

Conflictos: ¿qué prefieres razón o éxito?

Los modelos educativos que hemos heredado no nos han enseñado a identificar ni a gestionar conflictos. ¿Cómo solucionarlos?

Por JUAN LUIS URCOLA y NEREA URCOLA



Pocas cosas hay en la vida tan democráticas e igualitarias para todas las razas, nacionalidades, edades y géneros como son el paso del tiempo,

el amor, la enfermedad, el miedo, la muerte y... los conflictos. Convivimos con los conflictos a diario y tendemos a asociarlos con problemas, confrontación o

falta de entendimiento. Si bien podríamos relacionarlos también con palabras mucho más positivas, como oportunidad o cambio.

Algunas personas tienen tal aversión al conflicto que son capaces de lo que sea por no tener un enfrentamiento con otros.

Tener conflictos es inevitable y no necesariamente negativo. Los modelos educativos que hemos heredado no nos han enseñado a identificar ni a gestionar conflictos. Algunas personas tienen tal aversión al conflicto que son capaces de lo que sea por no tener un enfrentamiento con otros. Y la mayoría quieren gestionar y solucionar sus conflictos pero no saben cómo.

Las personas emocionalmente inteligentes aceptan el conflicto como parte de la vida, conocen sus puntos fuertes y débiles, y en ocasiones pueden llegar a convertir el conflicto en trampolín para pasar a un escenario mejor. Con toda probabilidad el amigo lector pensará que esto que decimos no es fácil, y sin duda no lo es, pero a base de esfuerzo se puede conseguir, porque la gestión de conflictos también tiene método y, al mismo tiempo, es todo un arte.

IDENTIFICAR EL CONFLICTO

El conflicto supone la existencia de unos intereses enfrentados entre dos o más partes, por ello, en ese diagnóstico hay que diferenciar muy claramente lo aparente de lo profundo. De la misma manera que el médico estudia el síntoma para conocer la raíz de la enfermedad, en la resolución de un conflicto hay que indagar mucho y adecuadamente para identificar y llegar a definir el alcance del mismo. Cada parte afectada por el conflicto debe hacerse una pregunta a la que responder de manera muy honrada: ¿quiero, de verdad, que el

conflicto se solucione?

Pongamos el ejemplo de una separación matrimonial. Un juez puede dictaminar un reparto equitativo y justo para las partes, pero casi siempre queda algo por lo que seguir pleiteando o culpando a la otra parte o al propio juez porque lo que queremos es salir mejor en la foto, o al menos no salir peor. Por ello la percepción es una parte tan importante en estas cuestiones que afectan a la resolución de conflictos.

La programación neurolingüística (PNL) sabe mucho de esto. Cada persona interpreta la realidad desde sus creencias, valores o vivencias personales, y de esa interpretación hace su verdad. Para solucionar un conflicto tenemos que empezar por trabajar con humildad que la verdad no existe y que eso a lo que llamamos “verdad” no es más que nuestra interpretación de los hechos. Si no entendemos cómo ve la otra parte el conflicto, jamás podremos solucionarlo. Solo cuando cada parte acepte que su propia visión es parcial y que los otros también tienen su parte de razón es cuando se podrá empezar a encontrar salidas al conflicto.

VARIABLES QUE CUENTAN

No se puede gestionar un conflicto de la misma manera si las dos partes tienen el mismo poder o si una de las partes tiene más poder sobre la otra. No es lo mismo un conflicto con un compañero o compañera de trabajo que con un jefe o cliente importante, y no es lo mismo un conflicto con la mujer que con un hijo.

Tampoco es igual gestionar un conflicto si se tiene prisa, cuando el factor tiempo es clave, que si no se tiene. Por eso los trabajadores de compañías de transporte amenazan con huelga cuando queda poco tiempo para el periodo vacacional. La parte que siente la presión del tiempo parte en situación de debilidad y

Cabe la opción de cooperar si hay voluntad de las partes, porque una cosa es querer ganar y otra solucionar de verdad el conflicto.

eso será aprovechado por su interlocutor.

Otra variable es la información: quien más tiene, más poder ostenta, por ello resulta tan importante la preparación y disponer de adecuada información en un conflicto.

A estos tres aspectos básicos (poder, tiempo e información) podemos añadirles otros dos más de carácter complementario como son la importancia que le damos a mantener la relación de cara al futuro y el valor en términos de daño o consecuencias económicas que se derivan del conflicto.

En ocasiones lo más inteligente será ceder cuando el daño sea pequeño y demos valor a la relación de cara al futuro. En otras, evitar el conflicto cuando tanto el daño como el valor sean bajos. O podremos considerar enfrentarnos cuando tengamos la fuerza suficiente si el daño es alto y no nos importa romper las relaciones.

Pero cabe también la opción de cooperar cuando haya voluntad de las partes por resolver el conflicto, que es lo más deseable. Si se da el caso, será necesario poner en práctica las principales competencias conversacionales como son preguntar, escuchar, observar, argumentar, dialogar y empatizar. Porque una cosa es querer ganar y tener la razón y otra, muy diferente, aspirar a solucionar de verdad el conflicto. ¿Tú qué prefieres? ■

Juan Luis Urcola Tellería y Nerea Urcola Martiarena son autores del libro *Gestión de conflictos. Teoría y práctica* (ESIC).