

Conciliación de Conflictos

Interpersonales

Primera parte

Por:

Alberto Merlano A.

Vicepresidente Administrativo de Ecopetrol

Se supone que la gente desea a la larga confrontar en forma abierta aquello que la molesta y que una información que le proporcione ideas sobre la forma de hacerlo será bienvenida. Llega un momento en que la tensión producida por una mala relación interpersonal es tan alta, que se encuentra ventajoso hacer el intento de clarificarla aún a riesgo de empeorarla. Aunque los métodos que se explican en este artículo han sido usados principalmente para hacerle frente a conflictos originados en situaciones de trabajo, pueden ser también empleados para solucionar los que surgen en otros ambientes.

A continuación se enumeran ocho técnicas útiles para ayudar a personas y grupos a superar exitosamente situaciones conflictivas. Ellas son:

- Entender el pensamiento y los sentimientos del interlocutor.
- Comunicarse en dos direcciones. No generalizar.

- Responsabilizarse de las propias emociones.
- Usar la razón. No descalificar.
- Aprender a llegar a acuerdos de integración. Informar sobre comportamientos modificables.

No existe una secuencia entre ellas; todas se interrelacionan y son necesarias, aunque la primera es el fundamento de las demás.

A continuación serán explicadas brevemente:

Entender el pensamiento y los sentimientos del interlocutor

Parece fácil, pero no lo es. Algunos principios pueden ayudar a captar en qué sentido se utiliza en este artículo el verbo "entender".

Toda persona actúa, desde su particular punto de vista, en una forma racional. Es posible que al comparar la conducta del otro con algún patrón extremo a él por ejemplo, la conducta propia de tal comportamiento parezca irracional, pero hay que tener en cuenta que para emitir ese juicio se ha cotejado su comportamiento con una norma personal que se considere válida, pero que no necesariamente lo es y que aunque lo fuese, no es percibida como tal por el otro. Para el interlocutor lo racional es lo que él piensa y siente, y lo irracional es lo que el otro piensa y siente.

En algunos casos es imposible encontrar pautas objetivas, científicamente válidas, que sirvan de patrón para todas las personas; y si existieran, ambos interlocutores tendrían que aceptarlas, si esperan

usarlas como puntos de referencia contra las cuales poder comparar para emitir juicios.

La "racionalidad", por lo tanto, es en la mayoría de los casos asunto subjetivo, dependiendo principalmente de la capacidad de cada persona para percibir la realidad.

El proceso de pensar racionalmente es uno, pero la información a la cual se aplica da como resultado conclusiones "racionales" muy diferentes tal como lo prueban, por ejemplo, las innumerables comentes filosóficas existentes, todas producto del pensamiento racional, pero aplicado a unos hechos y a un conjunto de valores diferentes.

Cada ser humano percibe el mundo en forma distinta a los demás. Esto es válido no solamente desde el punto de vista del patrón mental pensamiento y emociones que se usan para procesar la información externa que se recoge con los sentidos, sino también desde el punto de vista físico: los seres humanos no vemos las cosas de idéntica manera, no oímos, no olemos, ni gustamos, ni palpamos en igual forma.

Existe resistencia natural al cambio: el hombre se siente cómodo siendo como es, no importa que ello le cause sufrimiento. Para cada persona el ser así representa la mejor opción entre las alternativas que alcanza a percibir, pocas o muchas, reales o irreales. En algunos casos esto significa escoger la alternativa que se cree menos mala, la que menor dolor causa, no importa que objetivamente hablando se esté

equivocado. Cambiar es amenazador porque implica algo desconocido, algo que se teme pueda llevar a estar menos bien, o más mal de lo que se está.

Todo lo anterior conduce a una conclusión: Si se quiere entender a alguien se debe hacer el esfuerzo de captar la realidad tal como él la percibe.

La "racionalidad", por lo tanto, es en la mayoría de los casos asunto subjetivo, dependiendo principalmente de la capacidad de cada persona para percibir la realidad.

Es inútil que se pretenda comprender a los demás utilizando el propio "programa" de evaluación. El que usted hubiese obrado de una manera diferente si se hubiese enfrentado a las circunstancias del otro es irrelevante, porque usted no es él. Si fuese posible que a una persona le borrasen toda la información que posee, originada en su educación y experiencias de vida, de tal manera que fuese físicamente un adulto, pero con la mente tal cual estaba al momento de nacer, y le fuese trasladada a su cerebro toda la información consciente e inconsciente de otro; esa persona pensaría y sentiría como él...sería casi él.

Tratar de ver cómo piensa y cómo siente el interlocutor no es fácil, porque se debe prescindir de cualquier intento de juzgar lo que él comunica; ello por dos razones: Primera, porque desde un punto de vista objetivo, no hay seguridad de que las propias percepciones de la realidad sean más correctas que las del otro. Segunda, porque aunque lo fuesen,

ello sólo sirve para entenderse así mismo, no al interlocutor. Lo que está incorporado al otro no está necesariamente incorporado a uno mismo; si se utiliza la propia percepción de la realidad como referencia evaluativa no se podrá captar adecuadamente la percepción que el interlocutor tiene de ella. Hay que abrirse, y tratar de comprender desde el punto de vista del otro.

La dificultad más grande para llevar a cabo en forma adecuada este proceso, es el propio temor a cambiar como consecuencia de la interacción. ¿Qué sucedería si una persona se atreviese a ver sus percepciones de la realidad como simples hipótesis, si tratase de mirarlas desde el punto de vista de su interlocutor?. Lo más probable es que se diese cuenta de que ha estado equivocado, que debe adecuarse a una nueva forma de ver el mundo... y esto puede ser terriblemente amenazador. Se tiende a resistir ese tipo de cambio; el individuo se ve forzado, por lo tanto, a evaluar como medio de mantener estables sus convicciones. Esta es, según Cari Rogers, destacado psicólogo contemporáneo, recientemente fallecido, la principal barrera para la comunicación: la tendencia a evaluar. Si no se la reprime, si no se trata de zambullirse valerosamente en el mundo cognoscitivo y afectivo del otro no se le podrá comprender.

Lo anterior no significa que necesariamente se tenga que lograr la identificación con el punto de vista del interlocutor. Para ello es útil distinguir tres fases en cualquier proceso de comunicación: entender, evaluar y comprometerse. La evaluación del contenido comunicado por el

otro en algunos casos es necesario hacerla, tal como sucede en las relaciones de trabajo, pero es algo que debe emprenderse después de haber entendido, no antes, no simultáneamente. Se puede juzgar mejor si se ha comprendido bien; por otra parte, al ser conscientes de la relatividad de los patrones personales que se usan para emitir un juicio se será menos severo en las propias apreciaciones. Comprometerse implica involucrarse emocionalmente, hacer propio no solo el pensamiento sino los sentimientos ajenos. El compromiso induce a la voluntad a moverse hacia la colaboración entusiasta con los fines del otro. Son tres procesos distintos aunque no excluyentes: se puede entender sin evaluar, es posible entender y evaluar aceptando o rechazando el mensaje ajeno, y se puede entender y aceptar sin compromiso emocional.

En resumen:

Entender es un proceso intelectual y emocional que lleva a percibir la realidad tal cual la capta el interlocutor. Para poder lograr este objetivo se debe tratar de prescindir de cualquier evaluación del contenido de lo comunicado durante el tiempo en que se esté tratando de entender. Si se quiere evaluar se debe hacer posteriormente. Es normal que exista una resistencia consciente e inconsciente hacia esta apertura al mundo de pensamientos y emociones del otro, pero debe ser claro que sin ella el entendimiento de la realidad ajena no se presentará. Es por todo lo anterior por lo que, a pesar de ser aparentemente simple el consejo de entender el pensamiento y los sentimientos del interlocutor, en la práctica

es bastante complejo, requiriéndose una buena dosis de motivación y valor para ponerlo en práctica.

Continúa en la próxima edición