

El conflicto

MARCELO MONSALVES MUÑOZ
ABRIL, 2021

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua proporciona cinco acepciones para la palabra conflicto:

- Combate, lucha, pelea
- Enfrentamiento armado
- Apuro, situación desgraciada y de difícil salida
- Problema, cuestión, materia de discusión
- Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos
- Momento en que la batalla es más dura y violenta

Adicionalmente, define “conflicto colectivo” como aquella situación “que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios”. Sin embargo, ¿qué define un conflicto?, ¿qué es lo que sucede cuando hay un conflicto?

¿Qué es un conflicto?

El conflicto queda definido por la oposición de intereses entre dos o más personas o entre grupos de personas.

En simple, interés es todo aquello que nos importa, por alguna razón. De hecho, la palabra interés proviene del latín y significa importar y la podemos definir provisionalmente como “las necesidades, los deseos, las aspiraciones o los resultados únicos que las partes en una negociación tratan satisfacer” (Albrecht & Albrecht, 2014, pág. 74). Se manifiesta en una disposición positiva hacia aquello que nos interesa y una predisposición general a buscarla u obtenerla.

Los intereses pueden referirse a la búsqueda cuestiones materiales (dinero, ganancia efectiva, una casa, etc.) o inmateriales (reputación, reconocimiento, satisfacción laboral, etc.). Sin embargo, son siempre subjetivos en la medida que pertenecen exclusivamente a los actores o partes implicadas en el conflicto. No existen con independencia de ellos, porque “tener interés” supone tener objetivos y los objetivos solo existen dentro de una construcción simbólica que proporcione significado y sentido al mundo.

De lo anterior se derivan tres cuestiones centrales:

- a. El conflicto es un fenómeno exclusivamente humano. Las cosas no tienen conflictos. Los animales tampoco tienen conflictos. Pueden tener disputas por territorio, por alimentos o por aparearse. Sin embargo, son movidos por su mera constitución biológica. Sus acciones no están

mediadas por una reflexión sobre aquello que les importa, la conveniencia de sus acciones y las opciones disponibles para el logro de ciertos objetivos individuales. Hacen lo que hace su especie, sin remedio y sin opción. Por eso pueden ser derrotados en la pelea, pero no pueden quedar ofendidos, frustrados o con deseos de venganza, porque eso requiere asignar significado a la conducta de los otros e imaginar futuros alternativos, y eso solo lo pueden los humanos. Más específicamente, el conflicto es un fenómeno socio humano en el sentido weberiano del término. Según Max Weber la naturaleza es el mundo para cuyo entendimiento no necesito preguntarme por su significado, en cambio la actividad humana no se puede entender sino a través de su significado.

- b. La única forma de comprender un conflicto es a través de la identificación de los actores implicados y los intereses que los mueven y dan significado a sus acciones. O más específicamente, no es posible comprender un conflicto si no entendemos primero quiénes están implicados y por qué lo están. Esto parece simple, por no siempre lo es. Vamos por parte.
 - Identificar con precisión los actores implicados en el conflicto no es obvio. Muchas veces, existen implicados indirectos. Por ejemplo, cuando tenemos conflictos con una persona, se puede estar afectando los intereses de otros actores de los cuales ni siquiera sospechamos su existencia. Así, una disputa con un colega de trabajo puede poner a sus amigos y amigas en contra de nosotros. Entonces, las partes implicadas pueden ser directas o indirectas.
 - Identificar los intereses que mueven a los actores o partes en conflictos puede ser una tarea compleja
 - No todos los intereses son conscientes. Normalmente no nos detenemos a reflexionar sobre aquello que verdaderamente nos interesa. Por lo tanto, detrás del telón emocional que implican los conflictos cuesta realmente ver aquello que es verdaderamente importante. Entonces, es posible que generemos acuerdos o soluciones para satisfacer unos determinados intereses y que posteriormente nos demos cuenta de que los intereses satisfechos no eran nuestros “verdaderos intereses”. Por ejemplo, todos(as) hemos tenido la experiencia de haber aceptado prematuramente un acuerdo que posteriormente evaluamos como insatisfactorio y muchas veces solo lo hemos hecho por esquivar la tensión emocional que implica gestionar conflictos.
 - No todos los intereses son explícitos. Muchas veces los intereses declarados o en función de los cuales se articula un acuerdo son los más importantes. Detrás de ellos, pueden existir intereses no dichos o intereses asociados que nunca aparecen en la conversación, sea por estrategia o por simple desconocimiento, pero que entorpecen las conversaciones o las opciones de solución. Por lo tanto, la gestión de conflictos supone identificar todos los intereses reales relevantes.
 - Los intereses se organizan en sistemas. Por lo tanto, se influyen de forma recíproca. Un cierto acuerdo o desacuerdo entre dos o más actores puede influir negativa o positivamente en otros intereses de los actores implicados directamente o de otros actores implicados indirectamente. Por ejemplo, acordamos con el área de informática automatizar la inscripción de ramos, pero pasamos por alto que eso le resta poder a los jefes de carrera que hasta entonces controlaban el proceso.

- Los intereses varían en el tiempo. Algo que resulta importante hoy, puede no serlo mañana, dado que mi sistema de creencias y certezas evoluciona con la experiencia. Por lo tanto, al describir un conflicto debemos indagar acerca cómo se ha generado un determinado interés en los actores y si es posible prever escenarios donde esos intereses tengan variaciones en el futuro.
 - En la conversación cotidiana tendemos a confundir interés con satisfactor. Es decir, nuestros deseos, aspiraciones o necesidades con el mecanismo de satisfacción. Esto puede llevar a generar opciones equivocadas de solución. Por ejemplo, una persona puede decir “me interesa terminar este proyecto a tiempo”, pero lo que en realidad le interesa es “lograr una evaluación favorable de su jefatura y poder conservar su actual cargo”. Luego, puede conseguir su objetivo de terminar el proyecto a tiempo, pero haberlo de una forma que consiguió una mala evaluación de su jefatura al punto de poner en serio peligro su trabajo. Por eso, una cosa es aquello que nos interesa y otra cosa es cómo logramos satisfacer aquello que nos interesa. Esta distinción es crucial para desarrollar procesos de negociación y lograr acuerdos sustentables en el tiempo.
 - Los intereses tienen intensidades diferentes y se comportan como sistema. Hay intereses más relevantes que otros. Por lo tanto, hay intereses postergables o intercambiables por otros de mayor valor. Esto puede generar dos consideraciones al momento de abordar un conflicto. Por una parte, debemos saber cuál es el nivel de relevancia de los intereses implicados para determinar el nivel de importancia que el conflicto tiene para los actores implicados. Por otra parte, es preciso establecer cuál es la relación que tienen los intereses en conflicto con otros intereses. Es decir, cómo la satisfacción de un interés puede influir positiva o negativa la satisfacción de otros intereses.
 - Los intereses siempre tienen una realización o satisfacción en el futuro, dado que suponen una evaluación de ventajas o conveniencias de un curso de acción alternativo. Por lo tanto, un acuerdo actual no nos dice exactamente sobre la satisfacción futura de los intereses implicados. Por ejemplo, un acuerdo que parece beneficioso para satisfacer los intereses presentes puede transformarse en un acuerdo inconveniente en el futuro al afectar negativamente otros intereses en el tiempo o simplemente mostrar su inconveniencia para los intereses que inicialmente se creían satisfechos.
- c. Los conflictos pueden ser manifiestos o latentes. Al tratarse de un fenómeno humano, los conflictos pueden referirse a contraposiciones de intereses visibles, manifiestas y notorias. Sin embargo, otras veces pueden describir asuntos no tratados, suspendidos o postergados. A los primeros, les llamamos conflictos manifiestos y a los segundos, conflictos latentes. Muchas veces, el abordaje de un conflicto de forma explícita puede esconder un conflicto aún más relevante pero que no ha sido abordado. Es un error frecuente confundir el nivel de intensidad o manifestación de un conflicto con su nivel de importancia. Darse el tiempo para determinar con precisión cuáles son los verdaderos intereses para las partes implicadas, aumenta la probabilidad de estar abordando el conflicto realmente desde su raíz (Kaplan, 2011, pág. 117).

Identificar el verdadero conflicto no siempre es tarea fácil o evidente. Muy normalmente enmascaramos nuestros verdaderos y profundos intereses en argumentos sofisticados y

socialmente correctos. Entonces el conflicto aparece como una disputa socialmente adecuada al contexto y el proceso de negociación es una teatralización que orilla el verdadero conflicto. Lo que aparece como el “conflicto manifiesto” es así un síntoma de un “conflicto latente” no explicitado. Cuando ello sucede los acuerdos, aunque perfectos en apariencia, parecen no satisfacer a las partes o bien terminan por ser letra muerta al poco tiempo, prologando la tensión entre las partes

Esto no sucede simplemente porque las personas sean deshonestas, que pueden serlo. La mayor parte de las veces se debe al desconocimiento de nuestros propios intereses porque no nos hemos preguntado seria y profundamente por ellos.

Entonces, antes de comenzar a negociar o a gestionar un conflicto, conviene detenernos y hacernos la pregunta de: ¿cuál es el verdadero conflicto aquí? Y lograr tener una interpretación lúcida tanto de nuestros los intereses como los de la otra parte.

Como sea, mientras no gestionemos el “verdadero conflicto” (muchas veces latente) la contraposición se mantendrá en el tiempo.

Luego, comprender un conflicto implica identificar con precisión los actores directos e indirectos implicados, así como sus intereses reales, sean manifiestos o latentes, conscientes o inconscientes.

Atacar o huir: el contexto emocional del conflicto

La noción popular o mayoritaria se parece bastante a las definiciones que nos proporciona el diccionario de la Real Academia de la Lengua. Tendemos, naturalmente, a percibir los conflictos como una situación desgraciada, de difícil salida en la cual nos sentimos amenazados o amenazadas. No solo en nuestros intereses, sino en nuestra integridad física y/o psicológica. Los conflictos en el trabajo, la familia o el país nos mantienen inquietos(as) con una cierta incertidumbre, mayor o menor, acerca de lo que vendrá. Existe un marcador emocional que nos indica, en lo mínimo, que los conflictos no son algo agradable. Algo de lo cual no deseemos participar.

Luego, en situaciones que evaluamos como amenazantes para nuestra estabilidad o integridad, las reacciones que tenemos más a la mano son usualmente dos: atacar o huir. Se trata de reacciones de defensa básicas. Y, aunque pueden llegar a describir reacciones de forma bastante literal, estas estrategias se presentan normalmente en la vida social como evitación y agresión. Es decir, enfrentados a situaciones de conflicto, nuestra tendencia es a evitarlas, minimizarlas e incluso, negarlas o bien a defendernos, embestir y agredir, al conectarse directamente con la emoción del miedo.

Al tratarse de reacciones emocionales y, por lo tanto, implicadas con zonas más antiguas del cerebro donde no existe lenguaje, juicio de realidad o razonamiento, se trata normalmente de estrategias cuasi automáticas y muchas veces totalmente inconscientes, pero con profundas implicancias sociales y culturales. Por ejemplo, cuando tenemos un conflicto con una persona de nuestro equipo de trabajo es posible que tendamos a dilatar su abordaje, esperando que la situación cambie por sí sola, como un vano intento por cuidar la relación. Sin embargo, si la situación se prolonga en el tiempo también es posible que acumulemos lentamente sentimientos negativos y de rabia sobre la persona que, a nuestro juicio, genera el problema. Finalmente, puede que la situación se salga de

cauce cuando suceda algo que interpretemos como la “gota que rebalsó el vaso”. Entonces, a la estrategia de huida o postergación, le sigue la del ataque y la agresión. En ese mismo momento, lanzamos por la borda la intención inicial de cuidar la relación y podemos agredir con vehemencia al otro u otra. Es decir, conseguimos exactamente lo que queremos evitar como una especie de profecía autocumplida.

Por ello, lo relevante es comprender que todo conflicto habita en un caldo emocional y no solo en la mera disquisición racional sobre nuestros intereses. Y, por lo tanto, al enfrentar los conflictos solemos recurrir de un modo bien automático e inconsciente a estrategias basadas en la emocionalidad y no en el resguardo racional de nuestros intereses. De estas estas estrategias, las más comunes son las de “atacar” o “huir” como reacciones básicas de defensa y que muchas veces culminan en una explosión de rabia.

La rabia como emoción recurrente en el tratamiento de conflictos

La rabia es la emoción que surge de la disonancia entre “lo que debe ser” y “lo que es”, especialmente cuando el “deber ser” se ha estructurado según los criterios de la lógica y la justicia. Reaccionamos con rabia cuando lo que es no se ajusta a lo que “debe ser”, según nuestros estándares de lógica y/o justicia. La emoción de la rabia, en este sentido, puede ser descrita como la emoción de la negación o no aceptación de la realidad. Expresa el deseo de que las cosas sean de otra forma, pero sin optimismo o acción agencial de cambio. Tiene de positivo que hace imposible que el antiguo orden de cosas siga sin más. Tiene de complejo de que no es una fuerza creadora, ni transformadora. La rabia moviliza, pero no permite crear un futuro alternativo al presente denostado.

En el abordaje de conflictos, la rabia suele aparecer como una emoción al final del camino de la postergación o la negación (huida). Crece lentamente y emerge como una fuerza incontenible que arrasa todo a su paso. Y crece a la luz de la esperanza de que los intereses, que consideramos legítimos, sean por fin satisfechos sin mediar acción alguna. De que, por fin la otra persona comprenda que su actuación no se ajusta a lo que debe ser.

Si embargo, los conflictos no se solucionan solos (como no lo hace ningún problema humano, en realidad). Se solucionan exponiendo los intereses, generando condiciones para su abordaje racional y produciendo acuerdos que permitan resguardar adecuadamente los intereses considerados en riesgo por cada una de las partes. La solución de conflictos requiere de una acción intencionada y clara. Y mientras más directa y anticipada pueda ser esa acción, menos posibilidades que el conflicto comience a afectar de forma negativa otros intereses de otras personas.

Al final del camino de la postergación o negación constante se encuentra casi inevitablemente la rabia. Y cuando la rabia aparece, la búsqueda de soluciones creativas y racionales tiene muy poco espacio, salvo que se realicen actos significativos de reparación para la parte que se siente ofendida en sus intereses.

Del mismo modo, la persona o personas que han impedido la manifestación y satisfacción de los intereses de otros sea por privilegiar la satisfacción de sus propios intereses, por simple ignorancia o incapacidad para leer la realidad, serán inevitablemente sometidos, sin piedad, al látigo de la rabia, con independencia de sus intenciones o acciones. Por lo tanto, esta persona o personas debe ser

notificada o darse por notificada lo antes posible si no quiere ser objeto de rabia al final del camino de la postergación.

En este contexto, valga comentar que los chilenos y chilenas tenemos cierta tendencia promedio a huir, postergar o desplazar los conflictos. No nos nace, por lo menos mayoritariamente, hablar de forma espontánea y directa situaciones conflictivas, sobre todo si implican a personas conocidas o queridas. Valoramos, más allá de lo que podamos creer el “no tener problemas con nadie”. Por eso, solemos abordar los conflictos cuando entendemos que no queda otra salida y para romper con la situación que consideramos inaceptable solemos poner en movimiento la emoción de la rabia. Esto genera una especie de círculo vicioso bien característico de nuestra idiosincrasia: postergación – acumulación de sentimientos negativos al no ver ninguna solución efectiva – explosión de rabia – obtención respuesta efectiva o cambio en la situación actual. De esta forma, nos hemos ido acostumbrando a que la forma de resolver los conflictos es la explosión catártica de la rabia. Por ello, cuando hacemos un reclamo, por ejemplo, por lo que consideramos un mal servicio, solemos activar la rabia como la base emocional que nos proporciona el coraje necesario para buscar la restitución del bien o valor que consideramos vulnerado. Este ciclo “postergación – explosión” suele ser fuente, en sí misma de nuevos conflictos.

La emoción de la rabia suele aparecer de forma concomitante con la emoción de la culpa. La culpa es la emoción que surge de la disonancia entre lo que hago y lo que considero que debo hacer. Si la rabia emerge de la contradicción entre la realidad y lo que debe ser, la culpa surge de la contradicción entre mi realidad de actuación y lo que yo creo que debo ser o hacer. En este sentido, la culpa se podría describir como una rabia dirigida hacia uno(a) mismo(a). Por ello, cuando orientamos nuestra rabia hacia otra persona, por ejemplo, cuando reclamamos por un mal servicio, esperamos que la otra persona sienta culpa. Es decir, que comprenda que el origen de mi rabia (mi problema) es su responsabilidad al no haber hecho lo que debía hacer según nuestros propios parámetros éticos. De ello se deriva que una estrategia clásica para el tratamiento y resolución de conflictos sea la búsqueda de culpables. Dicho en otras palabras, la búsqueda de culpables es un modo de hacer que el otro(a) beba un poco de mi propia rabia.

Los conflictos y los objetivos

Un objetivo describe el cambio deseado de algo. Es decir, lo que se busca lograr, lo que se quiere conseguir a través de la resolución o superación del conflicto. Los intereses que definen un conflicto se relacionan funcionalmente con objetivos. Normalmente nos interesa algo porque vemos en ese algo un puente para el logro de ciertos objetivos. Los intereses son instrumentales respecto de los objetivos. Por ello, la identificación y explicitaciones de intereses supone la identificación de los objetivos que se persiguen en los acuerdos o resoluciones de un conflicto. Es difícil precisar los intereses si no se precisan los objetivos. Lo más probable es que si los objetivos no son claros, nos equivoquemos en definir nuestros reales intereses. La pregunta que une un interés con un objetivo es: ¿para qué me interesa lo que me interesa? Y esta es una pregunta clave en cualquier proceso de negociación o resolución de conflicto.

Los conflictos y los valores

Los valores son orientaciones generales de conducta que señalan modos de operar radicalmente preferibles a otros. Nos permiten distinguir lo importante de lo pasajero, lo relevante del detalle. La pregunta que une los intereses que definen un conflicto con los valores es: ¿por qué me interesa lo que me interesa? Si la pregunta por el objetivo es hacia dónde quieres dirigirte, la pregunta por los valores es por qué quieres dirigirte hacia allá. Qué hay allá que es importante para ti.

Respecto de los conflictos, conviene establecer que los intereses siempre se fundan en un valor, sea explícito o implícito, sea consciente o inconsciente. La estructura sería aproximadamente la siguiente: “me interesa X porque valoro Y”. Por ejemplo, me interesa que este proyecto sea realizado por mi área, porque valoro la autonomía en mi trabajo. Por ello, en el abordaje de un conflicto, clarificar los intereses de las partes y los valores que los inspiran o sustentan es una tarea crucial.

Sin embargo, tanto respecto de los valores como de los intereses, las personas suelen tener dificultad para reconocerlos de forma directa y sincera. Ello sucede porque no siempre los valores y los intereses reales resultan socialmente aceptables. Incluso pueden resultar psicológicamente inaceptables (uno de los componentes de la culpa). Por ejemplo, es más aceptable decir que se valora la autonomía a decir que se busca todo el crédito porque se valora el éxito y el reconocimiento personal. Esto hace que muchas veces se aborde el conflicto declarado, pero no el conflicto real, lo que sabemos que de igual modo, se manifestará en algún momento en un ambiente emocional mas enrarecido lo que dificultará obviamente la búsqueda de soluciones racionales.

Es importante tener presente que los valores se ordenan en una escala. Hay valores más importantes que otros. Por lo tanto, cuando hay dos valores en conflicto, buscamos proteger el valor que consideramos más importante. Por ejemplo, si un amigo(a) ha realizado un acto que consideramos deshonesto y reprochable en función de proteger sus propios intereses, entonces tenemos que decidir qué valoramos más, si la honestidad o la amistad. Y tal definición dará origen a un objetivo en el curso del tratamiento o abordaje de un conflicto.

También es relevante considerar que los valores no tienen existencia propia. No existen como idea absoluta por sobre cualquier consideración de la realidad. Los valores son propiedades adjetivas de la acción. Solo podemos tener noticia de su existencia a través de la apreciación de nuestra propia acción o la de otros. Podemos decir que tal o cual persona es honesta, sincera o humilde a través de sus acciones en contextos específicos. Por lo tanto, durante el proceso de abordaje de un conflicto debemos poner atención a las acciones de los otros, no a sus intenciones, ni a nuestros prejuicios. De otro modo, el conflicto se convierte en una contraposición de los intereses de nuestros propios fantasmas.

Lo anterior es fundamental en la medida que los valores se implican neurológicamente con las emociones. Por ello, la transgresión de valores que consideramos relevantes gatilla reacciones emocionales. Incluso conductas que podemos calificar de irracionales se fundan en la defensa de ciertos valores. Es lo que Max Weber llamaba acción social con arreglo a valores, que la diferenció de la acción social con arreglo a fines o conducta instrumental. Por ello, dar espacio para clarificar los valores en un ambiente emocionalmente seguro puede marcar toda la diferencia entre una buena y una mala solución.

Los conflictos y los deseos

Los deseos son reacciones emocionales que nos impulsan a saciar un gusto, ganas o apetito de algo. Expresan un anhelo por poseer o lograr algo en la búsqueda de una satisfacción emocional y/o corporal. Por ejemplo, el deseo sexual. Los deseos son esenciales para la sobrevivencia humana en la medida que nos impulsan a realizar acciones que restablecen el equilibrio emocional y/o corporal. Sin embargo, la mera satisfacción de los deseos no siempre garantiza el adecuado resguardo de nuestros intereses y valores. Por ejemplo, mi deseo de humillar o culpabilizar a quien me ha brindado un mal servicio puede que me aleje del objetivo de lograr una rebaja en la tarifa.

En procesos de gestión de conflictos y negociación, identificar y controlar los deseos puede ser la clave para resguardar adecuadamente los intereses

Los conflictos y las creencias

Como hemos dicho en el módulo N°1 de este curso las creencias constituyen una de las formas fundamentales con las cuales enmarcamos y le damos significado a la experiencia. En gran medida determinan nuestros pensamientos, palabras y acciones, organizando nuestra experiencia e integrándola en un relato coherente de nuestra vida. Así, los intereses, los objetivos y los valores son integrados en creencias que nos indican cómo funciona el mundo y, por lo tanto, cómo debemos enfrentar un determinado conflicto. Dicho de otro modo, detrás de cada estrategia que aplicamos para resolver o abordar un conflicto hay una creencia maestra que la estructura y le da coherencia. Por ejemplo, si yo creo que todas las personas son esencialmente buenas, puedo orientar mi estrategia a que la persona comprenda su error y rectifique su conducta.

Ahora bien, las estrategias primarias del atacar o huir suelen sofisticarse en estrategias que podemos reconocer en nosotros u otros, tales como:

Estrategia	Creencia fundamental
Información	El conflicto existe debido a la falta de información o comprensión de la otra parte
Evitación	Es mejor (es necesario, es preferible, es fundamental, etc.) evitar el conflicto
Postergación	El conflicto se soluciona solo, con el tiempo
Resignación	El conflicto no tiene solución posible
Rendición	La manera de resolver el conflicto es ceder (no asumir) en mis intereses
Compromiso	La forma de resolver el conflicto es hacer alguna concesión
Imposición	La única forma de resolver el conflicto es imponer mi solución

Hemos dicho también que las creencias se refieren a las causas, los límites y el sentido de las cosas. Por ello, las creencias normalmente establecen relaciones de causa – efecto, concomitancia, sentido o equivalencias entre fenómenos. Por ejemplo, prefiero evitar el conflicto porque puedo perder mi trabajo o bien este conflicto no tiene solución porque las personas son así, no cambian. Es decir, detrás de cada creencia que estructura una estrategia hay siempre un modo particular de estructurar el mundo. Por lo tanto, identificar con precisión cuáles son las creencias que ordenan

mi modo de actuar y el de los otros nos permite evaluar o poner en tensión la estrategia que se utiliza para abordar el conflicto.

Ahora bien, el asunto es que las creencias son generalizaciones profundamente arraigadas y si bien van evolucionando con el tiempo, no varían de la noche a la mañana o por una simple decisión. Esto hace que las estrategias de solución que normalmente empleamos para resolver o enfrentar los conflictos que vivimos sean relativamente invariables respecto del tipo de conflicto que enfrentamos. A lo más, disponemos de dos o tres. Por ejemplo, una para personas que amamos o estimamos, otra para resolver los conflictos en el trabajo y otra para conflictos que tenemos con personas que desconocemos. Sin embargo, es usual que no hagamos un análisis ponderado del tipo de la naturaleza del conflicto y la estrategia que resulta más adecuada para su resolución. Operamos, más bien en un mundo de automatismos.

Cuando la solución es el problema

Solemos tratar los conflictos como problemas lineales. Es decir, donde el principio de “más de lo mismo” finalmente logra los resultados deseados. Por ejemplo, si tenemos frío, aplicamos calor. Si el frío continúa, podemos seguir aplicando calor hasta lograr la temperatura adecuada. Luego, el principio de “más de lo mismo” resuelve eficientemente el problema. (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1976, pág. 53). Sin embargo, los conflictos son problemas humanos y todos los asuntos humanos son sistémicos. Es decir, un movimiento en uno de los componentes genera efectos recíprocos en varios otros componentes del sistema. Por ejemplo, si tratamos la drogadicción o el alcoholismo aplicando prohibiciones a la venta y el consumo, pronto veremos florecer la industria y comercio clandestino de alcohol y drogas. Y mientras más drástica sea la prohibición, mayor florecimiento del narcotráfico y bares clandestinos habrá. “Aquí el principio de ‘más de lo mismo’ no produce ‘sorprendentemente’ el cambio deseado, sino que, por el contrario, la ‘solución’ contribuye en gran medida a aumentar el problema y, de hecho, se convierte eventualmente en el mayor de los males” (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1976, pág. 54). Lo que sucede es que “en la vida real si bien ciertos problemas humanos pueden continuar a un nivel constante de gravedad, hay muchos que no permanecen igual durante mucho tiempo, sino que tienden a aumentar y acentuarse si no se alcanza ninguna solución o la solución alcanzada es errónea y sobre todo si se aplica más de la misma solución equivocada. Cuando esto sucede, la situación puede permanecer similar o idéntica desde el punto de vista estructural, pero la intensidad de la dificultad y el sufrimiento impuesto aumenta” (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1976, pág. 54)

Lo mismo sucede con las estrategias que aplicamos de un modo automático sin ocuparnos de la especificidad del conflicto. Por ello, un análisis crítico de nuestras creencias y las estrategias que de ellas se derivan resulta fundamental para hacer una gestión efectiva de los conflictos que enfrentamos.

Algunas de las preguntas que nos pueden ayudar en el propósito anterior son:

- Reconocer la estrategia. ¿Qué estrategia estoy usando para enfrentar este conflicto?
- Indagar sobre la o las creencias que sustentan la estrategia. ¿Qué creo respecto de los conflictos y de este conflicto en particular?, ¿Por qué?
- Reconocer la eficacia. ¿Qué resultados he obtenido hasta ahora utilizando esa estrategia?

- Determinar los impedimentos para el cambio. Si los resultados no son los que quiero, ¿qué me impide hacer otra cosa?

Descripción de un conflicto

Llegados a este punto podemos intentar un listado de atributos que nos pueden resultar útiles para describir un conflicto y, a partir de dicha descripción, diseñar una estrategia racional para su tratamiento

- Las partes en conflicto, tanto directas como indirectas
- Las manifestaciones. Es decir, hechos o eventos ocurridos como resultado de la ocurrencia del conflicto ¿En qué se manifiesta el conflicto?
- Los intereses de las partes, los declarados y los no declarados
- Los valores que dicen o entendemos que dicen defender las partes
- Los deseos que animan a las partes o dicho de otro modo, el propósito de las reacciones emocionales de cada parte.
- Las causas. Lo que genera específicamente la contraposición de intereses. Mientras más específica sea la identificación de la causa, mayores probabilidades de gestión exitosa de conflicto
- Los objetivos de las partes, los declarados y los no declarados
- Las estrategias que las partes han puesto en movimiento o suelen poner el movimiento. Si el conflicto se ha prolongado en el tiempo, podemos asumir que las soluciones intentadas son normalmente parte del problema porque alimentan (o realimentan) el sistema de relaciones que genera el conflicto
- Las consecuencias o efectos del conflicto. No siempre podemos hacernos cargo o gestionar todos los conflictos. La decisión de qué conflicto es relevante abordar depende de las consecuencias. Si el conflicto tiene consecuencias irrelevantes o menores, antes de cualquier movimiento, debemos preguntarnos si vale la pena el esfuerzo. Sobre todo, recordando que estamos frente a un asunto sistémico y que cualquier cambio generará cambios en muchos niveles.
- Las posiciones que sustentan las partes. Las posiciones representan la o las formas de solución que parte sostiene para solucionar el conflicto. ¿Cuáles son las posiciones que cada parte esgrime o sostiene para resguardar sus intereses?
- La interpretación final. ¿De qué se trata este conflicto?, ¿cuál es el verdadero asunto aquí?

El rol de los conflictos en las organizaciones y la vida social

Luego del análisis anterior nos podemos legítimamente preguntar cuál es el rol de los conflictos en la vida social o en una organización. Al respecto, existen tres posiciones. Una que nos indica que los conflictos tienen una función desiderativa sobre la vida social o grupal. Por lo tanto, lo que corresponde es evitar a toda costa la aparición de conflictos o su control rápido y efectivo. Según esta posición, el estado actual de cosas es lo mejor posible y solo cabe la mejora continua a través de pequeños cambios o adecuaciones al sistema del cual participamos. Según la teoría estructural funcionalista, los conflictos tendrían un rol funcional al sistema en la medida que permiten

evidenciar sus fallas y mejorarlas. De acuerdo con esta corriente teórica, una moderada cantidad de conflicto social o en cada organización contribuye a mejorar la eficiencia global del sistema. Contribuye a generar lo que algunos llaman “tensión creativa”. Una tercera posición, que bien podemos denominar teoría dialéctica del conflicto, sostiene que el conflicto es consustancial a los sistemas humanos y que es precisamente mediante el conflicto que la sociedad o los sistemas humanos crecen y se desarrollan. En este caso, el conflicto es disfuncional al estatus quo y funcional a la instauración de un nuevo orden. Por lo tanto, un cambio verdadero de sistema solo se logra mediante la agudización de sus conflictos internos.

La pregunta es ¿qué crees tú?

Referencias Bibliográficas

Albrecht, K., & Albrecht, S. (2014). *Cómo negociar con éxito*. Buenos Aires: GRANICA.

Kaplan, S. (2011). *Negociar con el diablo: la negociación como base para vivir mejor*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1976). *Cambio: formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.