

Competencias Sociales

Gestión de las relaciones: Resolución eficaz de conflictos

Autoras: Carmen García de Leaniz y Olga Cañizares

Índice

Apuntes	3
6.1. Qué es un conflicto	3

6.1. Qué es un conflicto

La definición etimológica del latín señala que conflicto significa «enfrentamiento con». Hay conflictos de tipo intra-personal, interpersonal, familiar, comunitario, organizativo, grupal, racial o étnico, nacional, internacional, etc.

Son muchas las causas por las que pueden producirse conflictos. Las más habituales ocurren cuando:

- ▶ Entran en juego diferentes intereses (necesidades y objetivos incompatibles) y hay una falta de empatía, que hace que las partes se molesten.
- ▶ Las personas implicadas tienen diferente percepción de la realidad, a pesar de estar ante una misma situación. Esto ocurre esencialmente cuando hay valores y creencias diferentes.
- ▶ Hay una comunicación precaria entre las partes, lo cual suele producir malos entendidos, inseguridad o desconfianza en la relación.
- ▶ Hay lucha de poder o un ambiente competitivo.
- ▶ Una de las partes siente inseguridad o tiene una autoestima débil.

Con frecuencia, la esencia de los conflictos se encuentra en mecanismos internos como **la falta de empatía**, la **competitividad**, la **falta de seguridad**, **autoestima y estima**, el **sentido del honor y orgullo**, el **sentido de poder o dominio**, así como reacciones con carácter de **obediencia o desobediencia**.

Por lo tanto, nuestro autoconocimiento, autoestima y nuestro grado de inteligencia emocional influirán en nuestra propensión a tener más o menos conflictos y en nuestra capacidad para encontrar una salida positiva o negativa a los mismos.

¿Amenaza u oportunidad?

Con frecuencia consideramos los conflictos como una amenaza que puede poner en peligro las relaciones o nuestros objetivos personales.

Sin embargo, los conflictos pueden ayudarnos a descubrir nuevos puntos de vista, a tomar consciencia de necesidades importantes que estábamos obviando, a mejorar las relaciones, a romper con la inercia de automatismos que no aportan valor, etc.

Los conflictos nos hacen replantearnos una determinada situación en la que no nos sentimos cómodos y, por tanto, se pueden convertir en oportunidades para estimular nuestra creatividad y crear nuevos vínculos y compromisos personales que afiancen y enriquezcan nuestra vida y nuestras relaciones.

¿Por qué es importante aprender a resolver conflictos?

El proceso, cómo gestionamos los conflictos, es quizá tan importante o más que la solución del conflicto, ya que, si no se dan los pasos adecuados, puede verse dañada la relación y ser «peor el remedio que la enfermedad».

Y es que, cuando no somos capaces de resolver conflictos por nosotros mismos, podemos sentir frustración, resentimiento, enfado o incluso odio hacia los demás. Podemos terminar por aislarnos y, todo ello, de forma prolongada, termina por perjudicar nuestra autoestima y nuestro equilibrio emocional.

Un conflicto no resuelto, puede seguir afectándonos durante el resto de nuestra vida, hasta que no aprendamos a resolverlo.

Principios básicos que facilitan la resolución de conflictos

- ▶ **El estado de nuestro corazón:** el estado de nuestros corazones es el factor más importante. Si sentimos rencor, resentimiento, enfado, indignación, etc. no vamos a poder hacer todo lo que está en nuestra mano para resolver el conflicto, no vamos a poder sentir empatía, que es la que nos permite tender un puente hacia la otra parte, facilitando así la resolución del conflicto. Descubrir el cambio fundamental debe producirse en nosotros, si queremos alimentar el cambio en los demás es el primer paso esencial, es la clave del éxito. ¿Qué vamos a hacer para que estos sentimientos cambien?

- ▶ Cuidar la **relación** y, en la medida de lo posible, **colaborar**: para poder cuidar la relación, necesitamos haber dado previamente el paso de transformar nuestros sentimientos de guerra y convertirlos en sentimientos de paz. Con frecuencia tenemos conflictos justo con las personas más importantes para nosotros. Por tanto, cuidar la relación se convierte en un aspecto fundamental para nuestro bienestar. El reto está en **cuidar el proceso**, mostrar respeto hacia los sentimientos, perspectivas y necesidades de la otra parte y cooperar para resolverlo. No siempre será posible colaborar y tendremos que adoptar otras estrategias como:
 - **Evitar** la situación: es una alternativa en la que pierden ambas partes, ya que el conflicto se queda sin resolver. Sin embargo, en ocasiones, puede tener sentido si el conflicto es peligroso o puede ser dañino. También cuando necesitamos enfriar una situación, antes de abordarla.

 - **Ceder**: esta alternativa puede ayudarnos a resolver rápidamente el conflicto. Puede tener sentido en los casos en los que el conflicto no sea relevante para nosotros, pero no cuando se trate de una falta de respeto o una necesidad importante para nosotros.

- Mostrar **firmeza** en nuestra posición: esta alternativa puede ayudarnos cuando, por ejemplo, es el respeto el que está en juego, es decir, nos han faltado al respeto. En otras situaciones en las que, por ejemplo, existen conflicto de intereses (yo quiero hacer X y tú quieres hacer Y), mostrarnos firmes en nuestras posiciones puede generar resentimiento en la otra parte, que verá deslegitimados sus propias necesidades. Además, será posible que se incumpla el posible acuerdo impuesto, al sentirlo como injusto.
- Centrarnos en **necesidades** en vez de en **mi solución** y buscar muchas posibles alternativas con **creatividad**. Con frecuencia, los conflictos se bloquean porque las partes se empeñan en defender su solución en lugar de admitir y buscar con creatividad, soluciones alternativas satisfactorias para ambos. Detrás de cada solución planteada, existe una serie de intereses que definen el problema. Debemos identificarlos para buscar alternativas que puedan conciliarlos, una solución conjunta, en vez de empeñarnos en encontrar un acercamiento de distintas soluciones opuestas.

Por ejemplo, dos hombres están discutiendo en una biblioteca. Uno quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. No paran de discutir sobre la abertura que van a dejar: una rendija, a medias, tres cuartos. Ninguna solución satisface a los dos. Entonces entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta, a lo que contesta: «para tener un poco de aire fresco». Le pregunta al otro por qué la quiere cerrada y este dice: «para no tener corriente». Después de pensar un poco, la bibliotecaria sale de la habitación y abre una ventana de la habitación de al lado, con lo que llega aire fresco sin tener corriente.

Ejercicio: ¿cuáles son los intereses subyacentes? «querer aire fresco» y «no querer corriente»:

- ¿Cuáles son las soluciones planteadas por las partes? Ventana abierta, ventana cerrada.

- Tratar de acercar las soluciones, cediendo, no resolvía el problema. Al centrarnos en los intereses y ser creativos, se pueden encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

La solución abarca muchos aspectos distintos que sólo se entienden si vemos el conflicto como un proceso y mantenemos la **mente abierta y flexible** para realmente cooperar en la búsqueda de esas múltiples opciones que pueden conciliar todos los intereses en juego.

Habilidades clave para prevenir y resolver conflictos

- ▶ **El autoconocimiento y la autoestima:** En la medida en la que seamos conscientes de nuestras necesidades, valores, creencias, objetivos, emociones, etc., seremos capaces de expresarlas sin avasallar y sin dejarnos avasallar por los demás. Por tanto, será más fácil prevenir conflictos y, en caso de que aparezcan, nos resultará más sencillo encontrar diferentes formas de satisfacer una misma necesidad.
- ▶ **Habilidades de regulación emocional:** si yo soy capaz de transformar sentimientos destructivos, como el resentimiento, rencor, indignación, frustración, etc. y conectar con el perdón, la empatía, la esperanza, el deseo de conciliación, será más probable que contagie mi actitud a la otra parte (sin echar más leña al fuego), facilitando así la resolución del conflicto. Además, cuando sentimos empatía, es más fácil calmarse que cuando el sentimiento de fondo es rencor, en cuyo caso, nos reprimimos más que calmarnos de veras. De esta forma, podremos mantener más fácilmente la calma durante la gestión del conflicto, haciendo más probable su resolución. Quisiera aprovechar también para recordar la importancia de llevar hábitos saludables (alimentación, sueño, deporte), ya que generamos endorfinas y mejora nuestro estado de ánimo por lo que es más sencillo mantener la calma.
- ▶ El **sentido del humor** es una habilidad que nos permite prevenir conflictos en la medida en la que podemos quitar «hierro al asunto» y también resolverlos al bajar la tensión emocional con una broma o un guiño simpático.

- ▶ Las **habilidades de comunicación** nos pueden ayudar a prevenir conflictos, ya que muchos conflictos se deben a problemas de comunicación (gestos, imprecisiones, presuposiciones, distorsiones, etc.) entre las personas. Así mismo, son esenciales para la resolución de los conflictos, especialmente:
 - **Empatía:** es la habilidad clave, ser capaz de comprender cómo se siente la otra parte, por qué se siente así, qué necesidades tiene y, conseguir hacer sentir a la otra parte, que la entendemos y que nos importan sus necesidades.
 - La **comunicación no verbal:** para generar buen clima: con la expresión de la cara, la voz y el cuerpo. No podemos olvidar que el 93% de la comunicación depende de estos factores.
 - **Escucha activa:** al escuchar los puntos de vista de la otra parte con atención, mostramos respeto hacia ellos. Si demostramos haber escuchado a la otra parte, aumentarán las probabilidades de resolver el conflicto, ya que, si la otra parte se siente escuchada, tendrá una mayor predisposición a escucharnos a nosotros.
 - **Preguntas poderosas:** ya vimos que a través de las preguntas podemos dirigir las conversaciones hacia problemas o soluciones. Las preguntas nos ayudarán a tender puentes hacia el acuerdo.
 - **Asertividad:** nos permitirá cuidarnos a nosotros y cuidar la relación durante el proceso de resolución del conflicto, y nos ayudará a encontrar una solución ecológica para ambos.
- ▶ La **creatividad** es una habilidad muy útil para resolver conflictos, ya que es la puerta que nos conducirá hacia múltiples posibles alternativas y, cuantas más alternativas tengamos, más probable será que encontremos aquella que pueda resolver el conflicto de forma satisfactoria.

Pasos para resolver conflictos

► **Calma y cambio de actitud:** ¿Por qué diferenciamos la calma del cambio de actitud?:

- **Calma:** Antes de tratar de resolver cualquier conflicto, es necesario que las partes involucradas sean capaces de abordar el tema desde la calma, sin carga emocional. Para ello, nos pueden ser muy útiles las técnicas de relajación, respiración y *mindfulness* explicadas en el tema 4.
- **Cambio de actitud:** podemos estar calmados, pero llenos de resentimiento e indignación. En tal caso, estarán las brasas listas para arder en cualquier momento. Recuerda, el primer paso es transformar tus sentimientos destructivos en sentimientos constructivos que te permitan cuidar la relación y encontrar uno o varios puntos de encuentro.

► **Preparación:** Una correcta preparación, allana el camino hacia la resolución del conflicto. Para prepararnos necesitamos definir el problema con precisión, al hacerlo, nos damos cuenta de lo que nos ocurre, y éste es el primer paso para poder tomar distancia, analizar e identificar posibles formas de actuación para resolver el conflicto. Para ello, nos puede ayudar:

- **Diferenciar raíces del problema de los síntomas:** En las causas del conflicto hay que distinguir muy bien entre síntomas y contenido. Las verdaderas causas del conflicto son generalmente diferentes a los hechos que lo han provocado.
- **Analizar los hechos:** cuándo y dónde se originó el conflicto, qué hechos lo provocaron el conflicto y qué consecuencias ha tenido.
- **Analizar los diferentes puntos de vista:** qué interpretación hacemos de los hechos, qué juicios/opiniones, incluso creencias tenemos al respecto (ambas

partes). Se trata de identificar posibles distorsiones ocasionadas por dichos juicios y creencias.

- **Reconocer las emociones, sentimientos** (de ambas partes).
 - Identificar las **necesidades** (de ambas partes).
 - Plantearse un **objetivo** (con visión cooperativa).
 - Plantearse diferentes **opciones** para cubrir las necesidades (creatividad).
 - Buscar **momento y lugar** adecuados para hablar sobre el conflicto: un entorno imparcial y agradable que nos permita abordar el conflicto en las mejores condiciones de objetividad y creatividad.
- **Aproximación:** En esta fase, las habilidades de comunicación y regulación emocional van a ser clave para gestionar el proceso cuidando la relación y facilitar la resolución creativa del conflicto de forma satisfactoria para ambas partes. Es recomendable dar los siguientes pasos:
- **Introducción objetiva del tema (mostrando respeto y cuidando la comunicación no verbal):** antes de abordar el conflicto, es recomendable gestionar las expectativas de la otra persona y explicarle cuál es el hecho del que se quiere hablar, evitando realizar acusaciones o comentarios con carga emocional. Por ejemplo: «me gustaría hablar contigo sobre la reunión que tuvimos el martes pasado», en vez de decir «me gustaría hablar contigo sobre lo mal que me trataste el martes pasado».
 - **Demostrar una actitud de paz:** antes de entrar en el detalle del conflicto, te puede ayudar expresar tu intención de llegar a un acuerdo, expresar también la importancia que para ti tiene esta relación. De esta forma, predispones en positivo a la otra parte.

- **Mostrar nuestros sentimientos ante la conducta de la otra persona y expresar nuestras necesidades.** Ej. Yo me siento ... cuando tú haces... y necesito...
 - **Evitar empezar por los mensajes «tú».** Estamos acostumbrados a responder a los conflictos con frases del tipo «Tú...». Ejemplo: «tú me has tratado mal, has sido injusto conmigo». Este tipo de mensajes dejan el peso de la responsabilidad a la otra parte, lo cual provoca que esta se ponga a la defensiva, dificultando así el proceso de resolución del conflicto.
 - **Fomentar los mensajes «Yo»:** cuando expresamos nuestras emociones y sentimientos (**yo siento**) ante una conducta objetiva, sin añadir juicios o culpabilizar a la otra parte, nos estamos expresando sin ofenderla, lo cual facilita la comunicación. Además, es esencial que expresemos nuestras necesidades (**yo necesito**), qué necesitamos en esta situación. Solemos manifestar lo que nos gusta o no nos gusta, pero muchas veces olvidamos expresar lo que necesitamos, por lo que se dificulta el proceso de resolución del conflicto ¡Si no reconocemos nuestras necesidades, no podremos encontrar fórmulas para satisfacerlas!
- **Preguntar y demostrar empatía hacia la percepción, sentimientos y necesidades de la otra parte.** Tan importante como comunicar nuestro punto de vista, nuestros sentimientos y necesidades, es escuchar y comprender los puntos de vista, sentimientos y necesidades de la otra parte. Nos pueden ser útiles las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es tu punto de vista de la situación?
 - ¿Cómo te sientes?
 - ¿Qué necesitas?
- **Buscar opciones creativas para satisfacer ambas necesidades:** Aquí las protagonistas son las necesidades. Es esencial recordar el peligro de enroscarse en mi solución y tu solución, tratando de encontrar un punto intermedio entre

dos alternativas que no satisfacen ambas necesidades. En este punto es importante mostrarnos abiertos, flexibles a escuchar diferentes alternativas antes de juzgarlas y valorarlas. De lo contrario, se pueden producir enfrentamientos y se puede bloquear el proceso creativo, por lo que se pueden dejar sin explorar alternativas valiosas.

- **Valoración de las opciones y selección de la solución:** una vez realizadas las diferentes propuestas, una a una podemos valorarlas conjuntamente, analizar si pueden ser válidas, si pueden cubrir las necesidades de ambas partes. De esta manera, seleccionaremos aquella que cubra lo máximo posible ambas necesidades.

► **Acuerdo y compromisos:**

- **Compromiso con el acuerdo:** los conflictos no se cierran con un simple acuerdo de hacer real esa solución en conjunto. Por ejemplo: «yo no voy a gritarte más y tú vas a hacer bien y a tiempo tu trabajo».
- **Compromiso emocional:** al compromiso con el acuerdo hay sumarle otro compromiso (el más importante) a título personal, directamente con la persona con la que hemos tenido el conflicto. Cuando sentimos y demostramos que nos importa la relación, que nos importa la persona, sus necesidades, objetivos, sentimientos, es cuando, más allá del acuerdo, estamos consolidando un compromiso emocional en la relación. En estos casos, la relación habrá salido fortalecida del conflicto, habrá sido una oportunidad para afianzarla.

- **Seguimiento:** sobre la base de la confianza, es bueno para ambas partes hacer seguimiento del acuerdo, revisar, al cabo de un tiempo (una semana, dos semanas, un mes), si ambas partes consideran que se está cumpliendo el acuerdo y cómo se sienten al respecto. De esta manera, en caso de existir alguna diferencia, se puede solventar antes de que vuelva a aparecer un nuevo conflicto.

En definitiva, los conflictos no residen tanto en los hechos, como en la valoración que hacemos de los mismos. Como cada persona tiene un mapa diferente, es fácil que puedan ocurrir y podemos aprovecharlos como una oportunidad para afianzar nuestras relaciones.

Para ello, es esencial, cambiar YO primero mi actitud y mis sentimientos (transformar lo destructivo en constructivo). Esta será la clave para cuidar la relación durante el proceso, manteniendo una actitud cooperativa y creativa, centrada en satisfacer las necesidades de ambas partes. Como resultado, conseguiremos resolver el conflicto y, tal vez, afianzar y enriquecer la relación.