



Juan Luis y Nerea Urcola han publicado recientemente el libro 'Gestión de conflictos'. :: MICHELENA

## «Estamos creando seres débiles al evitar que afronten los conflictos»

Juan Luis y Nerea Urcola **Consultores de equipos directivos**

Juan Luis y Nerea Urcola publican el libro 'Gestión de conflictos' en el que muestran cómo lidiar con ciertas situaciones a nivel personal y profesional

:: ESTRELLA VALLEJO

**SAN SEBASTIÁN.** Enfrentarse a una situación desagradable no es plato de buen gusto. Sin embargo, hacer recurrir con excesiva frecuencia al 'aquí paz y después gloria' tampoco es la alternativa deseada a medio plazo. Juan Luis y su hija Nerea Urcola han publicado el libro 'Gestión de conflictos' en el que a través de casos prácticos con los que han ido lidiando, exponen ciertas claves para afrontar adecuadamente esas situaciones, ya sea a nivel personal o profesional. «El problema no es tener conflictos, sino no saber gestionarlos», remarcan. **– Empecemos por el principio, ¿qué se considera un conflicto?** –Juan Luis: Un conflicto hay que entenderlo ante todo como algo natural y normal. La vida es conflicto y donde hay seres humanos siempre hay y habrá conflictos. El problema es que vivimos en una sociedad con pánico al conflicto. Gran parte de la sociedad asocia esta palabra con lucha, agresividad, confrontación, discusión, falta de en-

tendimiento, bronca, guerra, ataque, sufrimiento... Cuando el conflicto es necesario para el crecimiento. Una pareja sana tiene conflictos para seguir viva y un equipo humano también necesita de los conflictos para crecer. El problema no es tener conflictos, sino no saber gestionarlos.

– Nerea: El conflicto es la situación en la que dos o más personas, u organizaciones, perciben que sus objetivos son incompatibles entre sí y que el obstáculo para su logro está en la otra u otras personas. Si no sabemos ante lo que estamos, tampoco sabremos gestionarlo de manera efectiva.

**– ¿Por qué cuesta tanto gestionar esos conflictos, ya sean a nivel personal o profesional?**

–N: En primer lugar, porque en general nadie nos ha enseñado a ello. Los modelos educativos que hemos recibido se han preocupado casi exclusivamente en formarnos en contenidos técnicos, que sin duda resultan absolutamente necesarios. Pero esta falta de entrenamiento específico en nuestros procesos de aprendizaje trae como consecuencia que a muchas personas les falten recursos para gestionarse a sí mismas como a los demás. En consecuencia, como los conflictos nos generan miedo, miramos para otro lado y no prevenimos los conflictos, ni los gestionamos en sus primeras etapas. Entonces, cuando

todo explota, el conflicto ha escalado demasiado.

**– ¿Cuáles son las claves de una correcta gestión?**

– JL: Para gestionar conflictos hay que entender que la parte emocional es la que más cuesta resolver. Por eso mismo, también hay que aceptar que hay conflictos que jamás se resolverán por muy buen gestor o mediador que se sea. ¿Cómo se resuelve el conflicto Israel-Palestina, o el de Cataluña? Y aún más próximo, ¿el de los alardes de Irun y Hondarribia? Tengámoslo claro, un conflicto no se resuelve si las dos partes no manifiestan una voluntad clara de resolverlo. En esos casos hay que aprender a convivir con los conflictos.

–N: Por otro lado y aunque anteriormente hemos dicho que los conflictos son necesarios y con frecuencia, incluso positivos, hay personas que son especialistas en generar conflictos, y si llega la paz montarán un nuevo lío. Todos tenemos casos en el vecindario, en la familia, en la cuadrilla, en el colegio de los niños, etc. de personas que son generadoras de conflictos. Por eso lo primero que hay que gestionar es la parte emocional. Un mediador o un juez puede resolver la parte racional u objetiva, pero nunca la emocional. Cuántos conflictos se perpetúan en el tiempo porque sentimos que son injustos o porque alguien se sintió defraudado...

**– ¿Y qué se hace en esas circunstancias?**

– N: En cierta ocasión, un cliente de una cooperativa nos dijo que el «liderazgo es la capacidad de tener una buena conversación a tiempo» y creemos en ello. Creemos que saber tener buenas conversaciones a tiempo soluciona muchas cosas. Vivimos en una sociedad sobreestimulada e infracomunicada y nos estamos olvidando de conversar. Como mucho, soltamos nuestro rollo. Queremos convencer y persuadir a base de hablar y el secreto es justo lo contrario, observar, preguntar, escuchar, empatizar y dialogar hasta el agotamiento.

**– ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes con los que deben lidiar en su día a día?**

–JL: Quizás los más frecuentes tengan que ver con el reparto o uso del

**«Nos estamos olvidando de conversar. Cada uno suelta su rollo, pero ni se escucha ni se empatiza»**

**«Es prioritario establecer si se le da más valor a ganar o a conservar la relación con la otra parte»**

poder en las organizaciones, las envidias, los celos, el deseo de imponer los propios intereses sobre los demás y la lucha de egos.

–N: Lo que es importante aclarar es que igual que ocurre con muchas enfermedades, los conflictos tienen síntomas aparentes y raíces ocultas que hay que saber detectar y gestionar adecuadamente. El diagnóstico adecuado resulta clave en todo conflicto, por eso requiere de dedicar tiempo a su análisis. Si no se diagnostica bien el fondo, cerraremos en falso.

**– ¿Qué otras variables hay que tener en cuenta?**

–JL: Hay variables fundamentales que debemos contemplar en todo conflicto como el poder de cada una de las partes. No podremos aspirar a resolver los conflictos de la misma manera si una de las dos partes tiene más poder que la otra. No es lo mismo tener un conflicto con tu jefe que con un colaborador. Con tu pareja, que con un hijo. Otra variable es la información de la que disponemos y el tiempo con el que contamos para resolver la situación. En un conflicto en el que se tiene prisa se abre una situación de debilidad. Por eso las huelgas de las compañías aéreas se hacen justo antes de vacaciones. Por último, el valor que le das a la relación con la otra parte. En todo conflicto tenemos que valorar si le damos más valor al resultado o a la relación.

–N: Nosotros solemos utilizar la pregunta: ¿qué quieres, que te vaya bien o ganar? El cementerio está lleno de personas que quisieron ganar. En nuestra opinión, cuidar las relaciones a largo plazo es signo de personas emocionalmente inteligentes.

**– ¿Las nuevas generaciones están mejor preparadas en este campo?**

–JL: No somos optimistas en este sentido. Es cierto que cada vez hay personas más preparadas técnicamente, con reconocidos títulos y másters en diversas especialidades, e incluso hay empresas que dedican tiempo y recursos a entrenar y preparar a su personal en la resolución de conflictos, sin embargo, es evidente que estamos creando seres débiles que no saben afrontar ni defenderse ante los conflictos. Cada vez se aguanta menos la presión y hay más personas estresadas que nunca. Se están estableciendo medidas excesivamente protectoras que debilitan a los seres humanos de forma que cuando surge el conflicto no saben defenderse. Nos sorprendió una noticia en la que se contaba que en un colegio de nuestro territorio se realizaban partidos de fútbol sin balón para evitar tensiones, frustraciones y enfrentamientos entre los niños. Incomprensible. Tenemos que aprender a afrontar, gestionar y resolver los conflictos, no a eludirlos, no a taparlos, así no resolvemos nada.

–N: El conflicto es parte de la vida y somos una sociedad con pánico ante el conflicto y al mismo tiempo cada vez somos más intransigentes y generamos conflictos por cualquier tontería. En conclusión, se están dando pasos positivos, pero todavía nos falta mucho para aprender a gestionar conflictos de forma satisfactoria, esperamos que este libro ayude a tal objetivo.