

# GESTION DE CONFLICTOS

Fascículo N° 4

TITO ANTONIO LOPEZ APARICIO

Reflexión escrita por el Abg. Tito Antonio López Aparicio para el curso de LIDERAZGO PERSONAL del Centro de Formación Social de la UCB y la Comisión Arquidiocesana de Pastoral Social - Cáritas del Arzobispado de Santa Cruz en junio del año 2001.

E-mail [tito@lopezaso.com](mailto:tito@lopezaso.com)

*Reflexiones para mejorar nuestra habilidad social de prevenir, manejar y transformar los conflictos interpersonales*

Santa Cruz – Bolivia  
Julio de 2008

## Contenido

1. El Conflicto como oportunidad	2
2. Tipos de conflictos	3
3. Mapa del conflicto	3
4. Autoestima y gestión de conflictos	4
5. Estilos frente a un conflicto	5
6. El conflicto destructivo	8
7. Gestionar conflictos pensando en ganar-ganar	9
8. Manejo de conflictos es manejo de diferencias	10
9. Estrategias para buscar acuerdos	11
10. Negociación efectiva	14

## Introducción

Los conflictos forman parte natural de la vida humana, aunque cueste aceptar esta situación como natural o normal. Como seres humanos somos seres de relaciones en las cuales existen diferencias porque somos personas diferentes que vivimos en sociedad sobre la base de determinados consensos o acuerdos mínimos.

Los conflictos requieren ser gestionados o manejados por las personas involucradas en los mismos, porque al ser elementos naturales se gestan, explotan o surgen y a veces se solucionan o también se transforman en nuevos conflictos. Pero en todos los casos es necesario manejar los conflictos y que los conflictos no manejen a las personas. Este trabajo es un aporte con el sencillo objetivo de compartir el aprendizaje diario del ejercicio profesional como abogado, y como todas las personas también vivo conflictos porque soy conflictivo.

Santa Cruz, 4 de julio de 2008

## 1. El conflicto como oportunidad

Un conflicto es:

“Una lucha expresada entre por lo menos dos partes quienes perciben sus metas incompatibles, una escasez de recursos e interferencia por el otro lado en el alcance de sus metas”(Hocker y Wilmot)

El conflicto se entiende o percibe mayormente como algo negativo porque la suposición subyacente o las ideas muy cercanas son las que hacen ver al conflicto como algo negativo y potencialmente muy perjudicial y, por lo tanto, debe reducirse al mínimo o detenerse con rapidez.

Pero es necesario ver al conflicto como una oportunidad y cambiar las ideas viendo al conflicto como algo potencialmente muy productivo pero que, para ello es preciso utilizarlo, manejarlo o gestionarlo con habilidad.

Las ventajas del conflicto como oportunidad se explican porque:

- El conflicto impregna la vida dentro de una organización;
- Los conflictos mal manejados resultan muy costosos;
- Nadie gana cuando una pugna se acrecienta;
- Se necesitan dos para entrar en conflicto y también para salir de él;
- El antagonismo no es el problema, sino parte de la solución;

- La diversidad de opiniones e información es indispensable para resolver los problemas;
- El conflicto concilia tensiones y direcciones opuestas convirtiéndolas en soluciones factibles.

## 2. Tipos de conflictos

Hay conflictos de tipo:

- Intrapersonal (en el interior de las personas)
- Interpersonal (entre las personas)

Nuestra experiencia está limitada a los conflictos interpersonales los que pueden ser:

- Entre individuos
- Entre individuo y grupos
- Intragrupal
- Intergrupal

El conflicto es algo natural y no necesariamente es positivo o negativo. Hay conflictos sin violencia. La violencia cambia la naturaleza del conflicto porque existe agresión. También existe el conflicto institucionalizado o el conflicto social que escapa al tema de análisis de este sencillo trabajo.

## 3. Mapa del conflicto

Una manera de gestionar un conflicto es construir un instrumento sencillo pero muy útil denominado mapa del conflicto, en el que hay tres elementos esenciales que se relacionan y afectan recíprocamente; **las personas, los procesos y los problemas.**

Estos tres elementos (personas, proceso y problema) también se conocen como las tres “P” del conflicto, elementos necesarios de identificar para buscar gestionar y buscar soluciones a los conflictos interpersonales.

**Las personas:** los seres humanos concretos con emociones, necesidades, percepciones, efectos y valores.

**El proceso:** es el desarrollo o historia del conflicto, los procesos de comunicación, el lenguaje y las condiciones de las partes

**Los problemas:** son las necesidades e intereses de cada parte, diferencias de fondo, de forma y de procedimiento.

Construir el mapa y utilizarlo positivamente significa que debemos cambiar nuestros paradigmas viejos con relación a los conflictos.

## 4. La autoestima y la gestión de conflictos

La autoestima es una aptitud emocional resultado del autoconocimiento, la autorregulación y la motivación. Es la condición inicial para ser un buen negociador es la autoestima o valoración personal alta. Valorarse no significa jactarse o desestimar a la otra persona. Porque nuestra respuesta a un conflicto se basa en nuestra autoestima. Existe una relación directa entre los complejos de superioridad, de inferioridad y la respuesta a los conflictos porque *“Para negociar hay que saber escuchar y empatizar”* (Goleman)

El complejo de superioridad es sobre-estimación o autoestima alta falsa, egoísta, jactanciosa, defensiva o agresiva. Personaliza el problema porque “la otra persona es el problema”.

El complejo de inferioridad es autoestima baja, evita todo tipo de confrontación, provoca pasividad o agresividad sin razón. La persona se ve a sí misma como el problema.

La autoestima alta es madurez, es tener personalidad definida, es aceptación de sí mismo y de las otras personas. Es aceptar nuestros sentimientos e independizar el problema de las personas recurriendo mental y rápidamente al mapa del conflicto en el que la persona se halla involucrada.

## 5. Estilos frente a un conflicto

☹ Para Thomas y Kilmann, desde la preocupación por uno mismo y la preocupación por la otra persona, existen cinco modos de comportarse frente a un conflicto:

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| ☹ Evitar     | (tortuga)       |
| ☹ Acomodarse | (oso)           |
| ☹ Convenir   | (hormiga)       |
| ☹ Competir   | (tiburón- toro) |
| ☹ Colaborar  | (búho)          |

Cada persona tiene uno o más estilos preferidos, pero debe buscar dominar el estilo adecuado para cada conflicto. No se trata de dar valor absoluto a uno de los estilos sino que cada estilo tiene sus ventajas y

desventajas que conviene reflexionar y reconocer para gestionar positivamente los conflictos. El buen negociador maneja o tiene capacidades de usar todos los estilos con naturalidad adecuadamente.

### a) ¿Cuándo evitar un conflicto?

- Lo que resulta perjudicial no es el conflicto en sí, sino evitarlo;
- Evitar el conflicto no hace que los problemas desaparezcan, sino que les permite permanecer y encontrarse, y después salir a la luz de forma más negativa;
- La evasión dificulta enfrentar de forma realista las frustraciones y los problemas inevitables
- Algo que no es significativo o no hay cuestiones más importantes;
- No es factible satisfacer sus intereses o usted tiene poco poder para cambiar la situación;
- El peligro de la confrontación supera los posibles beneficios de la solución del conflicto;
- A fin de calmarse, reducir tensiones o recuperar compostura;
- Obtener más información es más importante que tomar una decisión inmediata;
- Cuando otros pueden resolver mejor el conflicto

### b) ¿Cuándo ceder frente a un conflicto?

- Ceder es comprender que está equivocado o cometió un error. Muestra que uno es razonable.
- Cuando el asunto es más importante para el otro que para usted y ceder satisface y mantiene la cooperación.

- Cuando es necesario transar o renunciar a parte de los posibles beneficios que tocan a cada parte
- Se recomienda ceder cuando obtener aceptación en asuntos posteriores es más importante para usted en el conflicto concreto;
- Ceder para obtener armonía y estabilidad como condiciones importantes para ganar-ganar;
- Para minimizar pérdidas cuando se está en minoría con relación a la otra parte en conflicto.
- Para que los subordinados aprendan de los errores de Usted.

#### c) ¿Cuándo luchar o competir en un conflicto?

- Cuando es necesario una decisión rápida;
- Cuando hay cuestiones importantes y urgentes que resolver;
- En cuestiones vitales para la institución u organización y usted está seguro de que tiene razón;
- En casos de urgencia;
- Para hacer cumplir reglas o disciplinas poco populares.

#### d) ¿Cuándo negociar un conflicto?

- Cuando hay oponentes de igual poder que desean obtener metas mutuamente excluyentes;
- Cuando las metas son moderadamente importantes;
- Para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas;
- Para lograr soluciones bajo presión de tiempo; La competencia y la colaboración no tienen éxito.
- Se debe negociar cuando hay condiciones entre las partes y equilibrio de poder.

#### e) ¿Cuándo desarrollar un conflicto?

- Cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes;
- Cuando se requiere combinar criterios de personas con diferentes puntos de vista;
- Para resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación;
- El objetivo es garantizar un acuerdo duradero;
- Para mejorar la moral;
- Para aumentar la motivación y productividad;
- Cuando se necesitan soluciones creativas.

#### 6. El conflicto destructivo

El deterioro de un conflicto tiene como una de sus causas principales la ninguna, poca o mala comunicación entre partes. Un conflicto destructivo recorre mayormente este camino:

- Disminuye y hasta desaparece el diálogo y la escucha entre partes.
- Cada parte busca aliados para hablar “de la otra parte” pero no “con la otra parte”.
- Se rompe la comunicación y se personaliza el conflicto.
- Se generaliza a todos los aliados o se interpersonaliza el conflicto.
- Aumenta la confusión, la frustración, el temor y se rompen las relaciones.

Bajo a estas condiciones el conflicto requiere la urgente intervención de una tercera parte como mediadora, conciliadora o árbitro.

## 7. Gestionar los conflictos con ganar – ganar

La gestión de conflictos requiere de un nuevo hábito denominado por Covey como “Ganar-ganar”, entendido como la vivencia del principio de la abundancia, es decir convencerse de que en la realidad existen suficientes bienes para todas las personas, por lo cual se debe reducir a la mínima expresión el principio de la escasez que presume la falta de bienes, ante lo cual los individuos tienden a acaparar primero dando vigencia la paradigmas de ganar-perder.

Pero ganar-ganar significa trabajar en el cambio de algunos paradigmas, buscando nuevas maneras de ver y actuar frente a los conflictos, porque:

- ☹ Estamos habituados a la competencia y nos parece natural que unos ganen y otros pierdan
- ☹ La resolución aparente de un conflicto puede darse aplicando el paradigma ganar-perder como resultado de la competencia o de la falsa imagen de ganar-ganar.
- ☹ La transformación de un conflicto es posible con el cambio de paradigma ganar-perder que fundamenta la competencia, por el paradigma ganar-ganar que es la base de la cooperación o beneficio mutuo.
- ☹ Un conflicto se transforma en una nueva oportunidad con el paradigma ganar-ganar porque supera el egoísmo.

- ☺ Ganar-ganar se fundamenta en el principio de la abundancia y no de la escasez.

Ganar-ganar es el beneficio mutuo, la tercera alternativa y tal vez la única alternativa para transformar positivamente los conflictos, porque si no hay condiciones reales para ganar-ganar, es recomendable acordar que no hay trato (Covey).

## 8. El manejo de conflictos es manejo de diferencias (Entender primero para ser entendido)

Los conflictos como algo natural son reflejos o expresiones de las diferencias. Se requiere entonces gestionar o manejar las diferencias aunque parezcan irreconciliables o de soluciones imposibles, porque:

- Mientras no se expresen las diferencias las partes estarán defendiéndose o agrediendo
- La relación de poder de las partes influye de manera determinante para el manejo de las diferencias

El centro de negociaciones de Harvard sugiere:

- Serenarse, sintonizar y expresar sentimientos
- Practicar la escucha empática
- Expresión en lenguaje neutro y no de disputa.

Estas son habilidades necesarias para gestionar o para resolver conflictos. Pero fundamentalmente se requiere practicar la comunicación empática o el entender primero para luego ser entendido. Fácil decirlo pero difícil practicarlo porque cada uno busca que primero lo entiendan antes de entender. Covey plantea que este

hábito requiere superar las conductas típicas mas frecuentes como ser:

- ⊕ Ignorar
- ⊕ Simular escuchar
- ⊕ Escuchar selectivo
- ⊕ Escuchar activo

Solamente después de superar estas formas o niveles de escucha se puede afirmar que llegamos a la escucha empática. El escuchar empático implica:

- Ponerse en los zapatos de la otra persona mostrando interés por la conducta no verbal
- Captar los hechos y los sentimientos sin opinar ni juzgar, sino parafrasear
- Aclarar si existe entendimiento recíproco
- Que sus ideas sean descubiertas por la otra persona

La escucha empática produce confianza, porque desde sentirse escuchada, la otra parte se acerca, se arriesga y se expresa más. Pero si no hay condiciones o disponibilidad de escucha empática es mejor no engañarse.

## 9. Estrategias para buscar acuerdos

Recurriendo al mapa del conflicto se debe identificar los elementos y frente a ellos asumir una actitud diferenciada.

Se puede identificar tres estrategias entre la que creemos que es la recomendable es la tercera

FRENTE A LAS PERSONAS	FRENTE AL PROCESO	FRENTE A LOS PROBLEMAS
1. Ser sensible	1. Suavizar	1. Ser flojo
2. Ser duro	2. Atacar	2. Ser duro
3. Ser sensible	3. Acordar	3. Ser duro

Para poder ser sensible con las personas, acordar como fue el proceso y ser duro con los problemas, como se describe en la opción 3, es fundamental:

- NO CONFUNDIR A LA PERSONA CON LOS PROBLEMAS
- TENER CONSIDERACION POR LA OTRA PERSONA
- PARTIR DE LOS INTERESES Y NECESIDADES Y NO DE LAS POSICIONES

Sobre el proceso de y para la solución de los conflictos se debe buscar el acuerdo en PRINCIPIO, DE PROCEDIMIENTO Y FRACCIONADO

**El acuerdo en principio** es definir en qué se está de acuerdo para buscar soluciones. Es un acuerdo general que se requiere para negociar. S el camino para negociar.

**El acuerdo de procedimiento** es el cómo se negociará, las técnicas y procedimientos, el camino y los medios de negociación. Como parte del acuerdo de procedimiento se define si se requiere mediación, conciliación o arbitraje.

- ⇒ **La mediación** es una tercera parte aceptada por las partes como Facilitador o mediador
- ⇒ **La conciliación** es una tercera parte que recibe poder de encontrar soluciones que las partes pueden o no aceptar
- ⇒ **El arbitraje** es la intervención de una tercera parte con autoridad y poder conferido por las partes en conflicto, que debe buscar las soluciones que son obligatorias para las partes en conflicto.

**El acuerdo fraccionado** permite dedicar esfuerzos a encontrar soluciones a partes o fracciones del problema o conflicto especialmente si es grande o complejo.

## 10. Negociación efectiva

La negociación es la gestión a manejo del conflicto visto como una oportunidad y no como una amenaza. En toda negociación hay que tener en cuenta un conjunto de criterios básicos que deben conducir a un acuerdo sabio y prudente, el acuerdo debe ser eficiente y debe mejorar o, al menos, no dañar la relación existente entre las partes. Pero cuando las partes discuten sobre posiciones, no se logran acuerdos ganar-ganar lo que disminuye las posibilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio. Además, el problema puede agravarse a medida que se incrementa el número de partes involucradas en la negociación.

El modelo desarrollado por Harvard Business School nos presenta una alternativa de negociar basada en los

méritos. Ello permite obtener un resultado certero y amigable. Este modelo se apoya en cuatro puntos básicos que se desarrollan posteriormente a lo largo de su obra.

1. **La Gente.** Es necesario separar a la gente del problema. Se debe atacar el asunto en su esencia.
2. **Intereses.** Céntrate en los intereses, no en las posiciones. Busca satisfacer los intereses subyacentes.
3. **Opciones.** Antes de tomar una decisión, baraja varias posibilidades con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.
4. **Criterios.** Insiste en que el resultado final se base en algún estándar objetivo, que permita llegar a una solución lo más justa posible.

Un conflicto es algo natural, pero al serlo parece que naturalmente se relaciona con paradigmas negativos o violentos. La gestión o el manejo del conflicto requiere de nuevos paradigmas, de condiciones de madurez emocional, madurez que no todas las personas tienen suficientemente consolidada, porque no hay crecimiento o madurez mientras no se haya sobrevivido a los fracasos, es decir a los conflictos no gestionados o inadecuadamente manejados. Una escuela de aprendizaje efectivo para el manejo de conflictos es la escuela de los errores cometidos.