

LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Elaborado por:
Gisela Rauber

LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

EL LENGUAJE DEL CONFLICTO

“

Si tú y yo discutimos y tú me vences, ¿será acaso verdadero lo tuyo y falso lo mío? - Lao Tse

”

El conflicto interpersonal refleja tanto las oposiciones debidas a intereses y motivaciones contrapuestas, como las relaciones alteradas entre las partes a propósito de la reivindicación de los derechos de cada una de ellas. Esta alteración de las relaciones se trasmite y se genera por medio de la comunicación, por medio del lenguaje que los protagonistas utilizan, entendiendo como lenguaje su estilo y su modo de hablar. Pero este lenguaje es camino privilegiado para superar la negatividad del conflicto y extraer de él enseñanzas enriquecedoras sobre la relación interpersonal y sobre los elementos que contribuyen a nuestra maduración personal.

SOBRE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El estilo con que nos comunicamos es nuestra manera de convocar, de proponer a la otra persona, una determinada relación. Según como sea nuestra propuesta, así será, en buena medida, la reacción del receptor.

En situaciones de conflicto utilizamos dos estilos predominantes para relacionarnos: un estilo inhibido o un estilo agresivo. Dos caras opuestas pero que corresponden a una misma moneda. Sus rostros diferentes expresan un mismo significado: es la situación quien manda y orienta nuestro comportamiento y no nuestro objetivo personal.



EL ESTILO INHIBIDO O PASIVO

Decimos que una persona tiene una conducta pasiva cuando se subordina a otros y permite que abusen de ella, cuando no defiende sus intereses y hace todo lo que le dicen sin expresar lo que en verdad piensa, siente o necesita y sin luchar para conseguirlo.

LAS PERSONAS PASIVAS PERMITEN QUE OTROS VIOLEN SUS DERECHOS, POSEEN BAJA AUTOESTIMA, PIERDEN OPORTUNIDADES, SIENTEN QUE NO CONTROLAN SU VIDA, NO SUELEN LOGRAR SUS OBJETIVOS.

Podemos pensar en varios ejemplos para este estilo de comunicación:

- » Una vendedora que no responde a las objeciones de una clienta en la entrevista de venta. Queda callada y no comunica de manera proactiva los beneficios y bondades de adquirir una prenda Vitnik.
- » En una reunión de trabajo quien tiene este estilo difícilmente pondrá de manifiesto su punto de vista o propondrá algo innovador. Generalmente este tipo de personas acata lo que la mayoría decide. Tiene un gran temor al rechazo.

EL ESTILO AGRESIVO

Se dice que una persona tiene un estilo agresivo cuando impone su modo de pensar, de sentir y de querer, a costa de los derechos y sentimientos de los demás. Sus comentarios agresivos humillan y confunden a otras personas.

La mayoría de la gente considera a estos individuos como personas dominantes, atrevidas, beligerantes, desconsideradas, pertinentes. La acusación, la amenaza, la pelea, son típicas de este estilo de conducta y, en general, todas aquellas actitudes que signifiquen agredir a los demás sin tenerlos en cuenta para nada. Asumen la postura: "Yo tengo razón".

UN ESTILO ASERTIVO DE COMUNICACIÓN GENERA UN IMPACTO IMPORTANTE EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN GENERAL Y EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

La ventaja de este estilo es que la gente no se aprovecha de la persona agresiva, la desventaja es que no quieren tenerlos cerca.

Las personas agresivas violan los derechos de los demás, poseen baja autoestima, no son capaces de controlarse y logran algunos objetivos pero dañando las relaciones interpersonales.

Este es el caso de quien buscara siempre imponer su punto de vista, sin tener en cuenta a los demás. La desventaja de cualquiera de estos estilos de comunicación es que matan la posibilidad de creatividad e innovación. Ya que al no trabajar con la diversidad cualquier propuesta queda empalidecida ya sea por el poco compromiso del quienes tiene un estilo inhibido o el rechazo de otras maneras de pensar por parte de quienes tiene un estilo agresivo. Veamos a continuación el estilo óptimo para lograr una comunicación de calidad.



LENGUAJE CORPORAL Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El impacto que nuestra conducta produce en los otros no se debe fundamentalmente a lo que decimos, sino a cómo lo decimos. De ahí la importancia que tiene el lenguaje corporal y el tono de nuestra voz.

Veamos las diferencias que puede expresar el lenguaje corporal según los estilos de comunicación.

Estilos:

CARACTERÍSTICAS	PASIVO	AGRESIVO	ASERTIVO
Tono de voz	Débil, bajo, vacilante, ansioso, inseguro	Arrogante, sarcástico, condescendiente	Seguro, firme, directo, modulado, tranquilo
Postura corporal	Hombros caídos, encogido	Tensa, rígida, crispada	Abierta, relajada
Expresión facial	Avergonzada, tímida, cabeza inclinada, mirada hacia abajo	Ceño fruncido, mirada fija, fría, amenazante	Directa, seria, interesada, genuina. cabeza alta y contacto visual
Manos y brazos	Manos nerviosas, hombros caídos, movimientos crispados	Puños cerrados, amenazadores, movimientos rápidos, dedos acusadores	Manos relajadas, movimientos sencillos, informales, espontáneos

Fuente: Elaboración propia

EL ESTILO ASERTIVO Y SUS VALORES¹

El estilo de comunicación asertivo es aquel que se basa en el reconocimiento de los derechos y responsabilidades de cada persona ante sí misma y ante los demás.

Por ello, el autor sostiene como guías para su actuación los siguientes enunciados de valores:

- » Todas las personas tienen el derecho a mantener y a expresar sus propias opiniones, necesidades y sentimientos y también la responsabilidad de expresarlos en forma tal que no violen la dignidad de los demás.
- » Todas las personas tienen el derecho a tener necesidades (de seguridad, de amistad, de desarrollo personal) y también tienen la responsabilidad de trabajar activamente para conseguirlas.
- » Todas las personas tienen el derecho a tener sentimientos y la responsabilidad de expresarlos de manera que no violen la dignidad de los demás.
- » Todas las personas tienen el derecho a considerar sus propias opiniones, necesidades y sentimientos tan importantes como los de otras personas y también tienen la responsabilidad de defender activamente esos derechos.
- » Todas las personas tienen el derecho y la responsabilidad de decidir si aceptarán cumplir las expectativas, opiniones y sentimientos de los demás y también tienen la responsabilidad de reconocer en los demás esos mismos derechos.

¹ Jakubowky y Lange "La opción agresiva" Research Press, 1978



PROPUESTAS CLAVE PARA GUIAR NUESTRO ESTILO ASERTIVO

Cuando nos defendemos, demostramos respeto hacia nosotros mismos y también hacia los demás. Si renunciamos continuamente a nuestros propios derechos y no intentamos cumplir con nuestras propias responsabilidades, enseñamos a los demás a que se aprovechen de nosotros.

Si no expresamos nuestras propias opiniones o negamos nuestras expectativas, creencias y necesidades, impedimos el desarrollo de nuestra propia integridad. Esta negación daña, a menudo, nuestras relaciones con los demás o las coarta.

El trabajo en equipo requiere que prestemos atención a las opiniones, las creencias, los sentimientos y las necesidades de los demás, ya que si éstas no son expresadas, su silencio llevará a la ineficacia.

Cuando intentamos no herir a los demás bajo ninguna circunstancia, renunciando a nuestras propias creencias, sentimientos, etc., terminamos hiriéndonos a nosotros mismos

Cuando comunicamos a los demás cómo nos afecta su comportamiento, mostramos nuestro respeto hacia ellos. Si esos comportamientos tienen efectos positivos sobre nosotros, les gustará saberlo. Si sus comportamientos tienen efectos negativos, les damos la oportunidad de proteger la relación expresándoles su efecto nocivo, a fin de que tengan la oportunidad de cambiarlo.



LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y LA AUTOESTIMA

Los estilos de comunicación dependen en buena medida de la autoestima personal. Los estilos pasivos y agresivos revelan una baja autoestima. El estilo asertivo demuestra una potente valoración de sí mismo. Pero, podemos preguntarnos, ¿qué es ésto de la autoestima?

LA AUTOESTIMA CONSISTE EN ESTA CAPACIDAD HUMANA DE JUZGARNOS A NOSOTROS MISMOS.

Comencemos diciendo que es propio y diferencial del ser humano poseer conciencia de sí mismo. Esto significa tener capacidad para definir quiénes somos y para otorgar un valor a esta identidad. Así podremos decidir si nos gusta o no nos gusta ser como somos.

Esta conciencia de nosotros mismos la desarrollamos a partir de una reflexión sobre cómo creemos que nos valoran los demás, creencia que se basa en

los mensajes verbales y no verbales que recibimos desde la infancia por parte de aquellas personas que jugaron un papel significativo en nuestras vidas. A partir de un proceso de comparación social, nos valoramos en relación con aquellas personas o grupos que nos sirven de referencia.

La autoestima consiste en esta capacidad humana de juzgarnos a nosotros mismos.

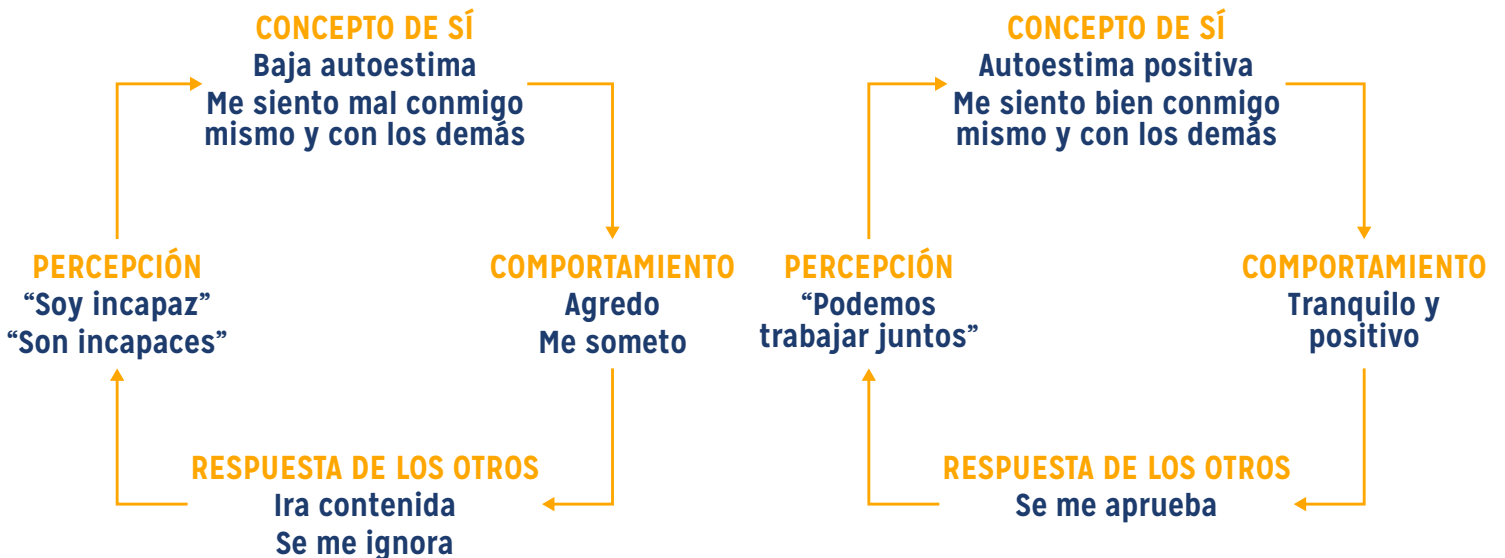
Si estamos insatisfechos con determinados comportamientos que realizamos, podemos desear cambiar-los y trabajar en ello. Todo esto es adecuado, pero si nos juzgamos de una manera dura y cruel, si rechazamos aquellas características que nos conceden identidad, si no nos aceptamos y no nos queremos a nosotros mismos tal como somos, estaremos dañando las estructuras psicológicas que nos mantienen vivos y nos infligiremos con ello un enorme dolor.



Cuando se produce esa situación y para evitar que la herida se profundice, asumimos menos riesgos sociales o profesionales, empobrecemos nuestras relaciones. Para conseguirlo, limitamos nuestra capacidad de abrirnos a los demás, de atender a las críticas, de resolver problemas. No pedimos ayuda, para evitar nuevos juicios y rechazos y levantamos barreras defensivas, quizá atribuyéndonos culpas. A veces, incluso nos mostramos agresivos pretendiendo mantener un control estricto sobre todas las situaciones de este mundo, buscando imperfecciones en las acciones de los demás y siendo extremadamente duros en su corrección. Nos sumergimos en un empeño perfeccionista exagerando nuestras posibilidades, poniendo excusas, recurriendo al alcohol y a las drogas.

La autoestima y la comunicación interpersonal se encuentran unidas en un proceso cíclico, la una refuerza a la otra. La baja autoestima produce comunicación agresiva o pasiva y la pasividad produce baja autoestima. Algo similar ocurre en el caso de la autoestima positiva, que también se retroalimenta.

Veamos el gráfico siguiente:



EL DESARROLLO DE MEJORES NIVELES DE AUTOESTIMA

Para desarrollar mejores niveles de autoestima es adecuado:

1. Tener expectativas realistas

Si nosotros mantenemos expectativas utópicas, imposibles de alcanzar, nos estaremos condenando a sentirnos mal. Si pretendemos, por ejemplo, ser los mejores amigos de nuestros hijos, nos estaremos preparando para el fracaso y para una consideración negativa de nosotros mismos. No podemos ser padres y ser los mejores amigos, pues hay un salto generacional que lo impide y roles sociales claramente establecidos. Pretender ser, en cambio, buenos padres, ya es una expectativa valiosa y posible.

2. Tener una percepción realista de nosotros mismos

Un buen análisis de nosotros mismos, una reflexión sobre nuestras fuerzas y debilidades, nos permitirá trabajar con realismo. Conocer nuestros recursos nos permitirá admitir nuestra valía. Sintiéndonos valiosos podremos acometer procesos de mejora personal y proponemos alcanzar altas cimas. Ahora bien, reconocer nuestras debilidades nos llevará a evaluarlas con realismo y a plantearnos pequeños pasos para una larga marcha, aceptando nuestras propias limitaciones. Como bien decía Gabriel Marcel:



“

La única posibilidad de grandeza reside en, obrar desde - Gabriel Marcel

”

1. Generar una fuerte compasión sobre nosotros mismos

La compasión es un sentimiento que entraña comprensión, aceptación y perdón y que debemos ejercer no sólo con los demás sino también con uno mismo.

La comprensión de sí mismo se logra, a veces, a través de una cierta "iluminación" repentina y no planificada, pero, en la mayor parte de los casos, se obtiene como resultado de un esfuerzo constante para entendernos. Ejemplos de este esfuerzo pueden ser la reflexión sobre experiencias significativas de nuestra vida, sobre el modo en que los demás interactúan con nosotros, sobre los sucesos que recordamos y los sentimientos que ellos nos provocan.

La aceptación es un reconocimiento de los hechos suspendiendo todo juicio de valor. Significa reconocerse como un peregrino en este mundo, reconocerse simplemente como un ser humano que trabaja arduamente para sobrevivir, sin pretender ser un ángel y sin pretender ser un Dios.

Finalmente el perdón. Perdón, en este caso, no significa disculparse de todo. Significa aceptar lo pasado como pasado, reafirmar el respeto hacia uno mismo en el presente y trabajar por un futuro mejor. Cuando nos perdonamos por habernos dejado llevar por la ira, por ejemplo, no significa que seamos más buenos ni más malos, ni que debamos olvidar el incidente. Nuestra rabia sigue siendo algo reprobable y deberemos reconocer nuestro error para poder mejorar nuestras actuaciones en el futuro. Pero no inscribiremos el incidente en nuestra "libreta de culpas" para revisarla una y otra vez, durante todo el día meticulosamente y así sentirnos mal. Entenderemos que cada momento, como cada día, tiene su razón de ser y en ello nos centraremos.

4. Desarmar la crítica patológica

Esa voz interior que nos ataca juzgándonos y que se vale para ello de un arsenal de "deberes" de imposible cumplimiento es el vehículo de la autocrítica patológica.

Algunos de los "deberes patológicos" más comunes son:

- » Yo debería hacer siempre las cosas perfectamente.
- » Yo debería ser el perfecto padre, cónyuge, maestro, amante, etc.
- » Yo debería ser capaz de soportar cualquier dificultad sin perder la calma
- » Yo debería ser totalmente sereno y ecuánime
- » Yo nunca debería estar cansado
- » Yo debería ser capaz de proteger a mis hijos de toda pena
- » Yo debería ser capaz de ayudar a los demás... y así un largo etcétera.

PERDÓN, EN ESTE CASO, NO SIGNIFICA DISCULPARSE DE TODO. SIGNIFICA ACEPTAR LO PASADO COMO PASADO, REAFIRMAR EL RESPETO HACIA UNO MISMO EN EL PRESENTE Y TRABAJAR POR UN FUTURO MEJOR.

Los deberes patológicos y sus enunciados son rígidos, incluyen palabras tales como nunca, siempre, todo, totalmente, perfectamente; su aceptación y su cumplimiento son incuestionables, son poco realistas, restringen la vida espontánea.



Los valores sanos, por el contrario:

- » Son flexibles. Admiten excepciones y grados de diverso cumplimiento.
- » Se han revisado y pueden comprobarse en cualquier momento.
- » Son realistas, se basan en una evaluación de las consecuencias positivas frente a las negativas. Fomentan conductas que producen resultados positivos.
- » Fomentan la vida. Tienen en cuenta las necesidades y los sentimientos de quienes los profesan y permiten la libre elección de alternativas.

Sugerencias finales para mejorar nuestra autoestima son:

- 5. Cambiar sus expectativas catastróficas que obran como profecías de obligado cumplimiento en nuestra vida.**
- 6. Cambiar las formas pasivas y/o agresivas de nuestro lenguaje por una comunicación asertiva.**



PUESTA EN PRÁCTICA DEL ESTILO ASERTIVO

Veamos algunas de sus técnicas y algunas sugerencias.

SABER EXPRESARSE DESDE UNO MISMO. EL "MENSAJE YO"

El "mensaje yo" es aquel que, como su nombre indica, se pronuncia en primera persona. "Yo me siento mal" "Mi opinión es..." "Desearía que..." Este tipo de mensajes define el origen personal de los sentimientos, de las opiniones que se emiten, de los deseos y preferencias que se tienen. Lo esencial de este mensaje radica en que se habla por uno mismo sin imputar o atribuir al interlocutor nuestros sentimientos, nuestras opiniones, nuestras acciones, como ocurre con el "mensaje tú". (El "mensaje tú" es adecuado cuando se utiliza para atribuir a otros aspectos agradables.)

EL "MENSAJE YO" ES UN MENSAJE FACILITADOR Y PERSUASIVO. ES UN MENSAJE RESPETUOSO QUE EXPRESA LOS SENTIMIENTOS, OPINIONES Y DESEOS DE UNO MISMO, SIN ATRIBUIRLOS A UN TERCERO.

El "mensaje yo" es un mensaje facilitador y persuasivo. Es un mensaje respetuoso que expresa los sentimientos, opiniones y deseos de uno mismo, sin atribuirlos a un tercero.

Con este tipo de mensaje se incrementa la autonomía personal de quien lo utiliza que, por otra parte, se responsabiliza totalmente de lo que está expresando. De esta forma, se evita caer en uno de los dos peligros que están presentes en los dos extremos de un continuo y que están representados por la irresponsabilidad, en un extremo y la excesiva responsabilidad, por todo y por todos, en el otro extremo.

La persona irresponsable no asume la propiedad de sus sentimientos ni de sus pensamientos, ni siquiera habla desde sí misma.

La persona excesivamente responsable intenta hablar en nombre de otras personas, a veces en nombre de "todo el mundo". El hablar en nombre de los demás toma la forma de principios normativos que se imponen: "Creemos que deberías..." "Pensamos que tendrías que..." "La gente dice..." "La gente hace..." Con este lenguaje muestra poco o ningún respeto por el otro y lesiona su autoestima. El hablar en nombre de otros es un intento para persuadir y manipular.



Cuando nos expresamos con "mensajes yo":

- » Nos hacemos más dignos de crédito y nuestras opiniones, deseos y sentimientos tienen mayor probabilidad de ser tenidos en cuenta.
- » Mostramos honestidad, no atribuimos a otros la responsabilidad por nuestras conductas u opiniones.
- » Mostramos prudencia y respeto, que son estímulo para la tarea en común.
- » Mostramos eficacia, ya que los "mensajes yo" no son fáciles de rechazar o rebatir.

Los "mensajes yo" se complementan eficazmente con guiones asertivos.

LA CONSTRUCCIÓN DE GUIONES ASERTIVOS PARA HACER FRENTE AL CONFLICTO

El guión asertivo es una secuencia de mensajes planificados para hacer frente a una situación de conflicto, para poder afirmarse sin agresión y para enviar un mensaje claro. Se trata de una secuencia de pasos lógicos que recomendamos ensayar antes de salir a la escena del conflicto, antes de enfrentarnos con el "frustrador". El guion nos brinda un conjunto de mensajes que dirigen nuestro comportamiento de una manera eficaz, evitando las respuestas automáticas que nos hacen caer en la pasividad o en la agresividad. Como ocurre con toda preparación y ensayo, tienen una inicial artificialidad hasta que se domina la técnica. Lo importante es comprender la razón de esta secuencia y lo significativo de cada paso; hacer-

EL GUIÓN ASERTIVO ES UNA SECUENCIA DE MENSAJES PLANIFICADOS PARA HACER FRENTE A UNA SITUACIÓN DE CONFLICTO, PARA PODER AFIRMARSE SIN AGRESIÓN Y PARA ENVIAR UN MENSAJE CLARO.

los nuestros, aprenderlos mediante el ensayo, para luego poder actuar dentro del guion con máxima espontaneidad.

El guion asertivo comprende generalmente cinco partes²:

1. Descripción de un comportamiento
2. Interpretación del mismo
3. Emociones que nos provoca
4. Consecuencias de las mismas
5. Intención

PUESTA EN PRÁCTICA DEL ESTILO ASERTIVO

Veamos algunas de sus técnicas y algunas sugerencias.

SABER EXPRESARSE DESDE UNO MISMO. EL "MENSAJE YO"

El "mensaje yo" es aquel que, como su nombre indica, se pronuncia en primera persona. "Yo me siento mal" "Mi opinión es..." "Desearía que..." Este tipo de mensajes define el origen personal de los sentimientos, de las opiniones que se emiten, de los deseos y preferencias que se tienen. Lo esencial de este mensaje radica en que se habla por uno mismo sin imputar o atribuir al interlocutor nuestros sentimientos, nuestras opiniones, nuestras acciones, como ocurre con el "mensaje tú". (El "mensaje tú" es adecuado cuando se utiliza para atribuir a otros aspectos agradables.)

El "mensaje yo" es un mensaje facilitador y persuasivo. Es un mensaje respetuoso que expresa los sentimientos, opiniones y deseos de uno mismo, sin atribuirlos a un tercero.

Con este tipo de mensaje se incrementa la autonomía personal de quien lo utiliza que, por otra parte, se responsabiliza totalmente de lo que está expresando. De esta forma, se evita caer en uno de los dos peligros que están presentes en los dos extremos de un continuo y que están representados por la irresponsabilidad, en un extremo y la excesiva responsabilidad, por todo y por todos, en el otro extremo.

La persona irresponsable no asume la propiedad de sus sentimientos ni de sus pensamientos, ni siquiera habla desde sí misma.

La persona excesivamente responsable intenta hablar en nombre de otras personas, a veces en nombre de "todo el mundo". El hablar en nombre de los demás toma la forma de principios normativos que se imponen: "Creemos que deberías..." "Pensamos que tendrías que..." "La gente dice..." "La gente hace..." Con este lenguaje muestra poco o ningún respeto por el otro y lesiona su autoestima. El hablar en nombre de otros es un intento para persuadir y manipular.

² Adler y Towne "Communication et Interactions" Etudes Vivantes, 1991



1. Describimos el comportamiento de la otra persona que consideramos conflictivo

Pretendemos en esta descripción establecer una base de acuerdo inicial que sea mínimamente polémica para el tratamiento del conflicto. Para hacerlo describimos el comportamiento observable que nos parece problemático o inaceptable. Esta descripción pretende no incluir ningún elemento de interpretación subjetiva.

Ejemplo:

Juan se está comportando conmigo de una manera diferente. No recuerdo haberle visto bromear en las últimas semanas. No ha pasado por mi oficina como había quedado, no me ha propuesto que tomemos una copa el viernes a la salida del trabajo como era nuestra costumbre, no me ha telefoneado para vernos el fin de semana con nuestras esposas.

Como podemos comprobar este enunciado descriptivo señala hechos observables.

2. Expresamos la interpretación que hacemos de los hechos

Dado que los hechos son percibidos por nosotros, somos nosotros mismos quienes les damos un sentido de forma inmediata. A este proceso, por el cual otorgamos significado a un comportamiento observado, le llamamos interpretación. La interpretación siempre es subjetiva, personal. Con ésto queremos decir que los hechos y las relaciones interpersonales son susceptibles de más de una posible interpretación.



Continuamos el ejemplo anterior:

Interpretación A: "Alguna cosa le debe estar preocupando a Juan. Probablemente sea su familia. No es habitual su comportamiento. Le llamaré para ver qué pasa".

Interpretación B: "Juan debe estar fastidiado conmigo. Seguramente es porque tuve que oponerme a su propuesta en la última reunión del equipo y porque le tomo mucho el pelo cuando defiende obcecadamente sus ideas. Le dejaré tranquilo hasta que se calme".

Los dos ejemplos pretenden mostrar que las interpretaciones se basan en muchos más elementos que en los simples hechos. Surge de factores tales como:

- » **Mi experiencia:** "Cuando alguien está fastidiado, lo mejor es dejarlo que se calme"
- » **Mis suposiciones:** "Si no me llama un amigo, es señal de que algo va mal"
- » **Mis expectativas:** "Yo pienso que las bromas pueden haber sido excesivas y pueden haberle sentado mal"
- » **Mis creencias:** "Yo sé que el padre de Juan está enfermo desde hace tiempo"
- » **Mi humor actual:** "Sé que lo hago fatal y que me muestro demasiado duro con la gente. Seguramente me he pasado con mis bromas."

Los posibles problemas de comunicación aparecen con toda su fuerza al tomar conciencia de la diferencia que existe entre un comportamiento observable y la interpretación que uno puede darle. Muchos de esos problemas surgen porque la persona que envía un mensaje no llega a describir el comportamiento sobre el cual se apoya para su interpretación.



3. Señalamos las emociones que estamos viviendo

Es importante describir un comportamiento y brindar una interpretación del mismo.

Informar de la emoción que uno vive (enunciar los sentimientos) es dar una nueva dimensión al mensaje. Pensemos por ejemplo la diferencia que existe entre:

"Cuando haces bromas sobre mi manera de hablar (comportamiento), yo pienso que me encuentras ridículo (interpretación) y me siento confuso y abatido" (sentimiento) o expresar:

"Cuando haces bromas sobre mi manera de hablar (comportamiento), pienso que me encuentras ridículo (interpretación) y siento verdadera rabia (sentimiento)".

Normalmente no expresamos nuestros sentimientos porque hacerlo nos causa ansiedad y porque a menudo no sabemos reconocerlos. Expresándolos podemos ofrecer a la otra persona información valiosa, información que es necesaria para cimentar una relación.

4. Enunciamos las consecuencias

El enunciado de consecuencias se refiere a la repercusión que el comportamiento descrito, la interpretación realizada y los sentimientos expresados tienen en uno mismo, en el otro, en el grupo o en la organización.

El enunciado de consecuencias es importante por dos razones. Primero, porque permite que los demás comprendan mejor las razones por las que uno se siente como se siente. Además de ello, informar a los otros de las consecuencias de sus acciones les permite comprender los resultados de sus comportamientos. A veces pensamos que los demás "deberían" ser conscientes de las consecuencias de sus conductas, sin que nosotros tengamos que hacérselo saber, pero la realidad demuestra que en muchos casos no es así.

El enunciado de consecuencias debe describir simplemente unos hechos sin que ello implique un juicio moral.

5. Mostramos nuestra intención

El informar de nuestra intención se refiere a la expresión de nuestra valoración, de nuestra expectativa o decisión, con respecto a la situación en la que nos encontramos. Representa el último elemento de un mensaje afirmativo. Podemos comunicar 3 clases de mensaje:

» **Nuestra posición sobre el tema:**

"Ayer has hablado a mi favor delante de la directora (comportamiento). Esto supone mucha lealtad de tu parte (interpretación). Yo te estoy muy agradecido (sentimiento). Saber que tú aprecias lo que hago me llena de confianza (consecuencia) y yo quiero que tú sepas cuánto aprecio tu apoyo (intención)".

» **Las demandas que dirigimos a otros:**

"Como tú no me has llamado anoche (comportamiento), yo pienso que tú estás enfadado conmigo (interpretación). No he dejado de darle vueltas al tema (consecuencias) y me siento bastante inquieto, (sentimiento). Yo deseo saber claramente si tú estás enojado conmigo o no. (Intención)".



» **Nuestro plan de acción:**

"Yo te he pedido tres veces que me devuelvas el dinero que te he prestado (comportamiento). Pienso que tú estás evitando encontrarte conmigo para hablar del tema (interpretación) y me siento muy fastidiado (sentimiento). Te advierto que a menos que clarifiquemos la situación inmediatamente, no estaré en el futuro dispuesto a echarle una mano sea cual sea tu situación (intención)".

¿Por qué es importante dejar clara nuestras intenciones?

Porque si no lo hacemos, les será más difícil a los otros conocer lo que esperamos de ellos o saber cómo deben obrar.

EL USO DE UN MENSAJE CLARO

Recordemos que:

- » No es necesario seguir estrictamente el orden de estos cinco pasos.
- » Es fundamental que el mensaje emitido corresponda a nuestro estilo de expresión.
- » En ciertos casos uno puede combinar dos tipos de mensajes en una misma frase.
- » No siempre es posible transmitir el mensaje de una sola vez y envuelto en bellas frases.

A menudo será necesario repetir una parte o la otra antes que el receptor se entere realmente de lo que queremos decir. Para brindar mensajes eficaces siempre son clave la paciencia y la perseverancia.

TRATAR ADECUADAMENTE LA IRA

Este último punto trata sobre cuál es la mejor manera de manejar la ira, entendiendo que ésta es la emoción que presenta mayores desafíos y peligros de todas las que se presentan en la situación de conflicto. La ira es la menos comprendida de todas las emociones, la más reprimida y la peor manejada.

Si planteábamos que el conflicto surge cuando los demás interfieren o se interponen de alguna forma en nuestro camino, también habrá que tener en cuenta que la ira se manifiesta como consecuencia de una frustración injustificada que pudo haberse evitado. Quizá la ira más fuerte surge cuando creemos que otros están obstruyendo ilegítimamente la manifestación y el fortalecimiento de nuestra autoestima.

LA IRA ES LA MENOS COMPRENDIDA DE TODAS LAS EMOCIONES, LA MÁS REPRIMIDA Y LA PEOR MANEJADA.

Es común argumentar que el conflicto podría manejarse bien si la gente fuera racional y sensata, es decir, si no se enojara y no expresara ira. En muchos casos esto puede ser verdad, pero no olvidemos que la ira es vital para las pugnas importantes. La ira de Cristo frente a los mercaderes del templo o la ira de cualquiera de nosotros si viéramos golpear a una persona indefensa, son ejemplos de una ira positiva. El problema no consiste en enfadarse, el problema surge cuando pretendemos reprimir dicho sentimiento y/o cuando se manifiesta sin una adecuación a la situación específica que estamos viviendo.

Podemos afirmar que la ira da vida al conflicto e incorpora el conflicto a nuestra vida.



La ira bien controlada, adecuada y justa:

- » Moviliza y aumenta la potencia de las acciones a la hora de afrontar los problemas y de lograr las metas. Transforma la ansiedad interna, los temores e inhibiciones, en un conflicto externo.
- » Pone de manifiesto la interdependencia. Generalmente nos enojamos con las personas que nos resultan significativas, mostrando así que con ellas mantenemos estrechos lazos de relación. La ira nos muestra "el estado de nuestra unión".
- » Es un grito que subraya la importancia de aquellas dificultades y problemas que necesitan ser solucionados.

La ira es adaptativa cuando es la reacción más constructiva que tenemos para lograr ciertos objetivos. Es justa cuando se dirige hacia quienes nos han perjudicado o herido innecesaria o intencionadamente. Es proporcionada cuando su intensidad guarda relación con la intensidad del agravio sufrido.

Por el contrario, la ira innecesaria, desproporcionada e injusta perjudica la vida del equipo introduciendo el conflicto negativo.



HABILIDADES PARA MANEJAR CONSTRUCTIVAMENTE LA IRA

SEAMOS CONSCIENTES DE QUE NOSOTROS ELEGIMOS ENOJARNOS

Creemos a menudo que no podemos evitar la ira y mantener el control, que frente a determinadas acciones de otras personas no tenemos más remedio que estallar.

Sin embargo no son las otras personas las que nos hacen enfurecer, sino nuestras conclusiones de que sus acciones son frustrantes, intencionales e indebidas.

Si nosotros llegamos a cambiar nuestras formas de pensar, podremos actuar en cierta medida sobre nuestra forma de sentir.

A menudo respondemos a los estímulos que provienen del entorno con un "piloto automático" y respondemos mecánicamente con ira inadecuada e injusta.

Pero esta no es nuestra única opción, podemos operar con el "modo manual" y decidir cuándo enojarnos y/o, en todo caso, cómo expresar la ira, asumiendo la responsabilidad por nuestras reacciones.

No debemos permitir que las circunstancias que nos envuelven manejen los hilos de nuestra conducta. Asumamos el control de nuestras acciones, asumamos mayor control de nuestra vida y más responsabilidad por las consecuencias.

VERIFIQUEMOS LOS SUPUESTOS RACIONALES SOBRE LOS QUE EDIFICAMOS NUESTRA IRA

Pueden ser poco realistas y pueden estar basados en interpretaciones erróneas sobre la intencionalidad del otro.



DIFERENCIEMOS EMOCIÓN Y ACCIÓN

Sentir una emoción, en este caso la ira y ser conscientes de dicho sentimiento, no significa que nos permitamos obrar siempre en función de ella. Esta distinción es importante, ya que nos libera del temor de que, por el hecho de sentir una emoción, tengamos automáticamente que dejarnos arrastrar por ella en nuestros comportamientos. Expresar a otro compañero que “me siento tan rabioso que daría un portazo y me iría”, nos permite analizar e intentar resolver las razones o sinrazones de esa emoción. Dar el portazo sin más no resuelve nada y a la ira puede minar la relación.

SENTIR UNA EMOCIÓN, EN ESTE CASO LA IRA Y SER CONSCIENTES DE DICHO SENTIMIENTO, NO SIGNIFICA QUE NOS PERMITAMOS OBRAR SIEMPRE EN FUNCIÓN DE ELLA.

NO DEMOS “GOLPES BAJOS”

Seamos cuidadosos con la sensibilidad del otro. No provoquemos su cólera.

SEAMOS CLAROS Y CONCRETOS EN LA EXPRESIÓN DE NUESTRA IRA

Concentrémonos en el aquí y ahora. No recurramos a nuestra “agenda de agravios”, llena de viejas heridas y viejos resentimientos. Describamos brevemente las razones que tenemos hoy para sentirnos de esta manera.

MANTENGAMOS CLARA CONCIENCIA DE NUESTROS OBJETIVOS

No nos dejemos arrastrar por otros pequeños o grandes objetivos que van surgiendo en la dinámica misma del conflicto. Por ejemplo demostrar que: “A mí no me hacen callar” o “No permitiré que se me hable en ese tono”, puede distraernos y hacernos luchar por esos objetivos que no eran, de ninguna manera, los fundamentales.

ELIJAMOS EL MEJOR MOMENTO Y EL MEJOR LUGAR PARA EXPRESAR NUESTRA EMOCIÓN



APRENDIENDO A AFRONTAR LA HOSTILIDAD

“

Los asnos cantan mal porque elevan demasiado su voz

”

En muchas situaciones de conflicto nos sentimos agredidos y hostilizados por el otro.

No suele ser inusual en nuestra vida laboral encontrar una persona que se pone "fuera de sí", que se "dispara" y que exige de malos modos aquello que reivindica.

Algunas veces, estas personas tienen alguna razón, pero buena parte de sus argumentos se deben a interpretaciones sesgadas y a malentendidos; sin embargo lo que caracteriza su actuación no se debe tanto al hecho de tener razones o sinrazones, sino a la carga fuertemente agresiva con que se expresan.

Frente a ellas, lo que debemos hacer es:

- » Reconocer la irritación de la persona y hacer ver que la comprendemos.
- » Rehusar sentirnos juzgados, ya que no se nos cuestiona nuestra competencia global.
- » Reconocer los sentimientos que surgen en nosotros, pero conseguir que no interfieran por el momento en nuestra estrategia.
- » Escuchar cuidadosamente. Pedir detalles específicos.
- » Mantener una actitud abierta acerca de las posibles razones de peso que puedan existir en la crítica.
- » Invitar a la persona hostil a continuar la conversación en un área privada y sentarse para hablar con calma.
- » Hablar con voz tranquila.
- » Ayudar a la persona a afrontar la situación. Buscar vías de solución.
- » Al finalizar o en un momento posterior, expresar cómo nos hemos sentido ante su intervención y solicitar explícitamente otros modos de afrontar los conflictos para el futuro.
- » Solicitar ayuda de un tercero si nos damos cuenta que no podemos afrontar eficazmente la situación.

LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

“

La culpa de los conflictos la tienen los otros, pensamos muy a menudo. ¡El problema radica en que yo soy uno de esos otros para el resto del mundo!

”

Hemos sostenido que, en buena medida, el éxito del equipo depende de la capacidad de todos sus integrantes para alentar la expresión de sus diferencias individuales y para elaborar síntesis enriquecedoras a partir de ellas. Serán estas diferencias expresadas, elaboradas, fundidas y transformadas en nuevos aportes, las que brinden al equipo nuevas formas de percibir la realidad, nuevos modos de enfrentar retos y oportunidades, nuevas sensibilidades para solucionar problemas.

Es por ello y al contrario de lo que sucede en otros colectivos, por lo que la expresión de las diferencias individuales debe ser alentada en el trabajo en equipo, ya que en esas diferencias radica su riqueza.



Ahora bien:

“

La expresión de las diferencias genera en muchos casos oposiciones dentro del equipo. Son pugnas por conseguir distintos intereses en juego enfrentamientos en nombre de una verdad que cada parte cree poseer, frustraciones que sienten las personas que mantienen criterios desiguales al no poder hacer prevalecer sus puntos de vista. Son luchas para imponer los criterios propios... En definitiva: conflictos.

”

Y LOS CONFLICTOS SON UN ARMA, PERO UN ARMA DE DOBLE FILO

Los conflictos a menudo muestran su lado más peligroso: lucha, violencia innecesaria, agresión, insensatez, destrucción de relaciones, distorsión de la realidad, bloqueo de la comunicación, altos costes económicos y sociales. Conflicto es, en fin, todo aquello que vuelve penoso el trabajo en común, que hiera a personas no implicadas y que es excusa para la agresividad de los irascibles.

El peligro del conflicto surge cuando la expresión de un punto de vista sobre la realidad adquiere tanta importancia para quien lo expresa, que pasa de ser una visión subjetiva a ser una afirmación supuestamente objetiva de la realidad. Esta visión entonces, según el individuo en cuestión, debe ser universalmente aceptada por todos los integrantes del equipo.

Así, una opinión se transforma en un dictamen y lo que era sólo un punto de vista desde el cual se observaba la realidad, se convierte en la única manera correcta de interpretarla, con el consiguiente rechazo, por lo tanto, de otras formas de pensar y sentir el mundo. Así nos encerramos, nos entusiasmos y no pocas veces nos enredamos con nuestras visiones. Hasta tal punto nos ciega nuestra manera "de ver la realidad", que ésta se transforma en nuestra manera "de ser en realidad". Y si alguien cuestiona nuestras formas de percibir, de pensar, de sentir y de expresar nuestros puntos de vista, significa que están cuestionando nuestra forma de ser, nuestra identidad y nuestra autoestima.

Este cuestionamiento no es fácil de soportar, por ello introducimos un énfasis defensivo en nuestras afirmaciones, las transformamos en baluartes de nuestra identidad y pretendemos ejercer con ellas dominio e imperio sobre las afirmaciones de los otros miembros del grupo. Introducimos de esta manera un segundo conflicto en el conflicto inicial, aquel que venía dado por nuestras formas diferentes de apreciar la realidad.

Este segundo será un conflicto de relaciones, debido al juego de poder que comenzamos a realizar a propósito del primer desacuerdo. Quien no piensa igual que yo, será corto de entendederas, excéntrico o perseguirá quién sabe qué fines inconfesados que no manifiesta.



Inadvertidamente en muchos casos, pasamos de la expresión legítima de nuestros puntos de vista a la imposición arbitraria de dichas formas de pensar.

Imposición que desprecia las diferencias y sus aportes. Imposición que al dejar oír una sola voz, destruye al equipo.

GESTIONAR POSITIVAMENTE EL CONFLICTO ES, POR LO TANTO, UN REQUISITO ESENCIAL PARA EL LOGRO DE UN TRABAJO INTERDEPENDIENTE

Por otra parte los conflictos, como arma de combate, también pueden poseer un corte positivo. Pueden romper ciertos conformismos, incitando a encontrar nuevas soluciones más eficaces y más sanas para el grupo. Pueden ser un estímulo para la innovación y el cambio. Pueden poner de manifiesto las diferencias, las desigualdades y las injusticias. Pueden incitar a una búsqueda de acuerdos posibles, fortalecer la cohesión social del equipo

frente a enemigos externos, permitir una comprensión más profunda de la realidad humana, de sus limitaciones, de sus carencias, de sus niveles de irracionalidad. En este sentido podemos afirmar que el conflicto nos puede volver más conscientes, más responsables, más solidarios.

Los conflictos muestran esta cara positiva cuando se manejan adecuadamente, honestamente y con una buena dosis de habilidad.

Gestionar positivamente el conflicto es, por lo tanto, un requisito esencial para el logro de un trabajo interdependiente. Esto permite desarrollar una amplia comprensión del problema y establecer estrategias y habilidades para su tratamiento. Este será el objetivo del presente capítulo.

COMPRENSIÓN DEL CONFLICTO

Distinguiremos 3 momentos en la evolución de los conflictos. Ellos son:

- » El conflicto como oposición
- » El conflicto como pasión
- » El conflicto como expresión

EL CONFLICTO COMO OPOSICIÓN (LO PROPIO DE LA VIDA SOCIAL)

A lo largo de toda nuestra vida han existido personas que se han interpuesto en el logro de nuestros objetivos, esto suele ser una experiencia repetida. Una y otra vez nos hemos encontrado que otros deseaban para sí lo que nosotros queríamos para nosotros. El deseo de unos entraba en colisión con los deseos de otros, sobre todo cuando los bienes que se disputaban eran escasos o no admitían ser compartidos.

Pero no sólo era un problema de bienes escasos. Muchas veces las diferencias individuales nos han llevado y nos llevan a ver el mundo de forma *sui géneris*. Las diferencias hacen tener sensibilidades, buscar objetivos y razonar de formas distintas unos de otros. Y, en muchos casos, estas diferencias se convierten en oposiciones, en enfrentamientos.

Todo esto constituye un lecho de conflicto sobre el que transcurre nuestra vida.

Veamos un ejemplo: voy conduciendo mi coche por una calle secundaria de la ciudad atestada de vehículos. Conduzco lentamente ya que estoy buscando un lugar para aparcar. Detrás de mí viene otro vehículo. Su conductor no desea aparcar, al contrario, desea circular lo más rápido posible. Toca su bocina. Yo soy un obstáculo para su deseo. Él, con su prisa, es un obstáculo para el mío. Ese es nuestro mundo... diferencias con las otras personas, oposiciones entre las personas.



Es cierto que cada uno de nosotros tiene "su razón", pero el conflicto se empieza a enraizar cuando no comprendemos que "nuestras razones" no son igualmente obvias para todos. Y que las otras personas tienen también sus motivos, que nos pueden parecer absurdos a nosotros.

Tal vez todos soñamos con un mundo donde no existan las oposiciones, donde todo sea orden y armonía. ¡Pero un orden y una armonía que convenga a nuestros intereses y que sólo nosotros podamos definir!

“

Admitir las oposiciones entre las personas como un hecho normal del vivir social es ya primer paso para gestionar adecuadamente el conflicto.

”



EL CONFLICTO COMO PASIÓN (EL CONFLICTO INTRAPERSONAL)

En un momento determinado comenzamos a percibir, a sentir, estas oposiciones como incompatibles. Percibimos las acciones de los otros individuos como una barrera en el camino para la obtención de nuestros logros. Ante esta barrera ponemos en marcha fuertes reacciones emocionales. Ansiedad, irritación, enfado, ira, agresividad...

Consideramos nuestra posición como la única justa, percibimos como intolerables los intentos de la otra parte por reivindicar sus razones. Las acciones y reivindicaciones de las otras personas ponen en marcha en nosotros viejos sentimientos de menoscabo y de impotencia y aparece la violencia como una vieja compañera en nuestra lucha por sobrevivir.

El conflicto sentido y las emociones violentas acompañan al hombre en su transitar por la vida, forman parte de su propio ser.

Sin embargo, buena parte de las cosas que se dice uno a sí mismo en una situación de oposición, buena parte de los sentimientos de frustración que aparecen como consecuencia de otras experiencias anteriores y que se traen a esta nueva situación, contribuyen a que, en general, no exista proporcionalidad entre las diferencias de opinión y las turbulencias emocionales que éstas provocan.

Las palabras que un individuo se dice a sí mismo y los sentimientos que en él despierta ese diálogo interno son partes de su aprendizaje social.

Si proseguimos nuestro ejemplo anterior distinguiremos entre:

- » Las pretensiones opuestas de lentitud y de rapidez en el tráfico y las tensiones que esta oposición crea en los dos automovilistas (conflicto latente).
- » La definición que hago de la situación como intolerable, la percepción del otro como "enemigo", la creencia de que "no se pueden admitir estos tipos de comportamientos", el convencimiento de que uno debe hacer algo para evitarlo (conflicto sentido).

Admitir nuestra "pasión" ante las oposiciones del vivir social y admitir nuestra responsabilidad sobre nuestras maneras de interpretar los hechos que nos afectan contribuye a la gestión adecuada del conflicto.



EL CONFLICTO COMO EXPRESIÓN (EL CONFLICTO INTERPERSONAL)

El conflicto expresado es la reacción, la manifestación airada y violenta, que dirigimos hacia aquella persona que consideramos como frustradora de nuestros deseos.

Éste es un aporte nuevo y fundamental que se añade a las divergencias iniciales de las partes implicadas. De discutir "sobre hechos" se pasa a discutir "contra" la persona opositora. Así, el enfrentamiento y la relación airada con el oponente pasa a ser "la verdadera causa" de muchos conflictos.

Si continuamos con el ejemplo de mi forma de conducir lenta y el deseo de una mayor rapidez por parte del otro automovilista, añadiríamos ahora que, como consecuencia de los sentimientos de irritación y enfado, ambos conductores hacemos una serie de maniobras en falso, damos frenazos, iniciamos pretendidos adelantamientos, nos lanzamos gestos amenazadores y pronunciamos palabras malsonantes. Todo ello modifica totalmente el conflicto inicial. El otro ya no se acuerda de su prisa, yo he dejado de lado mi deseo de aparcar. Sólo estamos centrados en nuestro deseo de agredir, por lo menos verbalmente, al otro conductor. Estamos ante el conflicto.

Nuestros modos de expresar las oposiciones que llevan al conflicto, son, generalmente:

- » Reacciones automáticas con fuertes componentes emocionales
- » Viejos modos aprendidos de reaccionar ante situaciones de frustración
- » Juegos de poder

“

En los tres casos, nuestros modos de expresar los conflictos son de nuestra entera responsabilidad. Admitirlo y extraer de ello consecuencias para el futuro, es vital para la gestión del conflicto.

”

EL CONFLICTO COMO OPOSICIÓN, EL CONFLICTO COMO PASIÓN Y EL CONFLICTO COMO EXPRESIÓN

Sintetizando lo expuesto diríamos que:

1. Nuestra existencia diaria es un vivir enfrentando obstáculos, oposiciones, deseos ajenos contrapuestos a los nuestros. Es vivir con la posibilidad de encontrar una situación de conflicto latente a la vuelta de cada esquina, alguna persona que desea lo que yo deseo o que desea que transitemos por caminos que yo no deseo transitar.

Esa persona tiene sus razones para querer lo que quiere y no hay necesariamente nada equivocado en ello. Aceptarlo es dar ya un primer paso para la gestión adecuada de los conflictos y para el buen vivir.

2. Por otra parte, la oposición de la otra persona me impacta. La vivo dramáticamente, me altero y altero la justa proporción de las cosas.

Diríamos que esto es "natural", para pasar a decir en seguida que buena parte de esta "natural" manera de vivir la frustración es aprendida. Pero somos responsables de mantener o no esos aprendizajes, sobre todo cuando tenemos conciencia de que están sacando las cosas de la órbita adecuada.

3. Finalmente existe el conflicto expresado, esa oposición alterada que se dirige por lo general contra nuestro "frustrador" y que añade al conflicto sentido individualmente, un nuevo conflicto, un conflicto de relaciones.

4. Estos modos de defender nuestras posturas nos conducen al tratamiento adecuado o inadecuado del conflicto. Su resultado pasará a formar parte de nuestra memoria y, a través de ella, modificará nuestra actitud ante las oposiciones del vivir (conflicto como oposición) y también nuestra manera de procesar y de reaccionar frente a los próximos conflictos (conflicto como pasión y conflicto como expresión).



EL AGRAVAMIENTO DEL CONFLICTO

Los conflictos tienden, muy a nuestro pesar, a iniciar una escalada. Suele darse un habitual y progresivo agravamiento de la tensión entre las partes, con un deterioro de la relación. Así llegaremos a tener modos de pensar cada vez más opuestos, sentimientos cada vez más exacerbados, comportamientos cada vez más extremos y descontrolados. La percepción de soluciones será cada vez más difícil y se puede llegar fácilmente a la ruptura y al estallido final.

Los procesos por los cuales la temperatura del conflicto se eleva, son:

LA DISTORSIÓN QUE REALIZAMOS AL EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DEL OTRO

Interpretamos de forma diferente los hechos según provengan de amigos o de enemigos. Un mismo partido de fútbol, contado por los simpatizantes de cada uno de los equipos en juego parece que fuese, dadas sus interpretaciones, dos partidos diferentes. Las jugadas duras de nuestros contrincantes son llamadas "bárbaras", las de nuestro equipo "valientes", su mal juego se debe a que nosotros realizamos un buen juego. Nuestro mal juego se debe a que el árbitro no nos dejó jugar.

La posición del otro se considera como hostil y exactamente opuesta a la propia. Cada uno de nosotros, que se considera víctima inocente, defensor de una solución justa y equitativa, percibe al otro como injusto, como culpable, como responsable, en definitiva, de todo el conflicto.

NUESTROS COMPORTAMIENTOS VERBALES Y NUESTRAS CONSTRUCCIONES MENTALES

Nuestra manera, no sólo de hablar, sino también de escuchar nuestras propias palabras, genera en no pocos casos conflictos. Utilizamos a veces palabras y frases que sólo sirven para decorar, para dar más verosimilitud a nuestras justificaciones y explicaciones. Son estos los elementos coloridos con los cuales se pintan las ideas y que únicamente pretenden, inicialmente, "decorar" sin ningún rigor lógico, una argumentación. De pronto y sin una clara intencionalidad por parte de quien las utiliza, pasan a convertirse en los ejes centrales del razonamiento. Lo que era accesorio pasa a ser fundamental. Lo que inicialmente era una probabilidad, a fuerza de repetirla, pasa a ser una certeza. Terminamos creyendo, de tanto repetirlas, las argumentaciones ficticias o exageradas que planteamos.

LAS "TRAMPAS PROGRESIVAS"

Las formas progresivas de caer en la trampa se refieren a un tipo de comportamientos irracionales que los individuos realizan y que sólo pueden ser justificados por las inversiones ya realizadas en un conflicto. Cuando hemos invertido mucho

LA PROFECÍA AUTOCUMPLIDORA, DE LA CUAL YA HABLAMOS, SE REFIERE A LAS "ADIVINACIONES" QUE CON FRECUENCIA REALIZAMOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO FUTURO DE OTRAS PERSONAS.

en un conflicto, sobre todo cuando se trata de una inversión emocional que pone en juego nuestra propia imagen y nuestra propia autoestima, parece que ya no podemos abandonar y volvernos atrás, como el jugador que va perdiendo fuertes sumas en la ruleta y se encuentra cargado de deudas. Hemos perdido ya demasiado, no podemos ahora retirarnos. Debemos seguir apostando fuerte ya que es la única posibilidad de resarcirnos. Aunque seguir apostando fuerte sea, dada nuestra situación, absolutamente irracional.

LA "PROFECÍA AUTO CUMPLIDORA"

La profecía autocumplidora, de la cual ya hablamos, se refiere a las "adivinaciones" que con frecuencia realizamos sobre el comportamiento futuro de otras personas. Por ella vaticinamos, en presencia de mínimos o nulos elementos de juicio, determinadas conductas que luego terminan ocurriendo. Y terminan ocurriendo porque nosotros trabajamos para que así sea. Contribuimos de manera no consciente a ello.

Los prejuicios incipientes sobre la conducta de los otros, reforzados por este tipo de "profecías", facilitan la escalada de los conflictos.



LAS RECOMPENSAS QUE SUELEN OTORGAR LAS CONDUCTAS AGRESIVAS

Nuestra cultura en general y la conducta empresarial en particular, admira y recompensa comportamientos agresivos. Lo agresivo se identifica con la búsqueda de logro, con el impacto de una personalidad poderosa, con lo varonil, con el éxito.

Se valoran modelos agresivos porque se confunde la capacidad para enfrentarse a un obstáculo con la voluntad de destruirlo. Algunas empresas han logrado contar con poderosas plantillas de ejecutivos agresivos. Han debido, eso sí, aumentar el tamaño de sus almacenes, para poder depositar allí los sueños y las vidas destruidas de muchas personas que trabajaron en ellas.

Cuando un conflicto se agrava y queda sin resolver, por ejemplo, una situación de conflicto entre dos vendedoras que tienen una diferencia de opinión respecto algún tópico, pueden ocurrir:

- » Que al no poder resolverlo se resienta la relación y que guarden enojo una con la otra.
- » Que una de las partes ceda o ambas decidan no ahondar en el conflicto y “dejarlo pasar” tratando que la amistad la “buena onda” se lo lleve mágicamente.

En este último caso, de dejarlo pasar, el conflicto queda latente, con el riesgo que más adelante, ante cualquier otra situación, vuelva a emerger.

Los conflictos no resueltos traen aparejados consecuencias negativas sobre las relaciones, un daño muchas veces lleva a que las relaciones se deterioren, perjudicando la comunicación, ya que se ve afectada la confianza, tan necesaria y pilar de las relaciones duraderas. Es por ello que se debe tener en cuenta que a los conflictos hay que resolverlos de manera adecuada.



LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO

Las propuestas que aquí presentamos para el tratamiento eficaz del conflicto son³:

1. Ser consciente de la existencia de los conflictos
2. Evaluar la situación
3. Descubrir nuestra aportación al conflicto
4. Aceptar y valorar la diversidad del otro
5. Definir nuestra estrategia para manejar el conflicto

1. SER CONSCIENTE DE LA EXISTENCIA DE LOS CONFLICTOS

Nuestro primer paso debe ser darnos cuenta, tomar conciencia, reconocer la presencia de los conflictos, aceptar su existencia en el seno mismo del equipo.

Este paso es sin duda difícil, ya que nos propone levantarnos la venda protectora que a menudo cubre nuestros ojos y afrontar una realidad que no siempre es la soñada.

Decimos venda protectora, ya que el no querer ver los conflictos se liga, en la mayoría de los casos, al miedo por las consecuencias de nuestra visión.

Cuando yo era niño, a veces, sentía ansiedad al llegar la noche y tener que entrar solo a mi habitación oscura. Temía que alguien estuviese oculto debajo de la cama. Pensaba que debía mirar. Me lo repetía una y otra vez, sin embargo no miraba por el miedo a las consecuencias. ¿Y si había alguien allí? ¿Qué podría hacer yo? ¿Qué sabría hacer yo? Mi conducta de no ver era expresión de mi miedo. Pero, mi conducta de "no querer ver" mantenía mi miedo. Y mantenía mi incapacidad para hacer frente a los temores de la oscuridad.

³ Sugiero ver: D. Tjosvold "El conflicto positivo en la organización" Addison Wesley, 1993



**ANTE LOS MIEDOS PODEROSOS
PREFERIMOS "NO VER".**

Algo similar podemos observar en los equipos de trabajo. Las diferencias que surgen, a propósito de la tarea y a propósito de la organización misma del equipo, nos causan temores, miedos a que esas diferencias puedan dinamitar las relaciones arduamente construidas. Miedos a que se puedan destruir las formas de convivencia organizadas y a que puedan arrastrarnos a nosotros en esa destrucción. Ante esos miedos poderosos preferimos "no ver".

Una forma de no ver es mirar hacia otro lado, crear o privilegiar zonas inofensivas que reclaman toda la atención, lo que impide "lamentablemente" atender a los conflictos que llaman a la puerta. O cubrir esos miedos con el manto de los grandes enunciados que no admiten discusión: "los empleados no saben lo que quieren", "más trabajo y menos historias", "aquí somos una gran familia", "aquí no hay problemas".

Estos hábitos se complican en aquellas organizaciones donde manifestar dudas y demostrar una comprensión limitada de las cosas es un signo de debilidad por parte de aquellos que las dirigen. Cuando ello ocurre, los directores se sienten obligados a ocultar que no poseen toda la información necesaria en algunos casos o que no tienen las respuestas para todo o que no comprenden todo lo que ocurre.

Estos ocultamientos les hacen aparentar aplomo, cuando lo que existe es sólo rigidez y los llevan a predicar con demasiado énfasis sus verdades, cuando lo que existe es sólo angustia por sus propias dudas.

Ocultamientos... la gran ironía del conflicto radica en que cuanto más queremos evadirnos de él y hacer como si no existiera, más dolorosamente nos atenaza.

2. EVALUAR LA SITUACIÓN

El segundo paso se orienta hacia los modos adecuados de procesar la información. Para ello se propone:

- » Calmarnos y evaluar la situación
- » Reunir la información adecuada
- » Analizar el conflicto desde la óptica de un problema de relación
- » Reconocer nuestros viejos modos de procesar situaciones
- » Revisar nuestras reacciones de respuestas automáticas
- » Darnos cuenta de qué quiere la otra parte. Reconocer sus necesidades y sus temores.
- » Ser conscientes de nuestros objetivos. Otorgarles prioridades. Ejemplo: ¿Qué es más importante, defender nuestra vanidad herida o resolver el problema?



3. DESCUBRIR NUESTRA APORTACIÓN

“

Quien en sí tenga virtud vigilará sus propios compromisos, quien esconda rencor vigilará los compromisos ajenos. - Lao Tse

”

Una buena parte de los hombres pretende resolver los problemas del equipo jugando a culpar a alguien. ¡Tú eres el culpable! ¡Él es el culpable! ¡Vosotros sois los culpables!

Buena parte de este juego se nutre de la creencia popular, pero no por ello menos errónea, de que existe siempre una clara relación lineal de causa a efecto, que explica los comportamientos de los hombres. Sería algo parecido a esto:



Esta explicación causal lleva, por ejemplo a un gerente, a afirmar que no puede delegar responsabilidades en su equipo porque éste no asume responsabilidades. Es esto:



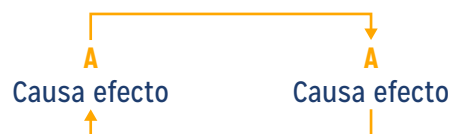
Esto, que parece de una lógica irrefutable, es puesto en duda cuando escuchamos a los miembros del equipo. Ellos sostienen que no pueden asumir responsabilidades porque su gerente no delega tareas ni otorga autoridad para llevarlas a cabo. Con esta afirmación se invierten los términos del enunciado anterior y así tenemos:



¿Quién tiene razón? ¿Qué conducta es la causa y cuál el efecto? ¿Quién es el culpable de esta situación? Preguntas todas que no tienen más sentido que el preguntar qué fue primero, si el huevo o la gallina.

Es necesario abandonar este razonamiento causal, cronológico y lineal y sustituirlo por un razonamiento circular. Este último razonamiento enfatiza que toda influencia es causa y efecto. Que no hay influencias en una sola dirección. Que determinar qué fue primero y qué segundo, qué fue causa y qué efecto, es cuanto menos arbitrario.

La causalidad circular puede representarse la siguiente manera



Vemos así un flujo recíproco de influencias. Si volvemos a nuestro ejemplo anterior tenemos:



Vemos así un flujo recíproco de influencias. Si volvemos a nuestro ejemplo anterior tenemos:

Sólo sirviéndonos de este tipo de razonamiento podremos entender la dinámica interna del equipo, podremos comprender lo que en él ocurre. En nuestro ejemplo, el problema no radica en los miembros del equipo, ni en el gerente. Es un problema de las relaciones de influencias recíprocas que se establecen entre unos y otros. Es un problema de todas las partes implicadas.

Al asumir este razonamiento circular, abandonamos el supuesto de que debe existir un solo agente individual que causó el problema y que, por lo tanto, es responsable y culpable del mismo. Asumimos, en cambio, que todos los miembros de un sistema relacional comparten, en principio, la responsabilidad por los problemas generados en el sistema.

Compartir la responsabilidad es lo opuesto a proyectarla en otros. Proyectarla en otros sólo es una maniobra para hacer que los demás se sientan culpables. Maniobra fácil pero nada constructiva. Compartir la responsabilidad es comenzar a interrogarnos sobre nuestros aportes al conflicto, sobre nuestros modos de valorar las diferencias que mantenemos con los otros y sobre nuestros modos de relacionarnos con ellos. Es interrogarnos también sobre las emociones que hemos puesto en juego, sobre nuestros objetivos ante el conflicto y sobre nuestras maneras de actuar en él.

Resumiendo lo dicho y trayendo nuevos aportes a este punto, sostenemos que es conveniente:

- » Reconocer nuestra posible responsabilidad, nuestros aportes a la relación. O somos parte de la solución o somos parte del problema.
- » Reconocer y aceptar la subjetividad de nuestra percepción y la existencia de vivencias emocionales que tiñen con facilidad nuestros procesos racionales y nuestras acciones.
- » No acumular sentimientos negativos en la relación, "limpiar nuestros filtros de resacas" expresando las emociones sentidas, pero con cuidado.
- » Cuidar que la expresión de nuestras emociones y sentimientos no sea un arma arrojadiza utilizada para herir al otro.



4. ACEPTAR Y VALORAR LA DIVERSIDAD

El equipo de trabajo es como un multiforme y variado mosaico compuesto por piezas diferentes que logran por su integración una armonía de conjunto. La diversidad de cada parte constituye y enriquece al todo, siempre que esa diversidad se encuentre dentro de un patrón de congruencia y cooperación. Es gracias a la variedad y no en la uniformidad, donde reside la riqueza del equipo. Variedad que no sólo es la sal de la vida, imenudo aburrimiento si todos fuéramos idénticos!, sino que es además, la propia esencia de la vida. Cuanto mayor sea la variedad, mayor será la riqueza para generar ideas originales y potentes. Cuanto mayores sean los aportes, menores serán las rutinas. Pero también existirán, gracias a la variedad, menores conformismos... y mayores conflictos.

En la diversidad reside el germen del conflicto. De un conflicto que puede ser negativo, destructivo, paralizante, cuando esta diversidad es negada, rechazada, reprimida, minimizada o maximizada. Si se niega la diversidad, no se tienen en cuenta otras formas distintas de ver la realidad. Si se desvaloriza a las personas que emiten dichos juicios, se empobrece y reduce la comunicación interna del equipo y buscando reducir riesgos, sólo se reducen las oportunidades de aprendizaje. Cuando, por el contrario, esta diversidad se exagera y se maximiza, se menosprecian otras formas de procesar la realidad, se agrade por ser distinto. Todo se reduce a un ganar o perder en ambos casos.

La aceptación y la valoración sincera de las legítimas y valiosas diferencias individuales es un paso esencial para el tratamiento constructivo del conflicto. Se acepta la confrontación, se buscan los beneficios mutuos y se pretende lograr la mejor relación posible.

5. DEFINIR NUESTRA ESTRATEGIA PARA TRATAR EL CONFLICTO

Este quinto paso nos propone distintas estrategias para tratar el conflicto: evitar, ceder, pactar, imponer, negociar. Cada una de ellas es adecuada para distintas situaciones. Pueden ser visualizadas en un gráfico utilizando dos dimensiones: cooperación, o sea, el grado en que una persona procura satisfacer las necesidades de la otra y afirmación de sí, o sea, el grado en que trata de satisfacer los propios intereses.



La estrategia de evitar o de retirarse es útil cuando el conflicto no nos atañe y nada podemos hacer, cuando lo que está en juego es trivial, cuando es importante lograr la calma entre las personas implicadas, cuando se requiere más información o cuando uno no puede satisfacer sus deseos.

Sin embargo, tiene el riesgo de que al "no hacer nada" el problema se intensifique. Quien se retira pierde la oportunidad de exponer y debatir su punto de vista, de aprender y de enseñar. A veces se utiliza la retirada como una forma más o menos disimulada de castigar al otro.

**LA ESTRATEGIA DE IMPONER ES
UNA ESTRATEGIA DE "YO GANO
- TÚ PIERDES"**

La estrategia de ceder parece ser adecuada en los casos que uno descubre que está equivocado, cuando las cuestiones en juego son más importantes para la otra persona que para uno, cuando se quiere lograr credibilidad en cuestiones posteriores, cuando la armonía y la estabilidad tienen prioridad. Ahora bien, es una estrategia por la cual uno "pierde" lo que estaba defendiendo. Y además se puede perder la autoestima y la consideración de los demás.

La estrategia de imponer es una estrategia de "yo gano - tú pierdes". Es necesaria cuando deben establecerse reglas para beneficio de todos o si se necesita brindar protección a alguien a causa de un comportamiento violento o temerario de otra persona. Parece adecuada en casos de urgencia, cuando se tratan cuestiones vitales o cuando se quiere actuar contra los que se aprovechan de un comportamiento conciliador.

Pero hay que tener en cuenta que rara vez es ésta una respuesta eficaz a largo plazo. El perdedor de hoy puede rehusar cooperar mañana. Esta estrategia suele estar impulsada por una tendencia inconsciente a protegerse del dolor de estar equivocado.

La estrategia de pactar parece ser la adecuada para lograr arreglos temporales a cuestiones complejas, cuando el tiempo urge a tomar alguna solución o cuando no existe la posibilidad de que todos puedan tener lo que les gustaría. Por lo general dividir algo equitativamente se suele aceptar como lo más justo. Su riesgo es que ninguna de las partes quede muy convencida o que hubieran preferido no haber llegado a ese pacto por entender que es inferior a alguna otra posibilidad.

La estrategia de negociar es una estrategia de colaboración. "Yo gano - tú ganas". Es importante llegar a esta solución cuando se desea que tanto una parte como la otra satisfagan sus intereses, cuando se quiere respetar el sistema de valores de cada una. Este sistema tiene como meta hacer que los diferentes adversarios entren en una búsqueda de consenso, según los distintos intereses en juego, para encontrar una solución integradora.

CONCLUSIONES SOBRE ESTRATEGIAS

Cada estrategia puede ser adecuada según sea la situación. Sin embargo y en líneas generales, nos inclinamos a recomendar estrategias de negociación, aún contando con la confrontación inicial que supone verse obligado a tener en cuenta las posiciones del otro. Sostenemos que el miedo al enfrentamiento es el que nos lleva, una y otra vez, a no expresar nuestros pensamientos disidentes, con lo que perdemos la oportunidad de aprender acerca del valor lógico del diálogo. Y es el miedo a destruir la relación el que nos conduce a no expresar abiertamente nuestros malestares por las conductas de los otros, con lo que perdemos la oportunidad de comprenderlos y de encontrar soluciones mutuamente satisfactorias...



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- José Belzunce, M., Danvila del Valle, I. y Martínez-López, F. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos*. España: ESIC Editorial. [en línea] ISBN 9788473567923
- López, P. (2011). *Habilidades directivas: 30 habilidades para el desarrollo de un liderazgo efectiva*. España: Editorial Netbiblo S.L. [en línea] ISBN 978-84-9745-887-0
- Madrigal, B. (2010). *Habilidades Directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. [en línea] ISBN 9781615021598
- Pérez, I. (2010). *Habilidades directivas*. España: Editorial S.A. De Promoción y Ediciones. [en línea] ISBN 978-84-407-2315-4
- Puchol, L., Núñez, A. y Ongallo, C. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. (3ª ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A. [en línea] ISBN ISBN-10: 8479789751 y ISBN-13: 978-8479789756
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. (6ª. ed.). España: Gestión 2000. [en línea] ISBN 978-84-9875-081-2

The logo consists of the word "ILUMNO" in a bold, white, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, giving it a modern, circular appearance. The text is centered within a solid orange rectangular background.

ILUMNO