

## MANEJO DE CONFLICTO

Autor
<b>Edmundo Baron</b> Licenciado en Psicología y Psicólogo Social. Facilitador y Docente de Fundación Compromiso. Consultor de programas de desarrollo empresarial y organizacional en Argentina y resto de Latinoamérica.
Artículo presentado en...
<b>Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso 2006.</b>

### ALGUNAS DEFINICIONES DE CONFLICTO

Diversos autores han definido al conflicto de la siguiente manera:

- Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan" (Suárez Marín)
- "Todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad y antagonismo" (Aisenson Kogan)
- "Cada vez que ocurren actividades incompatibles" (Deutsch); "Las acciones o creencias de uno o más miembros de un grupo son inaceptables – y por lo tanto resistidas – por uno o más miembros de otro grupo" (Forsyth); ..." divergencia percibida de intereses o creencias, que hace que las aspiraciones corrientes de las partes no puedan ser alcanzadas satisfactoriamente"
- "El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses" (J. A. Walls, Jr.)

En un sentido más restringido del término, De Bono plantea que el problema del conflicto no se encuentra en el conflicto mismo, sino en las creencias de las personas. "Las creencias son muy difíciles de erradicar o alterar. A menudo las personas prefieren mantener una creencia y no aceptar la evidencia de sus sentidos. El conflicto surge cuando un sistema de creencias cree que los valores que de él se desprenden deben ser aplicados en todas partes, y adopta como misión que esto suceda".

El conflicto es una parte constitutiva de la naturaleza humana, y tenemos que convivir con él de modo cotidiano.



## ¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Comencemos por diferenciar conflicto de problema.

### **PROBLEMA**

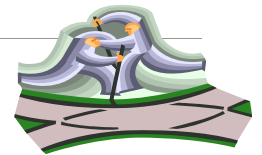
Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.



### **CONFLICTO**

**Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.**

Analicemos los componentes de esta definición.



**1- "Presencia de antagonismo y rivalidad":** Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.

**2- "Personas interdependientes":** Si las partes en conflicto pudieran prescindir una de la otra, el conflicto dejaría de existir. Lo mismo ocurriría si pudieran lograr un 100% de acuerdo y evitar las disidencias. Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.

**3- “Sistema de creencias opuestas”:** El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso.

#### Sistema de Creencias

<b>Conflicto</b>	<b>Cognoscitivo</b>	Ideas, metas, valores.
<b>Conflicto</b>	<b>Afectivo</b>	Sentimientos, gustos, emociones.
<b>Conflicto</b>	<b>Procedimental</b>	Formas de hacer o actuar

**4- “Dificultan la consecución de algún fin”:** El antagonismo en un conflicto es tal que impide el trabajo conjunto y/o complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca.

## TIPOS DE CONFLICTOS

- **Conflictos intrapersonales**

Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

- **Conflictos interpersonales**

Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.

- **Conflictos organizacionales**

Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.



## FORMAS QUE TOMA EL CONFLICTO



### Positivo

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.



### Negativo

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, bronca, tensión y ansiedad y estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales. Durante un período amplio, el conflicto quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza.

Muchas veces se visualiza el conflicto negativo como una batalla que se lleva a cabo con un gran costo personal, produce resultados negativos e incluso llega a ser irremediable. La palabras asociadas con esta forma que toma el conflicto son dolor, pérdida, agresión, peligro, bronca y hasta muerte. En general, los conflictos negativos profundos y duraderos que no se intentan resolver, llegan a desatar importantes grados de agresión entre los involucrados.

## ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN CONFLICTO

### ▣ Características personales

Dado que las partes que dirimen los conflictos son personas, las actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo (sensibilidad, dureza, objetividad, autocrítica, reflexión, etc.).

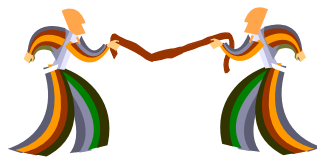
### ▣ Emociones

Atravesar por un conflicto genera emociones, por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto. (aceptación, rechazo, enojo, agresión, sumisión, etc.).

### ▣ Contexto

El grupo, la familia, la organización en la que se manifiesta el conflicto "enmarcan" la situación y delimitan las posibilidades. El contexto indica qué es permitido o no, qué es conveniente o no, y qué consecuencias pueden tener nuestras acciones.

- ▣ **Historia**  
Los conflictos, tienen su propia “evolución” hasta convertirse en tales. Son el resultado de la historia entre las partes. Esta historia, sea positiva o negativa, influirá en la posibilidad de abordaje del mismo.
  
- ▣ **Terceros**  
En la resolución de un conflicto siempre hay más implicados que las partes en cuestión. Las personas del entorno que rodean la situación también se ven afectadas, de algún modo. Por esto es que tanto amigos, familiares, colaboradores, suelen intentar influir, persuadir, aconsejar, exhortar, tanto explícita como implícitamente.
  
- ▣ **Recursos**  
Al afrontar un conflicto contamos con diversos recursos: los externos tales como: el tiempo, el dinero, la cercanía de los centros de poder, los procedimientos de trabajo, los bienes y los internos tales como la paciencia, la inteligencia, la fuerza, la capacidad para relacionarse, la creatividad para “echar mano” a otros recursos, etc.



## FUENTES DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores. A pesar de esa multiplicidad, ellos pueden agruparse en tres categorías:

### **1** VARIABLES ESTRUCTURALES

---

### **2** VARIABLES COMUNICACIONALES

---

### **3** VARIABLES PERSONALES

---

# 1 VARIABLES ESTRUCTURALES

---

## ▣ **Jurisdicciones ambiguas**

Cuando los límites de la jurisdicción de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas u áreas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos esperados tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto.

## ▣ **Metas opuestas**

Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos.

Un caso muy frecuente de conflictos de intereses en las organizaciones ocurre cuando existe competencia por recursos escasos o los objetivos de las áreas son contrapuestos.

## ▣ **Dependencia de una parte**

Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto. Este caso es muy usual cuando dos equipos no logran coordinarse adecuadamente y esto los conduce a acusaciones mutuas sobre un comportamiento erróneo.

El grado de dependencia y complementariedad entre equipos es una variable que puede funcionar como promotora de potenciales conflictos.

## ▣ **Grado de asociación de partes**

Se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas. (el grado de conocimiento e interacción entre ellas).

Cuando las partes deben tomar una decisión conjunta consensuada, es probable que surjan desacuerdos.

## ▣ **Regulaciones comportamentales**

Los mecanismos reguladores incluyen los procedimientos estandarizados, reglas y políticas.

Estos cumplen dos funciones simultáneas: por un lado, reducen la probabilidad de conflicto porque predicen las relaciones y reducen la toma de decisiones arbitrarias. Por otra parte, aumentan el grado de control.

Si las partes presentan una gran autonomía, es probable que se opongan a estos marcos reguladores, creando de este modo, nuevos conflictos.

■ **Conflictos previos no resueltos**

Si aumenta el número de conflictos previos no resueltos, se manifiesta una situación proclive al conflicto. El grado de resolución que se haya dado a un conflicto, posteriormente afectará la resolución de futuros conflictos. Es decir, que las experiencias previas de las partes crean las condiciones. Así es como la supresión de conflictos mediante el uso de poder o los compromisos no cumplidos generan condiciones y expectativas que auspician conflictos posteriores.

## 2 VARIABLES COMUNICACIONALES

---

La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación.

Por lo general, se originan a partir de diferencias en la percepción y la escucha, y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno otorga a los mensajes que recibe.

Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados. Es posible distinguir entre las variables comunicacionales grupales y/u organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal.

Desde lo organizacional, algunos de las causas de conflictos son:

intercambio insuficiente o excedente de información,  
ruidos en los canales, rumores y radio pasillos, etc.  
superposición de mensajes,  
divergencia de comunicaciones formales e informales,  
Abuso o inadecuada elección del canal (ej.: E-mails)

Desde lo interpersonal, las fuentes de conflictos más frecuentes son:

- los problemas semánticos,
- los malos entendidos,
- la distorsión de los mensajes,
- los dobles mensajes,
- 

Si las partes están física o temporalmente separadas, se aumentan las posibilidades de malos entendidos. En las comunicaciones a distancia, características de la era global de los negocios, esto representa una fuente potencial de conflictos.

Diversos estudios han demostrado que la comunicación es una de las principales fuentes de conflicto. Es indudable que uno de los motivos que incide en ello, es que el nivel relacional de la comunicación condiciona fuertemente el nivel de contenido de la misma, y esto repercute directamente sobre la tarea.

### 3 VARIABLES PERSONALES

Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc. La historia personal condiciona nuestro modo de generar y resolver situaciones conflictivas.

## MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Quienes ejercen el liderazgo en las organizaciones enfrentan diariamente situaciones dilemáticas.

Una de ellas se presenta en el manejo de los conflictos, cuando se enfrenta al siguiente dilema: optar entre la solución del conflicto centrándose en el resultado - **el qué o sustancia** -, o la manera en que se resuelve el conflicto - **el cómo o el proceso** -.

Este dilema se conoce como “sustancia – proceso”.

En términos de resolución de conflictos, este dilema remite a la distinción entre el manejo de conflictos y la resolución de conflictos.

En tanto que la resolución de conflictos pone el acento en las soluciones, por lo general estáticas y centradas en los resultados, el manejo de conflictos enfatiza el procedimiento, cómo diseñar y llevar adelante un plan de acción; aborda los conflictos desde una perspectiva dinámica.

<b>Resolución de conflictos</b>	Soluciones, Resultados.
<b>Manejo de conflictos</b>	Procedimientos, diseño y ejecución de un plan de acción, dinámica.

El manejo adecuado del conflicto instituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera, mejora la



calidad de servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la generación de ideas y su discusión, el trabajo en equipo, etc.

Toda organización duradera, y quienes la componen deberán tener una mirada amplia en el manejo y resolución de conflictos. Esto significa que la calidad de las soluciones a las que se pretenda llegar, deberán contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso.

Sólo de esa forma, podrán constituirse en una oportunidad de aprendizaje, y agregar un valor sustantivo a la organización.

Uno de los desafíos para quienes se desempeñan como líderes de una organización consiste en desarrollar una organización capaz de manejar y resolver el conflicto.

## MANEJO DE CONFLICTOS

### ¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Comencemos por diferenciar conflicto de problema.

#### PROBLEMA

Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

#### CONFLICTO

**Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.**

Analicemos los componentes de esta definición:

**1- “Presencia de antagonismo y rivalidad”:** Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.

**2- “Personas interdependientes”:** Si las partes en conflicto pudieran prescindir una de la otra, el conflicto dejaría de existir. Lo mismo ocurriría si pudieran lograr un 100% de acuerdo y evitar las disidencias. Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.

**3- “Sistema de creencias opuestas”:** El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso.

#### **Sistema de Creencias**

<b>Conflicto</b>	<b>Cognoscitivo</b>	Ideas, metas, valores.
<b>Conflicto</b>	<b>Afectivo</b>	Sentimientos, gustos, emociones.
<b>Conflicto</b>	<b>Procedimental</b>	Formas de hacer o actuar

**4- “Dificultan la consecución de algún fin”:** El antagonismo en un conflicto es tal que impide el trabajo conjunto y/o complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca.

## TIPOS DE CONFLICTOS

### **Conflictos intrapersonales**

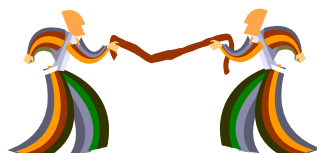
Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

### **Conflictos interpersonales**

Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.

### **Conflictos organizacionales**

Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.



## ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN CONFLICTO

- ▣ **Características personales**  
Dado que las partes que dirimen los conflictos son personas, las actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo (sensibilidad, dureza, objetividad, autocrítica, reflexión, etc.).
- ▣ **Emociones**  
Atravesar por un conflicto genera emociones, por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto. (aceptación, rechazo, enojo, agresión, sumisión, etc.).
- ▣ **Contexto**  
El grupo, la familia, la organización en la que se manifiesta el conflicto “enmarcan” la situación y delimitan las posibilidades. El contexto indica qué es permitido o no, qué es conveniente o no, y qué consecuencias pueden tener nuestras acciones.
- ▣ **Historia**  
Los conflictos, tienen su propia “evolución” hasta convertirse en tales. Son el resultado de la historia entre las partes. Esta historia, sea positiva o negativa, influirá en la posibilidad de abordaje del mismo.
- ▣ **Terceros**  
En la resolución de un conflicto siempre hay más implicados que las partes en cuestión. Las personas del entorno que rodean la situación también se ven afectadas, de algún modo. Por esto es que tanto amigos, familiares, colaboradores, suelen intentar influir, persuadir, aconsejar, exhortar, tanto explícita como implícitamente.
- ▣ **Recursos**  
Al afrontar un conflicto contamos con diversos recursos: los externos tales como: el tiempo, el dinero, la cercanía de los centros de poder, los procedimientos de trabajo, los bienes y los internos tales como la paciencia, la inteligencia, la fuerza, la capacidad para relacionarse, la creatividad para “echar mano” a otros recursos, etc.

## PASOS DEL PROCESO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Un conflicto comienza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra

parte. El daño puede ser real (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo).

## **ETAPA 1: CONOCIMIENTO**

---

En esta etapa las partes toman conocimiento de la confrontación, que es uno de los primeros indicios de existencia del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles a través de un posicionamiento. Hay una alta energía emocional en esta etapa: miedo, agresión o ataque o una reacción de autodefensa.

## **ETAPA 2: DIAGNÓSTICO**

---

En esta etapa se evalúa si el conflicto es de necesidades o valores. Si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes, es decir, si afecta el tiempo, dinero, los recursos, entonces es de necesidades. Si ataca el respeto, la imagen profesional, el status, o los intangibles es un conflicto sobre valores.

## **ETAPA 3: REDUCCIÓN**

---

Esta etapa envuelve la reducción del nivel de energía emocional, y la comprensión de las diferencias. Incluye un compromiso de ambas partes para acordar reducir las conductas y actitudes negativas de uno hacia el otro.

Consiste en explorar las diferencias y generar respeto mutuo.

## **ETAPA 4: SOLUCIÓN**

---

Esta etapa comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto, y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes

# CONFLICCIÓN, DECONFLICCIÓN Y PROYECTO

## **Conflicción**

---

Conflicción es el proceso de establecer, promover, alentar o proyectar el conflicto. Se refiere al esfuerzo real puesto en la creación del conflicto, al proceso que tiene lugar antes de que el conflicto se produzca.

## **Deconflicción**

---

Es lo opuesto a la conflictión. Se refiere al proceso de eliminación o disipación del fundamento del conflicto. Consiste en la tarea de desarticulación de los elementos que preceden al conflicto.

## **Proyecto**

---

El proyecto implica algo que debe ser alcanzado, una proyección hacia delante de las partes involucradas en el conflicto.



# RESPUESTAS POCO CONSTRUCTIVAS

Existe un amplio espectro de opciones para afrontar el conflicto. Se pueden distinguir algunas de las formas de encarar un conflicto que no favorecen la resolución del mismo, o bien que lo perpetúan o lo agravan.

## **El combate**

---

Quienes afrontan los conflictos como quien participa de una batalla intentan ganar a toda costa, aun a costa de la "muerte" del adversario. El fin justifica cualquier medio, sean cuales fueren las consecuencias para la tarea o el clima de trabajo.

## **La arrogancia**

---

Los arrogantes encarar el conflicto con la convicción de ser superiores a los demás. *"Estamos por encima de todos, los demás no entienden nada"* es su pauta para la acción. Desmerecen a la otra parte en lugar de identificar causas, efectos y alternativas de solución. Suelen generar mala predisposición de parte de la otra parte en conflicto

## **La negación**

---

Los negadores pretenden ignorar cualquier síntoma. Tienden a generar confusión en su interlocutor, ya que éstos "viven un conflicto", que el

negador desconoce. Una frase típica del negador es “*aquí no pasa nada*”, llevando al interlocutor a dudar de sus propias percepciones.

## La derivación

---

Se intenta trasladar el conflicto a otras personas o sectores. La premisa básica es que, lo que evitamos, lo que no nos toca, desaparece y salimos ilesos. Pero en realidad no sólo no salen ilesos –porque el conflicto en verdad existe, y tarde o temprano los afecta– sino que se ganan el calificativo de *cobardes*.

## El ocultamiento

---

A diferencia de la negación, el ocultamiento es el intento deliberado por “tapar” o esconder un conflicto de cual varios tienen conciencia. El “ocultador” cambia de tema cuando otros quieren hablar de la situación, pide a otros que se mantengan en silencio. Su frase típica es “*no hagamos olas*”.

# ESTRATEGIA CONSTRUCTIVA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



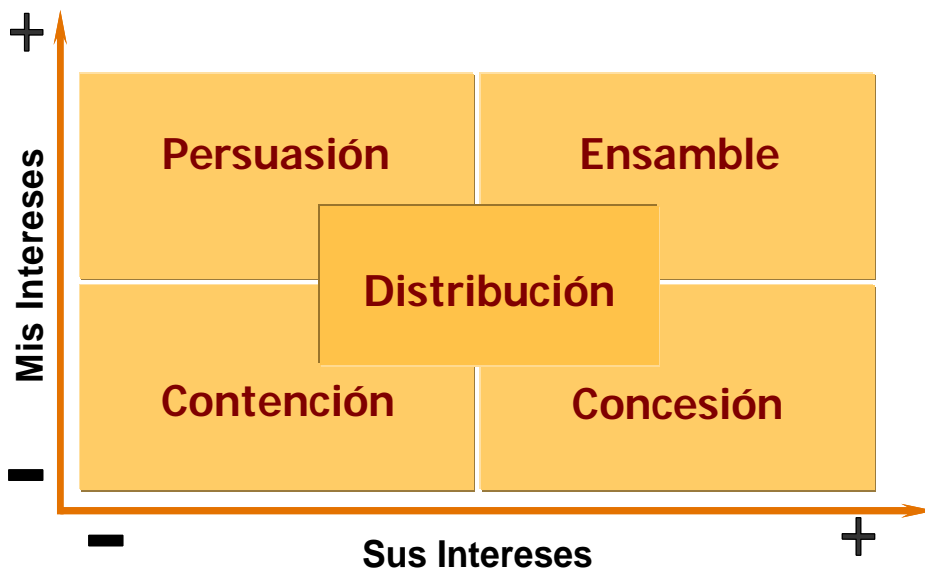
Las respuestas constructivas son aquéllas que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje.

Adoptamos una respuesta positiva cuando:

1. asumimos la responsabilidad por afrontarlo,
2. lo aclaramos, considerando nuestra perspectiva y la de la otra parte,
3. lo resolvemos, a través de conversaciones productivas.

## 4 ALTERNATIVAS DE RESPUESTA CONSTRUCTIVA

Consideremos cuatro alternativas de respuesta a partir del gráfico que sigue.



## PERSUASIÓN

A veces es necesario “poner entre paréntesis” los intereses de la otra parte y centrar el foco en los propios. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo “no negociables”.

En tales casos no podemos atender a lo que el otro nos pide. Si lo hiciéramos sacrificaríamos algo que para nosotros es fundamental, razón por la cual no podríamos sostener en el tiempo lo que concediéramos hoy.

Los riesgos de esta alternativa son la pelea (que la otra parte nos enfrente), la disolución del vínculo (que la otra parte no acepte nuestras condiciones y deje de intentar el acuerdo), o que se nos tildе de intransigentes. Pero tal vez estemos dispuestos a correr los riesgos, porque lo que se juega es esencial para nosotros.

Para **persuadir** tratemos de:

- ▶ ser firmes, no agresivos, evitar “ir al choque”
- ▶ evitar ceder por afecto o consideración hacia el otro
- ▶ defender nuestros intereses con fundamentos sólidos
- ▶ explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses

## CONCESIÓN

A veces –inversamente– es necesario “poner entre paréntesis” nuestros propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que nuestro interlocutor considera “no

negociables”. En esas situaciones es sumamente importante para el otro que aceptemos su perspectiva.

Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que nuestras concesiones serán permanentes, pero esto se supera si explicamos por qué estamos concediendo.

Para **conceder** tratemos de:

- ▶ cooperar sin esperar nada a cambio
- ▶ renunciar de buen grado
- ▶ reconocer al otro sus aspiraciones
- ▶ “sintonizar” con el otro, sentir como siente el otro
- ▶ explicitar las razones de nuestra concesión

## CONTENCIÓN

Suele ocurrir que algunos conflictos sean tan “espinosos” que cualquier propuesta de solución dé lugar a discusiones interminables. O que determinados aspectos de la personalidad de la otra parte nos predispongan negativamente y nos dificulten la búsqueda de una solución constructiva. En estas situaciones, lo más conveniente es esperar, reunir información y trabajar sobre la relación. Cuando los diplomáticos “ponen bajo el paraguas” los temas escabrosos y entretanto siguen manteniendo reuniones están adoptando la contención como alternativa.

El riesgo que implica esta alternativa es la dilación, el perpetuarse en el tratamiento de temas “periféricos”. Por eso es preciso mantenerse atento a los cambios (en el contexto, en la relación) para advertir cuándo “migrar” hacia otra alternativa.

Para **contener** tratemos de:

- ▶ conservar la calma
- ▶ preguntar, explorar, buscar información
- ▶ conversar sobre “cómo mejorar nuestra manera de conversar”
- ▶ escuchar
- ▶ mostrar abiertamente recursos y límites de ambas partes

## ENSAMBLE

Ensamblar nuestros intereses y los de la otra parte supone un esfuerzo de creación, una invención entre ambos de propuestas nuevas.

De lo que se trata es de que nadie ceda nada, de que “1 + 1 = 3”. Por eso se requiere que ambas partes inventen en conjunto, que exploren posibilidades que vayan más allá de lo obvio.

Para ensamblar tratemos de:

- ▶ inventar opciones con la otra parte
- ▶ preguntarnos ¿“qué tal si...?”
- ▶ mantenernos flexibles ante cualquier idea nueva
- ▶ escuchar y aprender del otro
- ▶ evitar posturas en beneficio propio que no beneficien a la otra parte



## DISTRIBUCIÓN

Se trata del pacto, de una resolución en la cual ambos interlocutores ceden algo. Para distribuir tratemos de:

- ▶ Tratemos de asegurarnos de que no hay una alternativa mejor.
- ▶ Cuidemos la equidad.
- ▶ Dejemos explícito el “equilibrio de los términos del acuerdo”.

## TIPOS DE CONVERSACIONES

### **Conversaciones sobre Juicios o Diagnósticas**

---

Cuando nos enfrentamos a un obstáculo, dificultad o problema, generalmente recurrimos a lo que llamamos “la conversación de juicios”.

Tomemos un ejemplo. Voy manejando mi auto y me percató que tengo un neumático pinchado. Mi primera reacción es una interjección (una declaración). Algunos dirán “¡P....!” , Otros dirán “¡No puede ser!”.

Una vez efectuada la declaración a causa del problema, lo normal es entrar en una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Decimos, por ejemplo, “¡Siempre me pasan estas cosas a mí!” , “¡Si tendré mala suerte!” , “¡Esto es por culpa de mi hijo que no cambió los neumáticos cuando se lo pedí!” , etc.

Estas reacciones son lo que entendemos por “la conversación de juicios”. Si nos detenemos a examinar estas conversaciones, notamos que éstas se limitan a enjuiciar el obstáculo pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él. La reacción es una forma de actuar, que no nos mueve del problema, nos mantiene en él. Y allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de ellos.

### **Conversaciones para Planificar Acciones.**

---

Esta conversación no aborda directamente la coordinación de acciones para enfrentar el problema en cuestión, sino que se orienta hacia la acción de explorar posibles estrategias y soluciones al problema. Esta es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades.

Es un tipo de conversación que permite construir nuevas historias de lo que es posible. La diferencia principal con las “conversaciones de juicios” es su compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos. La conversación se basa en el ánimo de que, sea lo que sea que haya ocurrido, esto debe ser modificado, a pesar de no saberse aún qué acciones realizar. Toda innovación se basa en la capacidad de generar posibilidades, y las posibilidades son inventos que generamos en conversaciones de este tipo.

### **Conversaciones para la Coordinación de Acciones.**

---

Existen, sin embargo, otras maneras de hacerse cargo de los obstáculos, maneras en que las conversaciones nos llevan a actuar sobre ellos y nos permiten superarlos. La conversación que actúa directamente sobre el problema es la “conversación para la coordinación de acciones”.

En esta conversación, coordinamos las acciones futuras para hacernos cargo del problema existente. Su objetivo es lograr que algo pase, es intervenir en el estado actual de las cosas. De esta manera estamos modificando las cosas respecto de su estado actual y, por lo tanto estamos produciendo un vuelco en el curso de los acontecimientos. Si tenemos éxito, normalmente podremos esperar que el obstáculo sea superado. Una de las formas más efectivas para encarar los obstáculos es pedir ayuda. Saber pedir ayuda es otra de las competencias fundamentales en la vida.

Tenemos que aprender, por lo tanto, a coordinar acciones juntos. Tenemos que aprender a pedir y aprender también que cuando pido pueden rehusar mi petición.

### **Conversaciones para Posibilitar Conversaciones.**

¿Cuántas veces nos hemos encontrado emitiendo el juicio de que la persona con la que tenemos que hablar para resolver algún asunto no está siquiera dispuesta a escuchar lo que tenemos que decirle?. Sentimos que la conversación que deseamos tener con esta persona sencillamente no es posible.

No obstante, postulamos que, cuando esto ocurre, aún nos queda un camino. Aún podemos tener una conversación acerca del hecho de que no podemos tener esa conversación. A esto le llamamos “conversación para Posibilitar Conversaciones”. En estas conversaciones nos disponemos a hablar del porque nos es difícil conversar para diagnosticar, planear o coordinar acciones conjuntas.

Lo esencial de destacar es que cada vez que enfrentamos un problema cabe preguntarse : “¿Qué conversación – y con quién - debo iniciar para tomar las acciones conducentes a la superación de este problema?. ¿Qué conversación está faltando para hacerme cargo de este problema?. Lo que hemos procurado demostrar es que siempre hay alguna conversación posible que conducirá, más tarde o más temprano, a tomar algún tipo de acción con relación al problema.

#### **Espacio de reflexión:**

**1-¿Cuáles son las definiciones de conflicto utilizado en este artículo?**

**2-¿Cuáles son los tipos de conflicto?**

**3-¿Cuáles son las etapas de resolución de conflicto?**

#### **Espacio de Intercambio:**

**¿Cuáles son los tipos de conflicto más comunes en su organización?**

Aplique las etapas y la estrategia de resolución de conflicto en uno de los conflictos identificados. Saque conclusiones entre la manera habitual que la organización tiene para resolverlos y el modelo actual.

**@ Escribanos a [biblioteca@compromiso.org](mailto:biblioteca@compromiso.org)**

**estamos esperando su opinión**