

# **Solución de Conflictos**

## **Interpersonales**

Por:

Alberto Merlano

Administrador de Negocios de EAFIT

Master en Administración Industrial de la Universidad del Valle

Consultor en el área de Administración con énfasis en manejo de conflictos

Vicepresidente Administrativo de ECOPETROL

Nota: Esta es la última de tres entregas de este artículo. Las anteriores salieron publicadas en los dos primeros números de esta revista. Pero para una mejor comprensión de esta parte final, repetimos aquí la introducción del artículo.

### **Introducción**

Se supone que la gente desea a la larga confrontar en forma abierta aquello que le molesta, y 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.

En este entrega final del artículo, abordaremos los últimos tres puntos en mención.

## **6. No descalificar**

Descalificar es darle al mensaje del interlocutor un valor que surge de la propia forma de reaccionar ante lo que le perturbe, desconociendo lo

importante que pueda ser para él. Si se hace así, se provocan reacciones emocionales negativas que dificultan el diálogo. Se puede descalificar el problema en sí mismo, la persona que lo tiene, su significado, sus posibilidades de solución, las personas con opciones, etc. Ejemplo: un colega de trabajo manifiesta a un compañero su preocupación por su progreso dentro de la empresa.

**Descalificación del problema:** Y, ¿eso te preocupa? Piensa lo afortunado que eres teniendo un empleo estable en una empresa tan importante como ésta.

**La persona que lo tiene:** Siempre te estás preocupando por tonterías. Piensa en otra cosa.

**Su significado:** No te preocupes, al fin de cuentas el llamado "progreso" dentro de una organización no es importante.

**Las posibilidades de solución:** Es un lío, pero en cualquier organización solo los de la "rosca" progresan. ¡Resígnate!

Las personas con opciones: Te comprendo, pero, ¿qué puedo hacer? Nadie te puede ayudar. Estas son respuestas destructivas, porque no tienen en cuenta los pensamientos, sentimientos o actos del interlocutor.

## **7. Aprender a llegar a acuerdos de integración**

Hay tres maneras de superar un desacuerdo. Una forma es la lucha, en ellas hay un ganador y un perdedor. Vence quien posea más poder; es

decir, quien tenga mayor posibilidad de limitarle las alternativas al otro o hacerle muy desagradable algunas elecciones. El perdedor reacciona con ira consciente o inconscientemente -frustración en situación de dependencia- y aunque el ganador logre lo que quiere, lo alcanza generalmente después de una gran inversión de energía síquica y a costa de la mala voluntad del perdedor, quien hará lo mínimo posible para satisfacer las demandas del ganador.

Una forma más civilizada de llegar a acuerdo es la utilización del mecanismo de negociación. Aquí las partes se entregan algo a cambio de algo, logrando un convenio satisfactorio para ambas, en donde no se obtiene todo lo que se habría querido, pero si lo suficiente. Cuando se conoce que éste va a ser el sistema a usar para llegar a un acuerdo, las partes piden más y ofrecen menos de lo que consideran equitativo, con el anhelo de que la negociación los conduzca al punto óptimo deseado.- Se produce así una manipulación mutua, un "regateo", que precede al convenio bienestar de los trabajadores, la permanencia de la relación conyugal, el progreso del empleado, etc.), más que de los puntos en donde hay divergencias de criterio. Estas se ven como medios para satisfacer el interés común de los contendientes, y por tanto, evaluables en términos de su contribución al logro de las metas comunes. El procedimiento es de análisis crítico de alternativas frente a objetivos claramente entendidos aceptados, y con los cuales hay compromiso de las partes; por tanto, la actitud de lucha o de negociación es substituida por la búsqueda de los mejores para los objetivos comunes. Muchos problemas de trabajo caen dentro de esta categoría. Como medio de

lograr acuerdos, éste es el método más racional. No siempre se tendrá éxito, por ejemplo, si algunos objetivos no son compartidos, pero aun en este caso podrá servir para buscar los medios para identificar las diferencias que subsistan y poder convivir con ellas.

Si se buscan soluciones pacíficas a las diferencias que se tengan con otras personas, sólo son viables los métodos de integración y de negociación, siendo preferible el primero. Hay que agotar todas las posibilidades de integración antes de acudir a la negociación, y todas las de negociación antes de acudir a la lucha.

## **8. Informar más sobre comportamientos modificables**

Si la finalidad de una comunicación interpersonal es suministrar información al interlocutor para que, si lo considera conveniente, cambien alguna conducta que perturba la relación, no resulta útil informar sobre aquello que, válidamente o no, se considera inmodificable en la otra persona. Esto es obvio en caso de limitaciones físicas; por ejemplo: esperar que alguien con deficiencias auditivas irreparables oiga bien sin necesidad de gritarle, pero no lo es tanto en lo relacionado con características de personalidad, de educación, o, experiencia difícilmente cambiables, tales como el temperamento, la inteligencia, el nivel de escolaridad, la edad, etc. Sólo es válido suministrar información en estos casos como explicación de las reacciones propias, siendo claro en que

no se espera como consecuencia de la comunicación, un cambio en la conducta ajena.

## **Conclusión**

Vale la pena preguntarse por qué se espera tanto los demás, por qué no se acepta al prójimo tal como es, desarrollando la capacidad de captar y sentirse estimulado ante la diversidad de conductas de los seres humanos.

Entenderlo todo es perdonarlo todo, dice un sabio aforismo popular; pero es más que eso, entenderlo todo es descubrir que nada se tiene que perdonar.

No se requiere ni siquiera entender para aceptar. Cuando se acepta se deja de evaluar, se deja de juzgar. Se llega a ese estado de equilibrio en el que se puede convivir armónicamente con el prójimo, porque se ha dejado de querer que sea como uno cree que debe ser, aceptando las diferencias entre el comportamiento propio y el de los otros, sin sentirse amenazado por ello.

Las características de una persona son neutrales, ni buenas, ni malas en sí mismas, es frente a situaciones en donde se hace una comparación con un estándar válido para uno mismo, en donde se produce la clasificación indiferente, buena, regular o mala, de la conducta ajena. El desarrollo humano se produce en la contradicción, es un proceso en donde positivo y negativo son caras de una misma moneda, facetas de

una misma situación. No se puede eliminar lo que desagrade en los demás sin hacer desaparecer igualmente algo positivo en ellos.

Aceptarse a sí mismo y comenzar a aceptar a los demás, he allí la actitud fundamento de la paz interior y de toda relación humana venturosa, la cual, de darse, haría inútil el uso de la mayor parte de las técnicas de conciliación de conflictos interpersonales comentadas en este artículo.