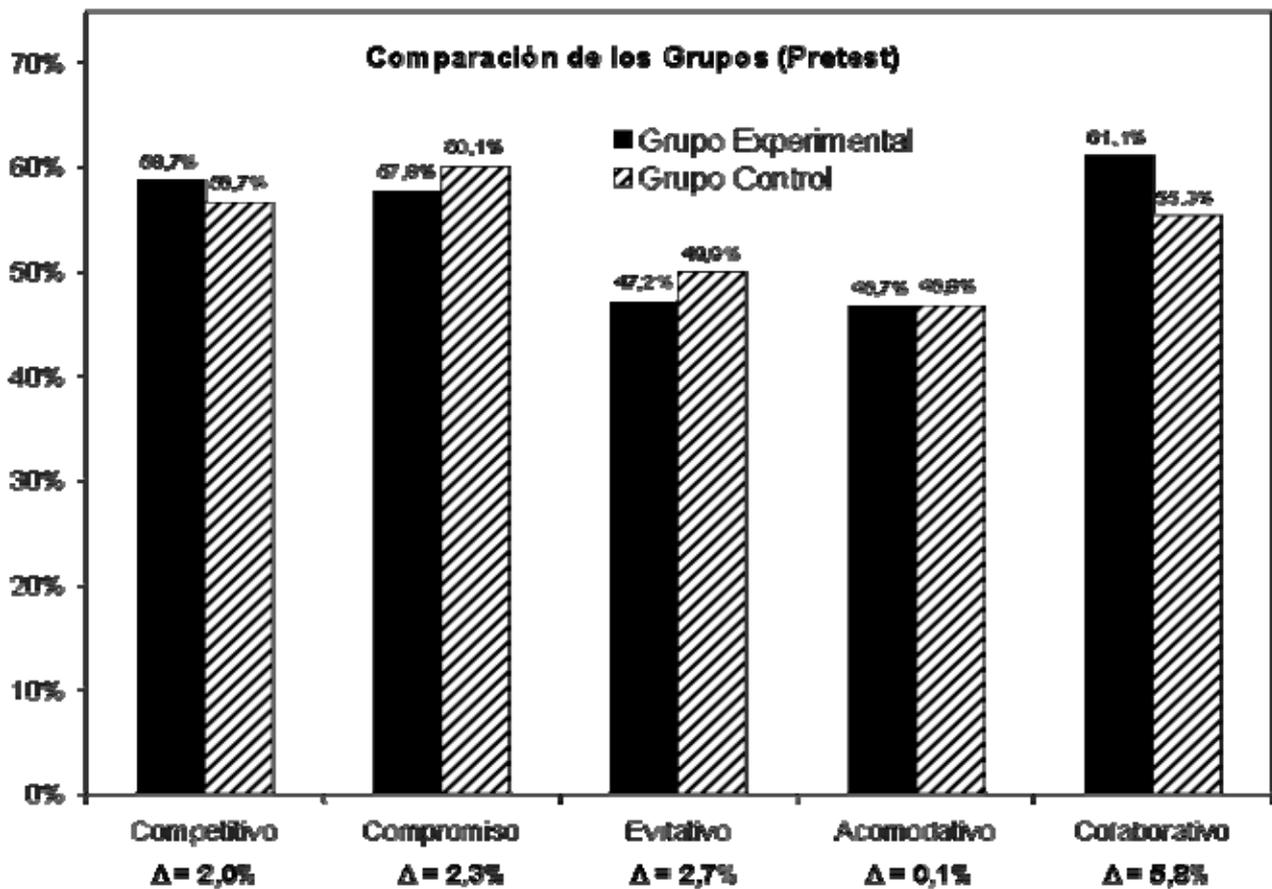


Figura 2. Comparación de grupos (pretest)

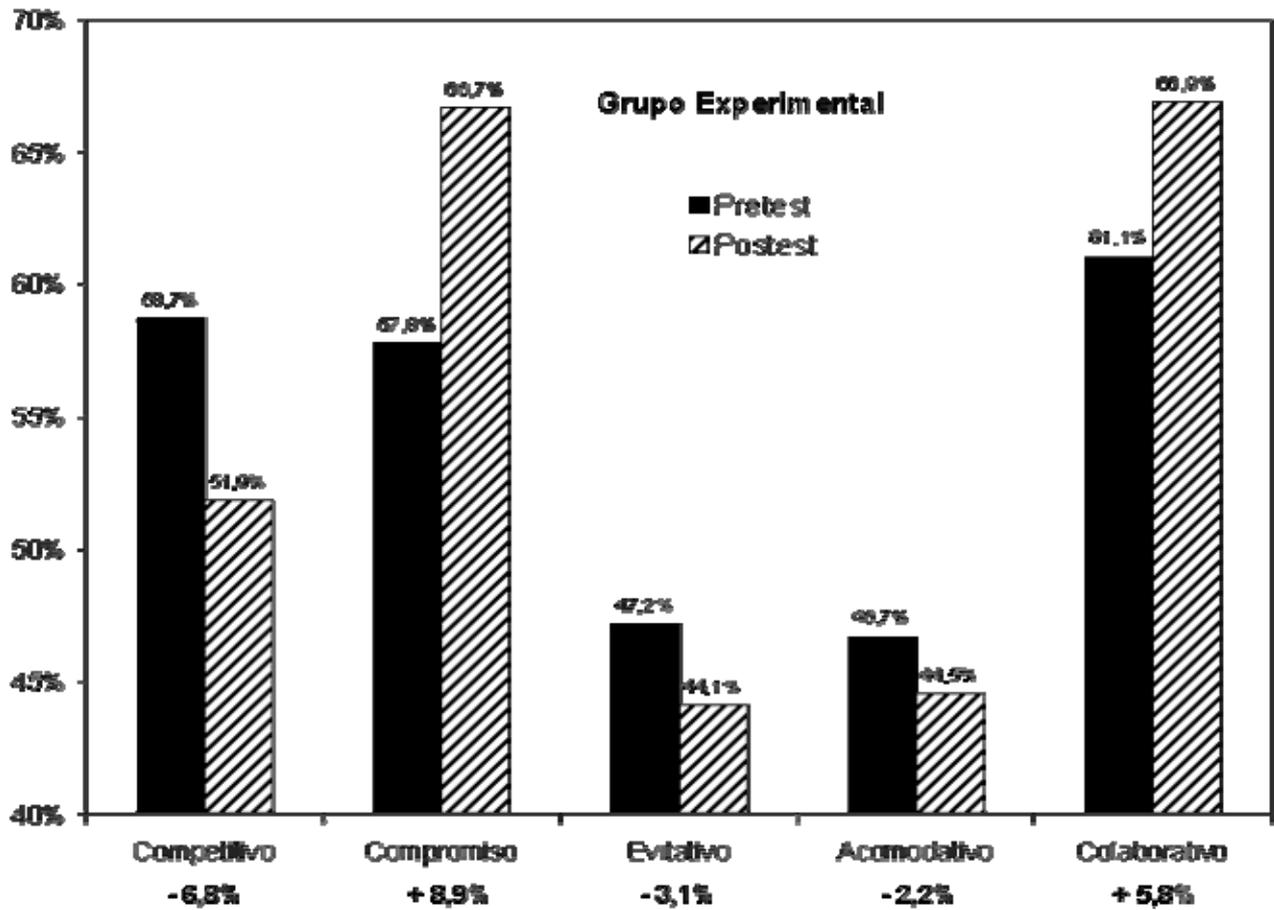


Figura 3. Resultados de los estilos de manejo de conflicto del grupo experimental

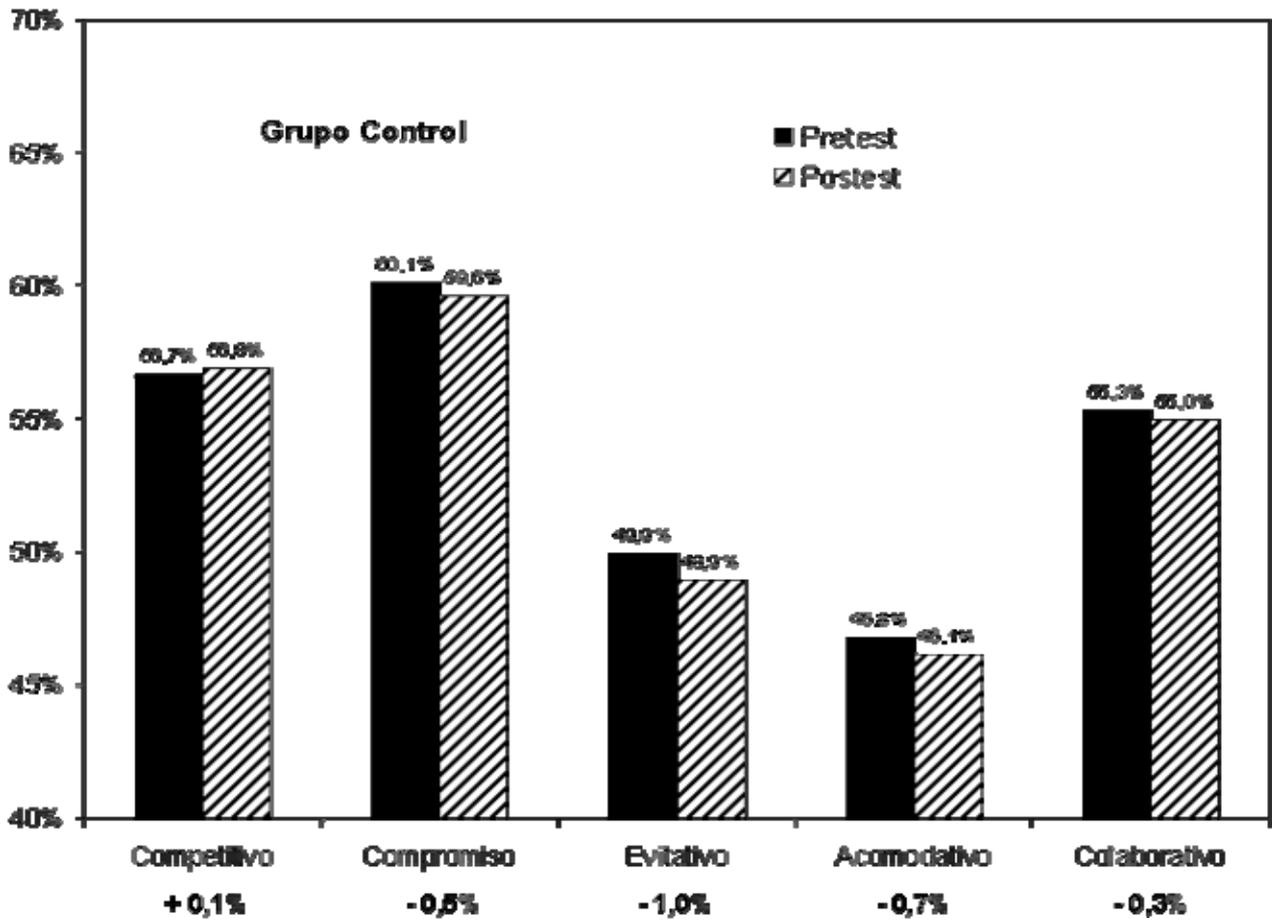


Figura 4. Resultados de los estilos de manejo de conflicto del grupo control

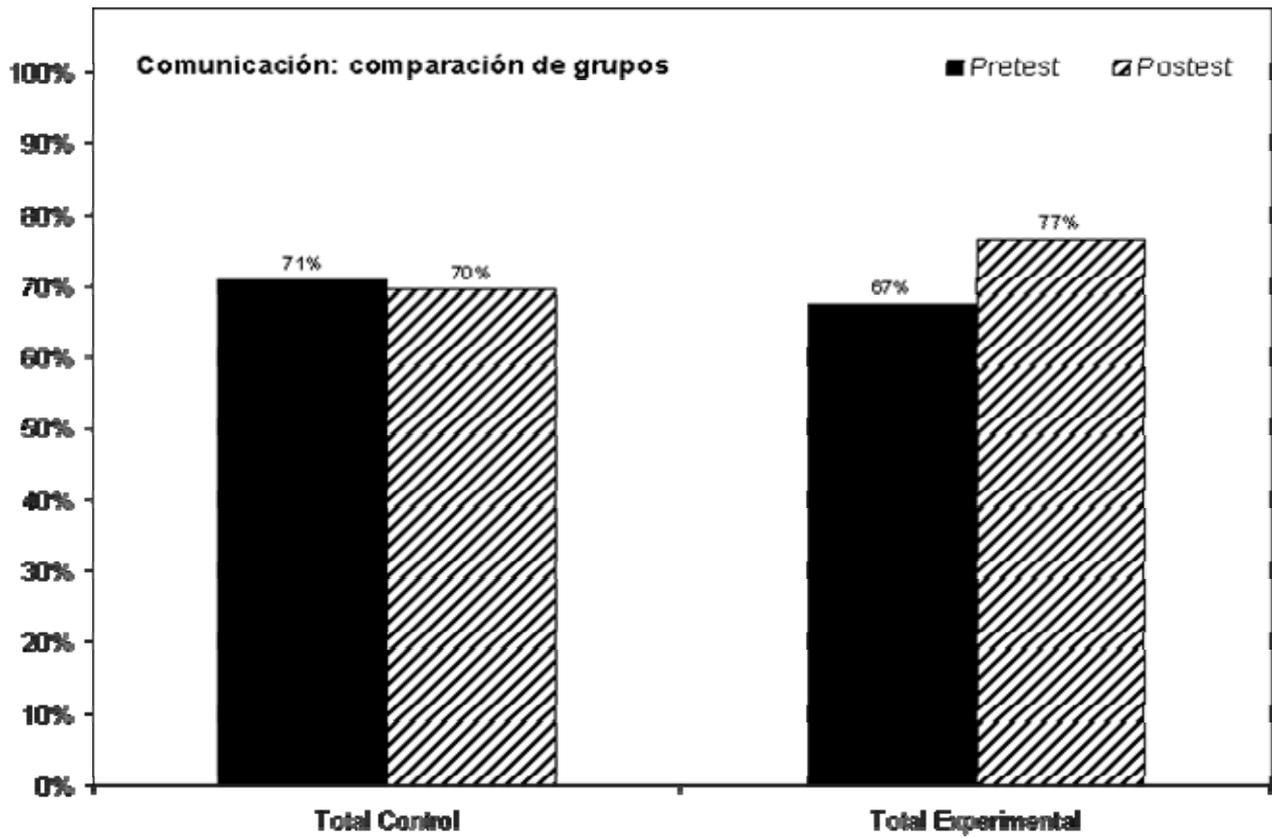


Figura 5. Resultados del cuestionario de comunicación grupo experimental y grupo control