

GESTIÓN DE CONFLICTOS

LO QUE NECESITA SABER

JOSEP REDORTA©

JOSEP REDORTA
Versión definitiva
23.2.11

PRESENTACIÓN

Desde que en el año 2004 presenté mi libro "Cómo analizar los conflictos" en el que ofrecía una teoría de cómo diagnosticar los conflictos, junto a una herramienta práctica de aplicación al caso concreto, mis lectores venían planteándome la necesidad de dar un paso más una vez obtenido un diagnóstico de la situación de conflicto.

En el año 2005 apareció mi segunda obra: "El poder y sus conflictos" que venía a llenar un vacío existente ante la dispersión de un tema tan central en las ciencias sociales; y, de paso, a complementar aspectos vinculados al análisis de conflictos donde las relaciones de poder -como en todo- juegan un rol tal fundamental.

En compañía de Meritxell Obiols y Rafel Bisquerra, generamos un modelo de intervención en el ámbito de la gestión de las situaciones emocionales con el que venía experimentando anteriormente y que publicamos en 2006 con el título ya sugerente de "Emoción y conflicto".

Y, aún más allá, en el año 2007 la publicación de "Entender el conflicto" me dio la oportunidad de profundizar más en los aspectos teóricos y prácticos del análisis de conflictos por patrones, recogiendo algunas sugerencias efectuadas por lectores y fruto de mi propia

reflexión. También de trabajos contrastados en la práctica y con alumnos de diversos contextos sociales.

La cada vez más amplia difusión que está sucediendo en el campo de la mediación, la conflictología y la gestión de conflictos nos llevó a mí mismo y a Editorial Paidós a generar un pequeño manual de tipo práctico que se publicó en 2007 con el título de "Aprender a resolver conflictos", cuya acogida me ha sorprendido.

Toda esta obra de ensayo y reflexión me ha enriquecido y he venido sosteniendo un diálogo permanente con mis alumnos o lectores que me han aportado nuevos enfoques o necesidades en las que he ido trabajando en función de mis propias posibilidades.

En estos tres últimos años, he estado trabajando en el campo de los conflictos estructurales y en los del campo social, tratando de pasar del microscopio al telescopio. Esto es, de los aspectos más micro sociológicos, al posible enfoque de los grandes conflictos en los que nuestra época vive inmersa. Fruto de esto aparecerá pronto "Hacia un mundo deseado" dedicado al cambio social y el conflicto.

Finalmente, llega éste mi último trabajo donde espero haber conseguido –el tiempo y la experiencia lo dirán– dar el paso siguiente más allá del análisis del conflicto, para plantear la forma de intervenir ante cada caso concreto a partir de la información obtenida en el análisis. He tratado de resumirlo en un modelo que he denominada S.E.D.A., porque se basa en cuatro verbos útiles: saber, entender, decidir y actuar. El modelo se va desarrollando de forma natural a lo largo de todo el libro.

Ciertamente, moverse en un campo tan complejo como es la conflictología, no es fácil. Estoy seguro de que han quedado en el

tintero muchas cosas. Otras no han sido aún suficientemente investigadas en la ciencia. En otros casos, no es sencillo explicar de forma clara conceptos derivados de las ciencias sociales que requieren cierto nivel de comprensión mínima y que para unos serán más fáciles de comprender que para personas con formación diversa.

En el anexo del libro se explicitan preguntas pertinentes para discriminar mejor lo que en su día denomine "procesos subyacentes al patrón de conflicto", me ha parecido que puede ser un material de consulta útil en un momento dado. También se ha dispuesto un caso a título de ejemplo.

Sólo me queda expresar con humildad mi deseo de que este manual de aplicación - y en cierta manera, compendio de ideas- que surgen de obras anteriores ya maduradas, tenga la utilidad social que sería deseable. Si contribuye en algo a reducir el sufrimiento que vive nuestra época, a mejorar la gestión de las organizaciones, a resolver problemas interpersonales o de otro tipo de forma eficaz, me daré por muy satisfecho.

Amigo/a, lector/a, nos hemos encontrado en un camino que vamos a explorar juntos, avancemos con confianza y convicción. En épocas anteriores se ofrecía la casa propia como lugar de nuevos encuentros, permítame ofrecerle mi nuevo mail, como medio práctico de compartir más y mejor.

JOSEP REDORTA

e-mail:josepredorta@gmail.com

Parets del Vallès (Barcelona), febrero de 2.011

INDICE

Capítulo primero SABER DONDE ESTAMOS

- 0.- Introducción
- 1.- La gestión de conflictos
- 2.- Gestión de conflictos y mediación
- 3.- Eficacia en la gestión de conflictos
- 4.- La idea de función del conflicto
- 5.- La metáfora de la medicina
- 6.- Las claves del diagnóstico en gestión de conflictos
- 7.- Hacia un modelo integral de gestión de conflictos: el modelo S.E.D.A.

Capítulo segundo ENTENDER LO QUE PASA

- 8.- Situarse ante el conflicto
- 9.- Qué información es relevante
 - 9.1.- El episodio de conflicto
 - 9.2.- La idea de cuenca y núcleo del conflicto
 - 9.3.- La idea de patrones dominantes
 - 9.4.- Aplicación de la herramienta CAT©
 - 9.5.- Como usar la herramienta CAT©
 - 9.6.- Como discriminar patrones de conflicto
 - 9.6.1.- Conflicto de protección de autoestima
 - 9.6.2.- Conflicto de valores
 - 9.6.3.- Conflicto de identidad
 - 9.6.4.- Conflicto de información
 - 9.6.5.- Conflicto de expectativas
 - 9.6.6.- Conflicto de inadaptación
 - 9.6.7.- Conflicto atributivo
 - 9.6.8.- Conflicto de inhibición
 - 9.6.9.- Conflicto de poder
 - 9.6.10.- Conflicto normativo
 - 9.6.11.- Conflicto de incompatibilidad personal persistente
 - 9.6.12.- Conflicto de legitimación
 - 9.6.13.- Conflicto de recursos escasos
 - 9.6.14.- Conflicto estructural
 - 9.6.15.- Conflicto de intereses
 - 9.6.16.- Conflicto de inequidad
 - 9.7.- La idea de perfil del conflicto
 - 9.8.- La idea de posiciones, intereses y necesidades

- 10.- Que debemos evaluar
- 10.1.- Evaluar el ciclo del conflicto
- 10.2.- Evaluar las relaciones de poder
- 10.3.- Evaluar la situación emocional
- 10.4.- Evaluar el estilo de afrontamiento de conflictos
- 10.5.- Evaluar el patrón dominante
- 10.6.- Evaluar el perfil del conflicto
- 10.7.- Evaluar los recursos
- 10.8.- Evaluar la posibilidad de soluciones creativas

Capítulo tercero DECIDIR LO QUE HACEMOS

- 11.- Qué es una estrategia
- 12.- Clases de estrategia
- 13.- Estrategias de carácter general
- 13.1.- Escuchar activamente
- 13.2.- Ignorar el conflicto
- 13.3.- Aportar información relevante
- 13.4.- Otorgar reconocimiento
- 13.5.- Atender a las razones emocionales
- 13.6.- Salvar la autoestima
- 13.7.- Actuar sobre las expectativas
- 13.8.- Jugar con el tiempo
- 13.9.- Usar la pedagogía
- 13.10.- Jugar con la incertidumbre
- 13.11.- Usar incentivos
- 13.12.- Actuar sobre las bases del poder
- 13.13.- Actuar sobre el marco mental
- 13.14.- Arriesgar agudizando
- 13.15.- Aislar el conflicto
- 13.16.- Negociar y mediar
- 13.17.- Imaginar soluciones creativas
- 13.18.- Arbitrar decidiendo alternativas
- 13.19.- Separar a los contendientes
- 13.20.- Normativizar
- 13.21.- Retirarse
- 14.- Tácticas específicas por tipo de conflicto
- 14.1.- Protección de autoestima
- 14.1.1.- Centrarse en la detección del ataque
- 14.1.2.- Minimizar las comparaciones
- 14.1.3.- Salvar la autoestima grupal
- 14.1.4.- Promover el merecimiento
- 14.1.5.- Aislar la incompetencia
- 14.2.- Valores
- 14.2.1.- Examinar los niveles de compatibilidad de los valores centrales o dominantes
- 14.2.2.- Dominancia de aspectos culturales

- 14.2.3.- Generación de creencias compartidas
- 14.2.4.- Actuar sobre los reforzadores del conflicto
- 14.2.5.- Introducir incertidumbre
- 14.3.- Identidad
 - 14.3.1.- Centrarse en los símbolos y modelos
 - 14.3.2.- Centrarse en lo que une
 - 14.3.3.- Centrarse en el estado emocional
 - 14.3.4.- Centrarse en el conflicto ser/parecer
- 14.4.- Información
 - 14.4.1.- Centrarse en el mensaje
 - 14.4.2.- Centrarse en las personas
 - 14.4.3.- Centrarse en el contexto
 - 14.4.4.- Centrarse en el medio
- 14.5.- Expectativas
 - 14.5.1.- Gestionar las emociones
 - 14.5.2.- Centrarse en los obstáculos
 - 14.5.3.- Centrarse en las personas
 - 14.5.4.- Centrarse en la forma de tomar decisiones
 - 14.5.5.- Centrarse en el contexto
- 14.6.- Inadaptación
 - 14.6.1.- Examinar las resistencias
 - 14.6.2.- Considerar el estrés
 - 14.6.3.- Tener en cuenta la historia
 - 14.6.4.- Desarrollar la cooperación
 - 14.6.5.- Considerar el contexto
- 14.7.- Atributivo
 - 14.7.1.- Centrarse en las excusas y justificaciones
 - 14.7.2.- Centrarse en la forma de atribuir responsabilidad
 - 14.7.3.- Centrarse en la multicausalidad
- 14.8.- Inhibición
 - 14.8.1.- Centrarse en los costes
 - 14.8.2.- Centrarse en los beneficios
 - 14.8.3.- Centrarse en la conducta de evitación y el miedo
 - 14.8.4.- Modificar la deseabilidad
- 14.9.- Poder
 - 14.9.1.- Actuar sobre la dependencia
 - 14.9.2.- Explorar los miedos subyacentes
 - 14.9.3.- Generar creencias e ideología
 - 14.9.4.- Actuar sobre las bases del poder de las partes
- 14.10 Normativo
 - 14.10.1.- Aportar información experta
 - 14.10.2.- Verificar los motivos de desviación de la norma social
 - 14.10.3.- Arbitraje
 - 14.10.4.- Remitirse a los valores
 - 14.10.5.- Normativizar el proceso de solución
- 14.11.- Incompatibilidad personal persistente
 - 14.11.1.- Centrarse en la estabilidad relativa
 - 14.11.2.- Centrarse en la incompatibilidad

- 14.11.3.- Centrarse en la situación desencadenante
- 14.12.- Legitimación
 - 14.12.1.- Centrarse en las causas de la falta de reconocimiento de las partes
 - 14.12.2.- Centrarse en la legitimidad del objeto de disputa
 - 14.12.3.- Centrarse en poner un orden provisional
 - 14.12.4.- Centrarse en el proceso latente
- 14.13.- Recursos escasos
 - 14.13.1.- Centrarse en la escasez
 - 14.13.2.- Frenar la competición
 - 14.13.3.- Actuar sobre la motivación
 - 14.13.4.- Seguir criterios equitativos
- 14.14.- Estructural
 - 14.14.1.- Potenciar la toma de conciencia de la situación
 - 14.14.2.- Estrategias de poder
 - 14.14.3.- Reforzar la ideología
 - 14.14.4.- Ponderar los pequeños avances
 - 14.14.5.- Generar un cambio radical
 - 14.14.6.- Considerar cuidadosamente el contexto social
- 14.15.- Intereses
 - 14.15.1.- Negociación y mediación
 - 14.15.2.- Recurso pactado a la autoridad
 - 14.15.3.- Actuar sobre la interdependencia
 - 14.15.4.- Usar la creatividad
- 14.16.- Inequidad
 - 14.16.1.- Centrarse en las emociones
 - 14.16.2.- Centrarse en la reciprocidad
 - 14.16.3.- Centrarse en la comparación
 - 14.16.4.- Centrarse en el derecho

Capítulo cuarto ACTUAR SIN MIEDO

- 15.- Iniciando la acción
 - 16.- Fijando los objetivos de la intervención
 - 17.- Estableciendo una estrategia útil
 - 18.- Planteando un proceso de resolución
 - 19.- Considerando aspectos críticos
 - 20.- Desbloqueando defensas
 - 21.- Trabajando la confianza
 - 22.- Controlando el resultado
 - 23.- Confiando en nosotros y nosotras
 - 24.- Actuando ante las críticas ajenas
 - 25.- Mejorando nuestros recursos para el futuro
- ANEXOS
BIBLIOGRAFÍA

¿ACASO ODIAR AL PRÓJIMO POR SUS OPINIONES
NO ES LA MÁS PELIGROSA DE LAS SUPERSTICIONES?

Voltaire en Tratado de la Tolerancia

A los grandes maestros del pensamiento
que han iluminado nuestras vidas

JOSEP REDORTA

Prólogo

(PREVER DE DOS A CUATRO PÁGINAS)

Capítulo primero
SABER DONDE ESTAMOS



1.- La gestión de conflictos

El conflicto es una realidad de la que todos tenemos experiencia, sin embargo su definición no es fácil y en la ciencia no hay un acuerdo sobre que clase de realidad es un conflicto.

El conflicto al que no nos queremos dirigir, puede ser el que tenemos con nosotros mismos. Si debemos -por ejemplo- tomar una decisión en un tema que no nos gusta. O, simplemente, si no sabemos que hacer en cualquier cuestión, o nos sentimos incómodos o ansiosos sin saber porqué, si el conflicto no implica a otras personas, etc.; en este caso, deberíamos pensar en algo que pueda ser sometido a la visión de las ciencias humanas como la psicología en general, la sociología, la política, etc. en lugar de serlo al *Conflict Management* en su expresión inglesa.

El campo de la gestión de conflictos (*conflict management*) se revela como un área de conocimiento donde pueden aplicarse recursos que se estudian en lo que ya podemos ir llamando conflictología o ciencia que se ocupa del estudio de los conflictos desde una visión multidisciplinar. De alguna manera pues, en la conflictología se agruparía todo el saber teórico y en la gestión de conflictos el saber más práctico orientado a la intervención y a resolver el caso concreto.

El conflicto, en sus términos más amplios, abarca multitud de aspectos de difícil concreción, por lo que solo podemos acercarnos a él de forma tentativa. Afortunadamente para nosotros, tenemos una gran experiencia vital de tratar con pequeños conflictos, grandes problemas, resolución de situaciones difíciles, etc. Esta experiencia vital conseguida a lo largo del proceso de socialización es un gran bagaje de conocimiento.

Hemos aprendido que hay cosas que no se pueden hacer, porque la gente se enfada. O, que si se actúa de cierta manera, se obtienen más los resultados de los esperados. El problema consiste en que este gran pozo de conocimientos sobre el tema, no lo tenemos bien concienciado y como resultado de ello, sabemos más de lo que tendemos a creernos, aunque menos de lo que normalmente necesitamos.

Muchas veces se trata pues, de convertir en herramienta ese conocimiento que por práctica social ya hemos adquirido y reforzarlo con las nuevas aportaciones desde la conflictología y la gestión de conflictos.

Se habla de resolver conflictos, de gestionarlos y de transformarlos. Esta última idea, la de "transformación del conflicto", proviene del campo de los estudios de la paz¹ y suele referirse a producir cambios de actitudes para conseguir pasar de procesos competitivos a procesos cooperativos. No se olvide que las guerras son – en última instancia- procesos competitivos en grado extremo.

Sin embargo, la idea de "resolución del conflicto" proviene más bien del campo de las organizaciones, donde es relevante obtener resultados prácticos tan inmediatos como se pueda y tiende a verse el conflicto como un elemento perturbador. Resolver un conflicto implicará muchas veces, resolver el coste de ese conflicto. En esta idea, cuantos menos conflictos mejor y muchos gerentes y altos directivos estiman que si se producen conflictos, es porque algo falla en su área de responsabilidad.

¹ Los estudios de la paz han generado una gran literatura, pero muchas veces se hallan desvinculados de los procesos menos intensos y más microsociológicos. En este ámbito, se valora mucho el cambio de actitudes de forma que las partes aunque no puedan resolver un conflicto, si pueden acercar posiciones en un momento dado, de ahí la idea de "transformación de conflicto" como inicio de cooperación.

Y, esto es una verdad muy parcial, porque el conflicto tiene aspectos positivos normalmente infravalorados. No debe olvidarse que un conflicto puede producir innovación, cambio, beneficios a corto, medio y largo plazo, la adaptación de la organización al entorno, etc.

El *Conflict Management* (gestión de conflictos), aunque no tiene una definición muy específica al ser todo el campo del conflicto un campo en construcción, lo estamos acotando hacia aquellos aspectos del conflicto en los que podemos intervenir de alguna manera.

Es decir, entenderemos por gestión de un conflicto el conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de manera que la situación tienda a pacificarse de la mejor y más rápida manera posible. O también, a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo.

2.- Gestión de conflictos y mediación

La gestión de conflictos tiende a incardinarse en lo que se ha llamado *Alternative Dispute Resolution* (ADR, por sus siglas en inglés). Esta es una denominación otorgada desde el Derecho al conjunto de medios extrajudiciales de resolución de conflictos.

Tampoco esta denominación es pacífica y la palabra alternativa está siendo desplazada para abarcar todo el campo amplio del tratamiento del conflicto. Así el *Dictionary of Conflict Resolution* de D. H. Yarn, que está editado hace muy pocos años (año 2000) ya no usa la palabra alternativa para autodefinir el campo y, siendo el único en la especialidad, no nos parece que la denominación sea neutral.

Aunque la ONU tiene hasta 19 figuras típicas de resolución de conflictos, las que más se han desarrollado al margen de los tribunales son la negociación, la mediación y el arbitraje. Estas tres figuras, en punta de lanza de todo el campo, han producido abundante literatura y notables debates sobre su esencia, sus técnicas y sus bondades. Nunca estos debates han sido pacíficos y bien asumidos, y, -como en toda ciencia- los progresos se van haciendo por pasos y superando inseguridades.

Hablamos de negociación, cuando las partes en conflicto buscan un acuerdo extrajudicial y amistoso en algún grado a través de su mutua influencia y en función de sus intereses. Hablamos de arbitraje, cuando esas mismas partes acuden a alguien externo imparcial y neutral a fin de que tome una decisión que normalmente será ejecutiva y con fuerza legal. El proceso judicial no deja de ser un arbitraje público y solemne desde la autoridad del estado.

Pero, al hablar de mediación, el concepto se empieza a extender mucho. En general, entendemos que se trata de un proceso con sus propias reglas y características, de tipo cooperativo y orientado a alcanzar alguna clase de acuerdo sobre aspectos en disputa en el campo de las relaciones entre personas. Aquello que distingue este proceso, es la aparición de la figura de un tercero también imparcial y neutral, pero que a diferencia del arbitraje, no tendrá capacidad decisoria y su rol será ayudar a las partes en su proceso de influencia recíproca para alcanzar un acuerdo.

No obstante, existen multitud de confusiones derivadas de que la palabra tiene diversos sentidos², se aplica a todos los campos y en

² Para una ampliación de este tema véase el trabajo HACIA UNA DEFINICIÓN OPERATIVA DE MEDIACIÓN, Redorta, J. (2010). Materiales del Libro Blanco de la Mediación en Catalunya.

todos los niveles por lo que actualmente encontraríamos los siguientes sentidos básicos:

a) MEDIACIÓN como filosofía de vida

La pacificación cuando se eleva a valor da como resultado una forma de entender la vida basada en la armonía y la cooperación.

b) MEDIACIÓN como técnica standard

Sería la mediación en su estado puro, como proceso formalizado donde se hallan los recursos para conseguir acuerdos y acercar posiciones. Existen diversas escuelas de pensamiento al respecto.

c) MEDIACIÓN como gestión de conflictos

Sería llamar mediación impropia a todo lo que supone el campo de la gestión de conflictos. La gente conoce la mediación cada vez más y esto contamina el campo. Se pide mediación para resolver un tema, pero en realidad están pidiendo ayuda sin conocer cual es el recurso adecuado.

d) MEDIACIÓN online

También conocido como ODR (*Online Dispute Resolution*) que abarcaría tanto la negociación, como la mediación standard, como el arbitraje, pero siempre a través de recursos electrónicos. Visa, Mastercard, Ebay, etc. tienen amplios y potentes sistemas de resolución de conflictos comerciales online.

e) MEDIACIÓN como gestión de consenso

Recientemente – y como una prueba más de la vitalidad del campo unido a las tendencias basadas en la psicología positiva, etc., se están desarrollando técnicas de intervención que se basan en rescatar lo bueno de la situación para desarrollarlo mejor. Sería la otra cara de la moneda. La técnica más conocida *Appreciative*

*Inquiry*³ está adquiriendo creciente resonancia. Podríamos llamar a esta área mediación apreciativa, aunque es pronto para ello.

Así pues, las relaciones entre gestión de conflictos y mediación tienden a confundirse en muchos casos. Sin embargo, actualmente el debate está siendo abierto particularmente en los EE.UU. a partir de la publicación del libro *Beyond neutrality* (Más allá de la neutralidad)⁴ de B. Mayer. El debate tiende a superar la idea de que los mediadores deben usar sólo la técnica standard y se orienta a que los interventores (todo aquel que interviene con conocimiento experto), deben ser auténticos personajes con toda la gama más completa posible de recursos para poder gestionar adecuadamente el conflicto. Y éste es hoy el debate.

3.- EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

La eficacia en la gestión de cualquier conflicto es la capacidad de obtener resultados de acuerdo a lo que se pretende. Como puede verse en el esquema inferior, esto depende básicamente de cinco aspectos básicos que son: el tipo de relaciones personales que las partes han mantenido entre si antes de llegar al conflicto. Por tanto, no será lo mismo que se trate de una relación familiar o comercial; reciente o de años; fluida o tensa regularmente, etc.

Además, de este aspecto debemos considerar aquellos factores que se hallan directamente vinculados a las partes en conflicto. No es igual un conflicto entre jóvenes que entre personas mayores; no es lo mismo un conflicto entre etnias distintas, etc.

³ Hay muy escasa información sobre esta técnica en español. El autor de referencia es el norteamericano David L. Cooperrider y el libro de referencia *Appreciative Inquiry Handbook*.

⁴ Este libro se ha editado también en español por Editorial Gedisa.

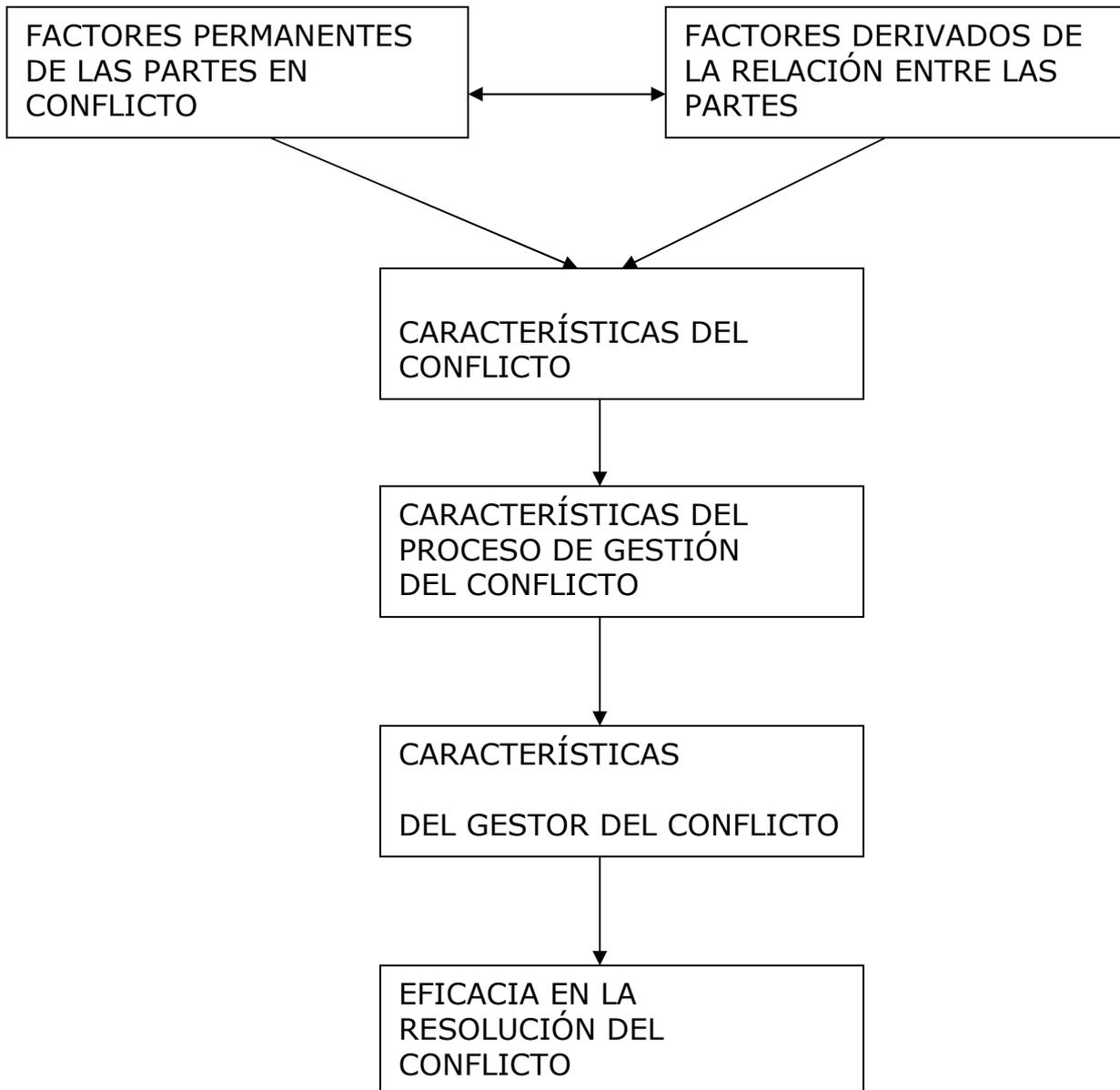
Todo esto interactúa y está relacionado con las características del conflicto. Aquí, debe considerarse la clase de conflicto de que se trate y el perfil que presente el mismo de acuerdo a lo que examinaremos en el apartado 9.7 de este libro.

Aunque un conflicto de interés, por poner el caso, siempre será -y a todos los niveles en que se de-, un conflicto de interés, cuando al mismo se le añaden otros elementos como son las partes en conflicto y que relación tienen entre sí, todo queda mucho más aclarado.

Otro de los factores de influencia es quien está moviendo los hilos para que la situación se resuelva. No todos tenemos el mismo estilo de gestión, aún aplicando las mismas técnicas. Aquello conocido de que "cada maestrillo tiene su librillo" ha sido puesto muy de manifiesto en distintos foros profesionales.

Las técnicas no son neutras y la elección de una u otra o de una estrategia determinada, afecta de forma clara al resultado que se obtiene. Veamos pues el siguiente cuadro:

FACTORES DE LOS QUE DEPENDE EL RESULTADO
EN LA RESOLUCIÓN DE UN CONFLICTO



A nuestra actuación en un conflicto determinado orientada a su resolución le llamaremos "intervención". Una intervención debe ser eficaz al máximo y para ello es mejor seguir ciertas pautas en la gestión de la situación planteada.

4.- LA IDEA DE FUNCIÓN DEL CONFLICTO

Ni siempre podemos estar en consenso con los demás, ni siempre podemos estar en conflicto. Si siempre estuviéramos en consenso, no se produciría jamás ningún cambio o este sería muy lento. Es como estar dormido, con las constantes vitales funcionando. Pero, si siempre estamos en conflicto, no podemos resistirlo. El conflicto implica un compromiso emocional que es un gasto importante de energía que debe ser repuesta.

La idea de función del conflicto, implica plantearse para que sirve el mismo. Unas veces, permite verificar que poder tiene cada una de las partes a partir de la confrontación, otras facilita la cohesión del grupo al tener un "enemigo común". El conflicto hace también aparecer innovaciones y nueva información que de otra manera no habrían surgido. También puede ser que el conflicto satisfaga necesidades psicológicas profundas, como es el caso de peleas entre adolescentes más usuales, o la necesidad de romper rutinas impuestas. Y, sin olvidar, que el conflicto también supone descargas emocionales.

Debe verse el conflicto como motor de cambio social y personal. Admitir que su aparición estimula el interés, la curiosidad y la necesidad de comunicarse al inicio del conflicto, etc.

Sin embargo, puede existir un ciclo muy destructivo del conflicto a partir de un nivel de escalada importante de las tensiones. El caso más extremo es la guerra abierta donde se pretende la aniquilación del enemigo. Aún así, hay estadios muy destructivos en el ciclo del conflicto y de ahí la necesidad de su prevención racional y gestión competente.

5.- LA METÁFORA DE LA MEDICINA

Cuando hablamos de gestión de conflictos y de mediación en sentido amplio, una buena metáfora que nos ayuda a pensar mejor en un caso de conflicto es la metáfora de la intervención quirúrgica y de la medicina en general. Tienen estos aspectos mucho en común con la gestión de conflictos y nos ayudan a posicionarnos mentalmente mucho mejor, por analogía, ante lo que hay que hacer.

En efecto, las líneas de trabajo en medicina, al menos bajo el paradigma occidental que conocemos y por tanto en nuestra tradición cultural, sigue esencialmente este esquema: diagnóstico-pronóstico-tratamiento. Es decir, entender lo que está sucediendo, evaluar hacia donde conduce y cuales son las medidas correctoras que hay que tomar.

El mismo diagnóstico médico tiene unas reglas determinadas que se basan en criterios a veces objetivos (el enfermo tiene fiebre, respira bien, etc.), pero que en todo caso deben ser interpretados por el profesional. Otras veces influye la misma constitución o forma de ser del paciente y se ha llegado a decir que no existen enfermedades, sino enfermos. Esto es una evidente exageración. Aunque es cierto que ante la misma pulmonía, el sistema inmunológica de cada cual puede responder de modo distinto.

Lo cierto, es que los médicos siempre parten de saber – en algún nivel- que es lo que sucede. Como mínimo, tienen que establecer una hipótesis de trabajo respecto a que es lo que no está funcionando bien en el cuerpo humano. También pueden equivocarse y hay muchas situaciones de ambigüedad que tienen que resolverse por criterios generales de actuación que acostumbran a seguir de forma distinta cada médico. Ni que decir tiene, que muchas veces se ven

obligados a establecer tratamientos por vía de ensayo/error, particularmente si la información no es muy clara.

Establecido el diagnóstico, se puede conocer tentativamente cuales son los patrones básicos que sigue el proceso de curación. Así, para una fractura determinada el tiempo standard será de 45 días (por ejemplo) y esto claro está, sometido a que no se produzcan infecciones, complicaciones, etc. Este pronóstico es el que permite al enfermo adaptarse a la nueva situación quizás de inactividad, etc. Hechos estos dos pasos, es cuando se establece el tratamiento. La intervención podrá ser más a menos agresiva; quirúrgica o no; con ciertas limitaciones y adaptaciones al enfermo y su contexto, etc.

Es siguiendo esta metáfora como nos damos cuenta de la gran importancia que tiene el diagnóstico. Saber lo que sucede. Y, esta idea y metáfora creemos que debemos recuperarla para trabajar en el campo de los conflictos. No es que el conflicto sea una enfermedad, aunque puede convertirse en algo que distorsione mucho la vida. Pero, que duda cabe que cuando entramos en conflicto tenemos necesidad de analizar lo que ha sucedido, evaluar sus consecuencias y adaptarnos a una forma de actuar muchas veces nueva.

De la misma manera que en una situación de traumatismo antes de una intervención quirúrgica se adoptan ciertas precauciones: analíticas, estabilización de constantes vitales de paciente, etc., en gestión del conflicto ante situaciones emocionales muy intensas, antes de examinar el problemas en si mismo, tratamos de afrontar la situación emocional con rigor y seriedad.

Finalmente, la práctica de la medicina ha demostrada la utilidad de elaborar ciertos protocolos de actuación que simplifican mucho la vida

de los médicos en cuanto que expresan la experiencia en la forma de tratar una determinada enfermedad. Pues, también esto sucede en gestión de conflictos y ciertas buenas prácticas están probadas en su eficacia y sus resultados.

6.- LAS CLAVES DEL DIAGNÓSTICO EN GESTIÓN DE CONFLICTOS

Es muy escasa la literatura científica en este ámbito. Esto ha sido así tanto por el propio proceso de dispersión del estudio de los conflictos que hemos tenido hasta la fecha, como por las propias dificultades objetivas de establecer diagnósticos que si ya en medicina son difíciles, imaginemos cuando nos metemos en el campo de las relaciones personales. Incluso la enfermedad mental, psiquiatría, etc., han tenido y tienen fuertes tensiones para aclarar sus propios conceptos y tratamientos.

Esto también sucede porque la investigación clásica ha seguido la línea de tratar de averiguar las causas de la conducta humana, tema ciertamente no suficientemente resuelto hasta la fecha. Aunque no cabe duda de que se ha avanzado mucho, y que se sabe más que hace pocos decenios, el análisis causal tiene importantes limitaciones hoy por hoy. Nuestra propuesta pasa por considerar no tanto las causas, pocas veces muy explícitas y univocas de los conflictos, como por estudiar las morfologías que siguen los conflictos. Es decir, como se comportan estos en la práctica en su forma más prototípica, de manera que con escasa información y cierta ambigüedad, el gestor de conflictos pueda sentirse seguro de un diagnóstico de lo que está pasando y establecer una estrategia de actuación. A esta forma de pensar en su desarrollo metodológico le hemos llamado "análisis de de conflicto por patrones".

Un patrón de conflicto se produce por repetición. Es decir, existen conflictos que incluso con distintos actores y situaciones son repetitivos y por tanto podemos establecer que siguen una regla. Como el conflicto es una realidad altamente compleja, podemos establecer que la aproximación al mismo debe hacerse tentativamente.

Un conflicto además de tener cierto nivel de repetición, lo que permite cierta base de predictibilidad, se apoya en unos procesos socio-psicológicos que podemos decir que lo soportan. No debemos exigir precisión y objetividad en análisis de conflictos, sino orientación y experiencia que se consigue con aprendizaje.

El entrenamiento permite corregir errores de distorsión e inferencias equivocadas por sesgos a veces perceptivos, a veces de atribución, etc., que pueden⁵ suceder; y que de hecho, suceden. Pero, es mejor un modelo de intervención que la falta absoluta de modelo o de los modelos meramente intuitivos, basados solamente en la experiencia individual. Es aquí donde creemos que conviene minimizar los riesgos y apoyarse en lo que se conoce, dejando luego un amplio margen de interpretación para la persona que debe enfrentarse de manera personal o profesional a situaciones problemáticas.

La idea que invoca el diagnóstico por análisis de conflictos por patrones, es la de ser capaz de identificar hasta 16 tipos básicos de conflictos, reconociéndolos. Establecer para el caso concreto que patrón o conflicto básico es el dominante y comprender los procesos subyacentes que permiten su desarrollo. Es algo así como poner nombre a la enfermedad (si lo fuera) y entender que factores permiten su desarrollo para establecer por donde actuar.

⁵ Para conocer más sobre las inferencias atributivas ver el excelente libro de HEWSTONE, M (1992) La atribución causal. Del proceso cognitivo a las creencias colectivas (Ed. Paidós).

7.- HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS INTEGRAL: EL MODELO S.E.D.A.

Establecer un modelo es establecer una cierta forma de pensar de manera simplificada y por tanto, con un cierto carácter limitativo. Sin embargo, todos los modelos pretenden ofrecer una explicación sensata en nuestro mundo, de aquello a lo que se refieren.

El modelo permite una cierta forma de actuar, nos ofrece un margen de seguridad que necesitamos y permite cierto nivel de predictibilidad en el ámbito al que se refiere.⁶

Establecer un modelo en gestión de conflictos siguiendo la metáfora a la que nos hemos referido implica pensar tres aspectos:

- a) El análisis del conflicto
- b) Cierta pronóstico de evolución del mismo
- c) Unas pautas de intervención para obtener eficacia en la resolución

Lo que pretendemos, más que un modelo científico puro hoy inexistente y probablemente irrealizable al nivel del conocimiento actual, es apoyarnos en un "método de trabajo" basado en la ciencia. El *conflict management* ya dijimos que era una derivada de la conflictología. Es por eso que nos conviene un desarrollo integral, que sin duda será parcial, pero que siempre será mejor la explicación "en principio", que la ausencia total de explicación.

⁶ El campo de la Inteligencia Artificial ha ofrecido importantes desarrollos en los últimos años en particular respecto de los modelos mentales vinculados a la psicología cognitiva. La obra Johnson-Laird EL ORDENADOR Y LA MENTE publicada en inglés en 1993 y en español en Editorial Paidós (2000), junto al más reciente trabajo de Marvin Minsky (2010) en Random House Mondadori con el título de LA MÁQUINA DE LAS EMOCIONES son dos obras de referencia para quien desee profundizar en los modelos mentales.

Siguiendo este esquema, la parte que tenemos más dispersa es la referida al pronóstico de evolución de un conflicto. Probablemente para conocer más y con más rigor sobre esto habría que apoyarse en lo que hoy se conoce como el paradigma de la complejidad, donde una nueva y muy reciente orientación teórica debiera permitirnos comprender mejor el fenómeno de la evolución en el tiempo de los conflictos. Es este un trabajo para la ciencia en general y para la conflictología en particular en los próximos años⁷.

La realidad de estas grandes lagunas de conocimiento (como también ocurre en otros campos de investigación de mucho relieve), es lo que nos hará ser prudentes y establecer tanto las bases de un análisis del conflicto con bastante rigurosidad, como prever diversas estrategias de intervención para cada caso específico.

Sin embargo, las características personales de formación y experiencia de cada gestor de conflictos y cada mediador o profesional, permitirán la oportunidad de establecer pronósticos que serán cada vez más acertados con la práctica. Esto significa que un sistema online capaz de asimilar miles de casos y establecer el análisis de patrones, recibiendo el feedback de fuentes muy dispersas debería ser altamente productivo y predictivo, mejorando la fiabilidad en base a la experiencia social acumulada.

Resumimos ahora un modelo que desarrollaremos y que parte desde la misma comprensión del campo de la conflictología y la gestión de conflictos, para establecer una forma de actuar ante el caso concreto partiendo del diagnóstico de lo que ocurre.

⁷ El nuevo paradigma de la complejidad obliga a pensar de nuevo las bases de la ciencia, el arte y la vida. Las ideas de caos y orden, azar, ambigüedad y predictibilidad, están superando ampliamente el paradigma vigente del pensamiento en términos de sistemas para unir de otra manera ramas tan dispares como la biología, la física o las ciencias sociales. Para una primera introducción a este campo véase INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO de Edgar Morin (2000) en Editorial Gedisa.

MODELO S.E.D.A. **saber-entender-decidir-actuar**

Redorta 2010©

<p>SABER Donde nos movemos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo es el campo de la gestión de conflictos - Cómo valorar la eficacia - Empezar por el diagnóstico - El poder de los modelos 	 <p style="text-align: center;">CONOCER</p>
<p>ENTENDER Lo que sucede</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El núcleo y la cuenca del conflicto - El análisis de conflictos por patrones - El perfil del conflicto - La evaluación de factores clave 	 <p style="text-align: center;">COMPRENDER</p>
<p>DECIDIR Una forma de actuación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre estrategias generales - Entre tácticas específicas por tipo de conflicto 	 <p style="text-align: center;">COMBINAR</p>
<p>ACTUAR Sin miedo y con eficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fijando objetivos - Aplicando estrategia y táctica - Considerando aspectos críticos - Desbloqueando defensas, trabajando la confianza y actuando con seguridad 	 <p style="text-align: center;">CONDUCIR</p>

CONVIENE RECORDAR:

SABEMOS GESTIONAR CONFLICTOS, PERO NO LO SUFICIENTE EN EL ENTORNO ACTUAL.

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS Y LA MEDIACIÓN NO SON LO MISMO, PERO ESTÁN EN EL MISMO CAMPO Y POR ESO SE CONFUNDEN.

OBTENER RESULTADOS AL GESTIONAR UN CONFLICTO DEPENDE DE CINCO FACTORES CRÍTICOS.

EL CONFLICTO TIENE VARIAS FUNCIONES Y ASPECTOS POSITIVOS.

LA PRÁCTICA DE LA MEDICINA ES UNA BUENA METÁFORA DE DE CÓMO ACTUAR EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS.

EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS POR PATRONES ES LA CLAVE DE UN DIAGNÓSTICO ÚTIL DE LO QUE SUCEDE.

TENER UN MODELO DE ACTUACIÓN PERMITE OBTENER RESULTADOS MÁS FIABLES Y EFICACES.

Capítulo segundo

ENTENDER LO QUE PASA



8.-SITUARSE ANTE EL CONFLICTO

Puede que cada vez que nos situamos ante un conflicto dispuestos a actuar tengamos una muy legítima sensación de temor. Nos vienen a la mente ideas sobre si seremos o no capaces de hacer lo correcto. Sabemos que, por sencillo que aparente el tema, si nos importa de verdad el asunto, vamos a implicarnos en ello y esto siempre tiene un coste emocional. Estas dudas las tenemos todos, son normales y no debemos permitir que nos enturbien la mente más de la cuenta. Gestionar y resolver conflictos es tomar decisiones ni que sea respecto del proceso de resolución.

EXPLORAR es la fase de la intervención que nos permite obtener aquella información crítica precisa para sentirnos seguros de que lo que vamos a hacer es aquello que conviene hacer. Se trata de obtener aquella información que es relevante para sopesar las decisiones que tomaremos más adelante. Así pues explorar, es conocer, tantear, ver los límites, orientarnos en un primer nivel.

La exploración es un proceso de comunicación y para ello tenemos que centrarnos en nuestros interlocutores que serán las personas afectadas por el problema. La primera gran regla de esto es:

a) CUANTO MÁS SEPAMOS DE COMUNICACIÓN, MEJOR RESOLVEREMOS EL CONFLICTO.

Es decir, ahora es el momento de tener en cuenta lo que hemos aprendido a lo largo de la vida, cosas que ya sabemos hacer: escuchar atenta y activamente, usar el tono de voz adecuado al contexto, preguntar de forma correcta, captar el sentido de las

palabras, etc. Y, lo más importante de todo, es saber conducir la explicación de los demás, de ahí la segunda gran regla:

b) QUIEN FORMULA LA PREGUNTA DEFINE LA COMUNICACIÓN Y CONTROLA EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Necesitamos ser conscientes de esta gran verdad: quien se interesa de verdad por conocer algo de los demás, puede con las preguntas pertinentes bien formuladas, dirigir el proceso de obtención de información de los aspectos críticos del tema.

Para hacer esto adecuadamente, este esquema es muy útil:

EXPLORACIÓN

Preguntas	Función principal
ABIERTAS	*INCITAR A EXPRESARSE *CREAR EL DIÁLOGO * OBTENER INFORMACIÓN GENÉRICA
CERRADAS	*CONCRETAR *VERIFICAR
INCISIVAS	* PROFUNDIZAR * CENTRAR
SUGESTIVAS	* PROPONER * INFLUIR
ESPEJO	* DEVOLVER * EVITAR

Una pregunta es abierta si tiene múltiples respuestas posibles. Un ejemplo cualquiera podría ser: ¿Cuales son sus expectativas respecto de lo que sucede? O bien, ¿Qué le gustaría que sucediera ahora? En una situación de este tipo con preguntas abiertas invitamos al interlocutor a que se exprese en la comunicación.

Sin embargo, si creemos que precisamos concretar o verificar datos las preguntas adecuadas son las cerradas. Un ejemplo: ¿Estaba Ud. en casa en el momento de llegar el cartero? O, tienen Uds. tres hijos ¿Verdad? La única respuesta es sí o no.

A veces puede convenir recenrar algún aspecto o profundizar en algo. De hecho, esto lo hacemos en forma espontánea, fijémonos: ¿Por qué le produce tanta insatisfacción esta propuesta? O bien, ¿Podríamos acercar ambas posturas? La función de este tipo de preguntas es entender mejor algo o situar el debate en los términos más exactos posibles.

Muchas veces deseamos apuntar posibles soluciones. Aunque sugerir es todo un arte y lo conocemos por experiencia personal, con la sugerencia tratamos de orientar el proceso, ni que sea para descartar vías que parecen no conducir a ningún sitio o directamente, para hacer ver la importancia de aspectos poco examinados. Por ejemplo: ¿Que tal si volvemos a considerar los aspectos económicos? Y también preguntas como ¿No sería mejor consultar a un abogado este asunto?

Finalmente, las preguntas espejo tienen una muy importante función y las usamos cuando no deseamos responder a preguntas que pueden ser comprometidas en el momento del proceso. Básicamente es como responder a una pregunta o a una manifestación con otra pregunta. Una situación muy típica puede ser: "Ud. No está

entendiendo lo que pasa". Una posible respuesta podría ser: ¿Vd. lo cree así? Con esto se evita una respuesta directa y se conoce mejor el punto de vista del interlocutor sin permitirle que dirija el proceso.

Así pues, explorar requiere tener el control del proceso de obtención de información y lo que es o no relevante lo decidimos nosotros, atentos claro está a lo que le da importancia el interlocutor, pero mucho más contextualizado.

9.- QUÉ INFORMACIÓN ES RELEVANTE

9.1.- El episodio de conflicto

Es muy relevante explorar si lo que ha sucedido es la primera vez y desde cuando está la situación planteada. Conviene ver si el episodio que ahora definimos como conflicto es una agudización de una situación de conflicto preexistente, o se trata de una situación nueva. Puede ser muy útil darnos cuenta de como se ha ido larvando la situación y cual ha sido el desencadenante que ha permitido la visualización de conflicto que abordamos ahora. El riesgo de no hacerlo es el de quedarnos con las consecuencias y no ver con claridad que hay una situación más enraizada de lo que aparenta.

9.2.- La idea de cuenca y núcleo del conflicto

Podemos imaginar cualquier clase de conflicto como un huevo en el que la yema sería la información más relevante y la clara aquellos aspectos que ayudan a que la yema se desarrolle. Así es en la biología y en otros muchos aspectos de la ciencia. Hay un parte más dura y una parte que explica el desarrollo de esa parte más esencial. La idea pues de núcleo y cuenca está bien asentada en la ciencia y es

una buena metáfora para explicar que aspectos nos interesan particularmente de lo que está sucediendo.

En el núcleo del conflicto encontramos esencialmente cuatro cosas: la historia anterior al conflicto, las expectativas de cada parte, el significado y el patrón o patrones dominantes que sigue el conflicto.

Así pues la obtención de información básica irá dirigida a conocer el recorrido en el tiempo del conflicto. Desde cuando arranca, cuales son sus antecedentes a juicio de las partes. Esto será más o menos importante en función de lo que se haya alargado la situación en el tiempo. El significado se refiere al análisis de las emociones⁸ presentes y pasadas. El patrón al encaje del conflicto dentro de la morfología de conflictos que vamos a establecer en el apartado 9.4. Finalmente, las expectativas se refieren a como las partes anticipan el futuro del problema y de la relación.

La cuenca del conflicto (esa clara del huevo que hemos aludido metafóricamente) está formada por elementos del azar y la incertidumbre que sucede siempre en la vida. Una carta que no llegó a tiempo, un e-mail que se perdió, la mala suerte de..., etc.

Debe también considerarse muy relevante el contexto. Vale la pena reflexionar que matar a una persona en contexto de paz es un asesinato, si ello es en contexto de guerra puede ser valorado como una heroicidad. Los hechos son los mismos, pero el contexto es significativamente distinto. Asimismo, los límites de lo permisivo, de lo que es conflictivo, etc. Pueden ser borrosos, imprecisos, inseguros y hay que aceptarlo como tal.

⁸ Para ver un modelo práctico de gestión de situaciones emocionales es conveniente ver la obra EMOCION Y CONFLICTO de Redorta, J., Obiols, M. y Bisquerra, R. (2006) publicada en Editorial Paidós.

Hay otro aspecto que también es relevante en la cuenca del conflicto: la idea de que la diversidad cultural y psicológica hace que lo que es un conflicto para uno en un marco mental⁹ determinado, no lo sea para otros en su cultura. Así, la idea de tiempo para encontrarse en una cita acordada no es la misma para un ciudadano inglés que para uno mejicano, por poner un ejemplo.

Finalmente, hay que atender a un fenómeno conocido como recursividad que sería la idea de que algo da vueltas sobre si mismo y que en conflictos se refiere al enlace entre causas de lo que sucede, pero que a su vez son consecuencias de otras causas. Un joven que pega a su padre, quizás tiene que ver con lo que sucedió en la infancia, pero a su vez el padre estaba condicionado por... así podríamos seguir mucho, pero probablemente esta información ya no sería muy relevante para el caso concreto, de ahí su ubicación fuera del núcleo del conflicto.



⁹ Para una mejor comprensión de este concepto véase la obra del reputado sociólogo Erving Goffman FRAME ANALYSIS editada por la editorial de la Universidad de California en Berkeley en 1974 y traducida al español por C.I.S. en 2006. Una introducción al tema a partir de metáforas conocidas en la obra de George Lakoff (2007) NO PIENSES EN UN ELEFANTE en la Editorial Complutense.

9.3.- la idea de patrones dominantes

Conocida la dimensión del episodio de conflicto y explorado el núcleo y la cuenca del conflicto, es conveniente ubicar el mismo en un marco que podamos utilizar, para pensar la intervención. El elemento del conflicto que nos aporta mayor información es el patrón o patrones dominantes del conflicto.

Para eso utilizaremos la herramienta *CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY*© (Redorta, 2004,2007) que es una herramienta de clasificación de los distintos tipos posibles de conflicto. La base de esta herramienta es la reiteración de tipos de conflicto que se convierten en típicos , lo que permite con una pequeña muestra de lo que sucede, extrapolar y anticipar el posible comportamiento del conflicto en sus casos más parecidos al prototipo. Esta herramienta tiene la misma función que la metáfora en literatura, la analogía en filosofía o la jurisprudencia en derecho. Se trata de examinar como se ajusta el caso concreto al caso prototípico.

Véase la herramienta a continuación:

Conflict Analysis Tipology (CAT)©

REDORTA,J. (2006)

		Grado de apreciación					
		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto	
		Puntuación					
		1	2	3	4	5	
SER	1	AUTOESTIMA Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					
	2	VALORES Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
	3	IDENTIDAD Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
	4	INFORMACION Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
SEGUIR	5	EXPECTATIVAS Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
	6	INADAPTACION Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
	7	ATRIBUTIVOS Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
	8	INHIBICION Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
CONSEGUIR	9	PODER Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
	10	NORMATIVOS Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
	11	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
	12	LEGITIMACION Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
MANTENER	13	RECURSOS ESCASOS Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
	14	ESTRUCTURALES Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
	15	INTERESES Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
	16	INEQUIDAD Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas					

Aunque no lo parezca, cada tipo de conflicto del modelo CAT enmarca un conflicto mayor subyacente contenido en una morfología¹⁰ que representa conflictos muy típicos y que pueden reconstruirse. Detallamos a continuación la estructura interna del análisis:

ESTRUCTURA INTERNA DE ANÁLISIS

Elecciones binarias en la herramienta CAT

Morfología del conflicto	Conflicto básico
1.- RECURSOS ESCASOS	NECESIDAD/RECURSOS
2.- PODER	PODER/LIBERTAD
3.- AUTOESTIMA	V. SOCIAL*/AUTOVALORACIÓN
4.- VALORES	DESCREENCIA/CREENCIA
5.- ESTRUCTURALES	MEDIOS/SOLUCIONES
6.- IDENTIDAD	NO SER/SER
7.- NORMATIVOS	CONDUCTA/NORMA
8.- EXPECTATIVAS	ESPERANZA/REALIDAD
9.- INADAPTACION	ESTABILIDAD/CAMBIO
10.- INFORMACION	CONOCER/IGNORAR
11.- INTERESES	DESEOS/OPOSICIÓN
12.- ATRIBUTIVOS	ASUMIR/DESPLAZAR
13.- INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE	ACEPTACIÓN/NO ACEPTACIÓN
14.- INHIBICION	ACCIÓN/BLOQUEO
15.- LEGITIMACION	FUERZA/DERECHO
16. - INEQUIDAD	JUSTICIA/INJUSTICIA

*valoración social

Esta estructura interna de la herramienta es la que le da sentido y refleja en su interior los conflictos más permanentes en el ser

¹⁰ Para una mejor comprensión de estos conceptos hay que acudir a las anteriores obras del autor COMO ANALIZAR LOS CONFLICTOS (2004) y ENTENDER EL CONFLICTO (2007) donde se desarrollan los aspectos teórico-prácticos de la metodología. Ambas obras están publicadas en Editorial Paidós.

humano de acuerdo al modelo que estamos presentando para el diagnóstico.

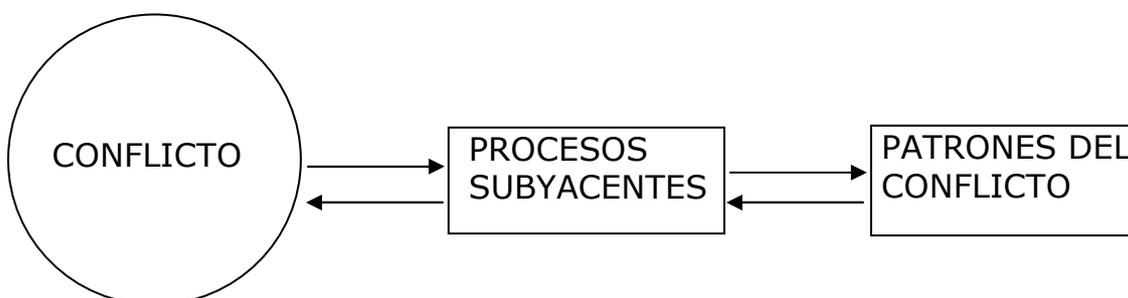
9.4.- Aplicación de la herramienta CAT©

La metodología del *Conflict Analysis Typology* trata de ir de lo particular a lo general y viceversa. La identificación -y por tanto el reconocimiento de un patrón de conflicto- nos ilustra de manera efectiva respecto a cuales son los procesos que subyacen en este mismo patrón de conflicto. En consecuencia, permite centrar la intervención de forma adecuada y efectuar pronósticos de posible evolución.

Esencialmente, se trata de conocer el patrón o patrones de un conflicto a través de la discriminación de los procesos que lo soportan. Estos procesos pueden ser múltiples y complejos, algunos se entremezclan y normalmente sólo se puede efectuar una aproximación orientativa a los mismos.

El patrón se expresa de forma concisa, se halla contenido en una frase con sentido afirmativo y que además nos implica. Llamamos a esto "definición operativa". Esta forma de definir el patrón se ajusta en términos generales a la idea que tenemos en nuestra cultura respecto de un punto central en un conflicto determinado. Así por ejemplo el patrón de conflicto de valores se ha definido de la siguiente manera: "Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego". Cuando en un conflicto expresamos que no se puede aceptar algo "por principio", esta afirmación nos orienta hacia las creencias como forma o pauta que sigue ese conflicto al menos en algún nivel. También hacia el poder y sus relaciones.

Un esquema permite esto verlo más claro. Así tenemos:



Si la estimación nos induce a pensar en la existencia de determinados patrones, podemos pensar en que procesos subyacentes se hallan debajo de ese patrón y con el resto de información a la reconstrucción probable del conflicto y a la estimación de sus variables de evolución futura. A estos "procesos subyacentes" que se vinculan a uno o más patrones les llamaremos "puntos críticos de exploración" y sirven para aclarar o confirmar la existencia o no de un patrón determinado en grado apreciable.

9.5.- Como usar la herramienta CAT©

El mediador o gestor del conflicto, y si es posible las propias partes, examinan sobre una escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los dieciséis elementos definitorios de una posible fuente o patrón de conflicto. Los objetivos son:

- a) Determinar qué nivel de percepción común existe del conflicto considerando de forma amplia los patrones más comunes.
- b) Discriminar que fuentes de conflicto son más significativas para las partes. O, hasta que punto, un conflicto concreto se identifica a uno o varios patrones.

- c) El resultado se expresa con una línea de dieciséis puntos que une los dieciséis elementos para cada uno de los disputantes. La unión de las líneas significa consenso en un punto, si la valoración la hace más de una persona.

Su manejo es simple. Como se ha dicho, se examina sobre la escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los dieciséis elementos definitorios de un posible patrón o fuente de conflicto. Para conseguir eso, es bueno preguntar directamente a las partes ya que lo que interesa es su percepción de la situación conflictiva. A este nivel, los objetivos para el mediador o interventor en el conflicto son:

- a) Determinar el nivel de percepción común o no de cada uno de los patrones como posible núcleo del conflicto.
- b) Discriminar que patrones pueden considerarse fuente de conflicto por su significación para las partes.

El resultado se expresa –como hemos dicho- con una línea que une los dieciséis puntos y que se separa cuando no hay consenso en uno o varios de los dieciséis aspectos considerados. Si hay más partes, es preciso utilizar otros recursos de comparación de la línea en función del número de partes.

Se pretende una “foto fija” para un momento dado de la evolución del conflicto, con independencia de su historia y evolución futura. Esto se deduce a partir del resultado obtenido. Es conveniente darse cuenta que “puntos críticos” nos ayudan a discriminar un patrón de conflicto, asunto que veremos después.

A partir de la explicación anterior, un conflicto concreto presentará una forma relacionada por esa línea que une 16 puntos que representan otros tantos patrones de conflicto.

Esta línea presenta dos particularidades básicas:

a) LA DETECCIÓN DE PATRONES DOMINANTES

Pone de manifiesto los patrones que se presentan con un mayor índice de intensidad. A estos patrones les denominaremos "patrones dominantes". La aparición de un conflicto con un patrón dominante en su grado máximo y el resto de patrones en mínima intensidad, aclara la línea de intervención a seguir. De alguna manera, expresa una clara definición de lo que ocurre a partir del patrón único dominante.

Al revés, la aparición de varios patrones de conflicto en situación de máxima intensidad es indicativa de conflicto agudo y complejo. Finalmente, es preciso considerar que la aparición en máxima intensidad de dos patrones perfila de manera importante las características del conflicto. Esto es tan así, como que es conveniente reconducir el análisis a un máximo de dos o tres patrones principales para poder abordar una intervención con expectativas de éxito.

b) LA DISPARIDAD DE PERCEPCIÓN

La percepción tiene sesgos significativos y hay que tenerlos en cuenta. Así, en la relación patrono/obrero, el patrón de conflicto de poder casi nunca es percibido por el patrono y casi siempre por el obrero. Podríamos llamar a esto un sesgo permanente en función del rol.

No sólo esto, no es la misma la percepción del conflicto que acostumbran a tener los actores del mismo respecto de la persona neutral. El sesgo actor/observador bien conocido en el fenómeno de la atribución de responsabilidades, actúa con cierta intensidad. Igualmente, las partes implicadas pueden no coincidir en la valoración de cuales son los patrones que están actuando.

En todo caso, lo que conviene afirmar es que, tanto si existen coincidencias como si no, la información es muy relevante siempre y deben ser objeto de exploración tanto las coincidencias como las discrepancias, hasta estar mínimamente convencidos de cuales son los patrones activados en la fase del conflicto que se analiza.

9.6.- Como discriminar patrones de conflicto

Como ya hemos afirmado, con muy poca información puede imaginarse como es un conflicto típico. Se trata de un acto de reconocimiento de patrones. Igual que una pequeña muestra de nuestra voz puede ser reconocida y reconstruida en su totalidad. O bien, que una conducta determinada reiterativa nos anticipa hasta cierto punto esa misma conducta, la discriminación del patrón o patrones dominantes de un conflicto nos da una idea bastante aproximada de que tenemos delante y como podremos actuar.

Para lograr más precisión, debemos usar la analogía. Es preciso tener claro - en mente a poder ser- un conflicto prototípico de cada clase. La analogía es una comparación entre lo que es el prototipo y el parecido que pueda tener el conflicto que tratamos de analizar.

En este apartado se indican las pautas a seguir, desde ejemplos prototípicos, a puntos críticos a explorar para tener claro si el caso encaja en algún grado en esa morfología de conflicto.

Hemos añadido también algunas reflexiones sobre los “procesos subyacentes” que nos permitirán identificar mejor lo que está sucediendo más allá de las apariencias. Vamos pues a verlo por cada tipo de conflicto. Cuando sea preciso acudir al análisis de los procesos subyacentes en el anexo 2 se ha dispuesto una amplia batería de preguntas para cada uno de ellos, de manera que podamos ganar en precisión en caso de duda.

Para nuestro objetivo vamos a partir de la definición operativa del patrón del conflicto que viene escrita en primer lugar tal y como se presenta en la herramienta CAT©. Presentaremos también un par de ejemplos representativos del conflicto correspondiente y definiremos que puntos críticos procede explorar a efectos de facilitar la discriminación de los patrones.

9.6.1.- CONFLICTO DE PROTECCIÓN DE AUTOESTIMA

Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido

Ejemplos típicos:

- a) Alguien está insultando a otro.
- b) Alguien está desvalorizando a otro con comentarios ácidos.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Se ataca preferentemente la imagen del otro o de los otros.
- b) Se cree que alguno de los intervinientes actúa por envidia.

- c) Hay una no aceptación o rechazo explícito del otro o los otros.
- d) Se viven la situación como de falta de habilidades o competencias.
- e) Alguien cree que recibe un trato no merecido.

9.6.2.- CONFLICTO DE VALORES

Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego

Ejemplos típicos:

- a) La decisión de no abortar basada en creencias.
- b) La exigencia de respeto hacia una lengua minoritaria.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Alguien está totalmente seguro de sus creencias y así lo defiende contundentemente.
- b) La ética es muy importante.
- c) Se aprecia dogmatismo.
- d) Existen puntos de vista personales muy sesgados hacia valores como la verdad, la belleza, el dinero, dios, la humanidad, etc.
- e) La cultura propia es fundamental y mejor que la ajena.

9.6.3.- CONFLICTO DE IDENTIDAD

Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy

Ejemplos típicos:

- a) El joven que pretende diferenciarse se opone a determinadas prácticas impuestas. Un conflicto por el *piercing* puede significar un conflicto de defensa de la identidad propia en un adolescente.
- b) El conflicto por la autodeterminación de un país puede ser, además de otras cosas, un intento de afirmar la identidad colectiva.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) La moda es muy importante.
- b) Se imitan modelos de líderes o personajes.
- c) La adolescencia.
- d) La lengua, la etnia, la religión, etc. se consideran poco reconocidas.
- e) Diferenciarse de los otros es importante.
- f) La apariencia externa es muy importante.

9.6.4.- CONFLICTO DE INFORMACIÓN

Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta

Ejemplos típicos:

- a) Dije "saco" y se entendió "sueco" y esto tuvo consecuencias.

b) Un marido oculta una relación extramatrimonial a su esposa.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Aparición de malentendidos.
- b) Manipulación interesada de la información (sesgos).
- c) Ocultación de información (secretismo).
- d) Exceso de información con ánimo de confundir (manipulación).
- e) Mensajes no verbales y verbales contradictorios.
- f) Engaños.
- g) Errores en los significados.

9.6.5.- CONFLICTO DE EXPECTATIVAS

Disputamos porque no se cumple o se defraudó lo que uno esperaba del otro

Ejemplos típicos:

- a) Denegar una petición muy deseada.
- b) Despedir a un trabajador sorpresivamente.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Existen agresiones.
- b) No se cumple como padre, madre, amigo, etc. (rol asumido).

- c) Estado de frustración.
- d) Se anticipan resultados desde experiencias dispares.
- e) Se evalúa la probabilidad de conseguir algo.
- f) La motivación al logro es muy importante.
- g) Se espera algo concreto en un futuro incierto con probabilidades estimadas altas de que suceda lo deseado.

9.6.6.- CONFLICTO DE INADAPTACIÓN

Disputamos porque cambiar cosas nos produce tensión

Ejemplos típicos:

- a) Un cambio organizativo importante que produce gran tensión en una empresa.
- b) Cambios inesperados en las rutinas diarias que generan estrés.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Se toma conciencia o no de que el mundo parece haber cambiado de repente.
- b) Situaciones de estrés.
- c) Alguien intenta cambiar algo a costa de alguien.
- d) Socialización inadecuada.

9.6.7.- CONFLICTO ATRIBUTIVO

Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.

Ejemplos típicos:

- a) Creer que es el vecino quien ha roto la valla del jardín, aunque en realidad no había estado en casa
- b) Inferir que alguien es “perezoso” por retrasar un trabajo una vez

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Examinar las excusas, justificaciones y explicaciones.
- b) Expectativas presentes sobre el sujeto.
- c) Valoración de las intenciones del otro.
- d) A quien corresponde la culpa es importante.
- e) Sesgos atributivos: tendencia a colgarse “medallas”; autocomplacencia, ilusión de control (a mi esto no me va a pasar), los éxitos son míos, los fracasos de los demás, todos actúan como yo (falso consenso)¹¹.

9.6.8.- CONFLICTO DE INHIBICIÓN

Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución

Ejemplos típicos:

¹¹ El falso consenso es un fenómeno por el que se da por descontado que los demás integrantes del grupo están de acuerdo, sin que realmente lo estén.

- a) Alguien debe quedarse en casa una abuela que se ha hecho muy mayor, pero cada hermano piensa que le corresponde al otro y que sus razones son válidas.
- b) Todos reconocen la necesidad de instalar una cárcel, pero nadie la quiere en su barrio.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Existe miedo a algo.
- b) Costes superiores a los beneficios.
- c) Conductas evitativas.
- d) Castigos.
- e) Se traspasa a otro el problema.
- f) Existe desconfianza.

9.6.9.- CONFLICTO DE PODER

Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más a otro

Ejemplos típicos:

- a) La "lucha política" puede ser un conflicto de poder típico.
- b) Una guerra es, además de otras cosas, un conflicto de poder.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Las partes sienten profundamente la necesidad de que todo este "bajo control".

- b) El estatus es muy importante.
- c) Influir en los demás es muy importante.
- d) Se lucha por algo y se usan "malas artes".
- e) Se desconfía mucho del otro.
- f) Obtener obediencia es muy importante.
- g) Se lucha por lograr algo frente a alguien.
- h) Se obtiene influencia por recompensa.
- i) Los símbolos son muy influyentes.

9.6.10- CONFLICTO NORMATIVO

Disputamos porque se incumple una norma social o legal

Ejemplos típicos:

- a) Un partido político se financia de forma no prevista en el ordenamiento jurídico.
- b) Un trabajador no es puntual en su trabajo y la empresa lo exige.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Es preciso ponerse de acuerdo en una norma a seguir.
- b) Alguien no sigue la norma prefijada y eso produce tensión.
- c) Se ignora la Ley.
- d) El problema está en los tribunales o en manos de abogados.

9.6.11.- CONFLICTO DE INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE

Disputamos porque habitualmente no nos entendemos como personas

Ejemplos típicos:

- b) "Choque de personalidades" definido por la situación "estar como el gato y el perro".
- c) Situación de odio profundo al adversario "al que no puede verse".

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Si cambiar los interlocutores sería útil al proceso.
- b) Explorar la empatía.
- c) Explorar la desconfianza profunda.
- d) Situación de "odio a muerte" disimulada.
- e) Explorar la historia de la relación.

9.6.12.- CONFLICTO DE LEGITIMACIÓN

Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo

Ejemplos típicos:

- a) Un policía detiene a alguien que no ha cometido ningún delito.

- b) No se reconoce la capacidad de un sindicato a participar en una mesa de negociación laboral.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) No se acepta a alguien como interlocutor.
- b) Presencia de temas "tabú."
- c) No se acepta la autoridad de alguien.
- d) Ausencia de normas.
- e) La actuación se califica como "no justa".
- f) Se piensa que las cosas no siguen la tradición establecida.

9.6.13.- CONFLICTO DE RECURSOS ESCASOS

Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos

Ejemplos típicos:

- a) dos niños se pelean por un lápiz único existente en el aula.
- b) Dos pueblos se pelean por sus recursos de agua ya que ambos desean aumentar el riego con un caudal único.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Examinar si alguien siente intensamente la necesidad de obtener algo.
- b) Ver si existe la percepción de que de alguna cosa no hay suficiente para todos.
- c) Examinar si alguien desea obtener algo a toda costa.

- d) Ver si el reparto de algo se vive como injusto.

9.6.14.- CONFLICTO ESTRUCTURAL

Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades personales

Ejemplos típicos:

- a) la calidad de la vivienda.
- b) La falta de formación profesional en colectivos jóvenes.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Desacuerdos en la forma en que está estructurada la sociedad.
- b) Se trata de un problema amplio que afecta a capas enteras de la sociedad.
- c) Se trata de algo cuya solución depende de muchos factores.
- d) El problema está enquistado en el tiempo.
- e) La solución vendría por la vía racional, pero esto requiere grandes cambios que a alguien o algunos les costaría asumir.

9.6.15.- CONFLICTO DE INTERESES

Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos

Ejemplos típicos:

- a) Discusión para fijar el precio del alquiler de un piso.
- b) Interés de un abogado en alargar un caso para cobrar honorarios y del cliente para cerrarlo cuanto antes.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Hay necesidad de negociar alguna cosa importante.
- b) Las partes dependen mutuamente las unas de las otras al menos a cierto nivel.
- c) Intentos de influencia mutua para obtener algo.
- d) Se toman decisiones conscientes las partes de que cada uno toma las suyas en un marco predeterminado.

9.6.16.- CONFLICTO DE INEQUIDAD

Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros la sentimos enormemente injusta.

Ejemplos típicos:

- a) Se pretenden exigir responsabilidades a alguien por un asunto en el que es totalmente ajeno con intención de perjudicarlo.
- b) Los beneficios desproporcionados de ciertas multinacionales respecto del pago de sus impuestos en el país de origen (materias primas, etc.).

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

- a) Presencia de un nivel muy alto de indignación.
- b) Repartos de bienes o servicios poco equilibrados.
- c) Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.
- d) Discurso que apela a la justicia.
- e) Comparaciones entre grupos persistentes sobre aspectos concretos del intercambio social.

9.7.- La idea de perfil del conflicto

Como ya hemos indicado, el conflicto -incluso los más simples- son una realidad compleja. Conviene en esta fase de exploración una vez recogida la información permitente, ordenarla de forma que nos sea significativa. El perfil del conflicto nos ayuda a establecer de manera rápida que valoración estamos haciendo de lo que hemos conocido.

Se efectúa una puntuación en una escala de 1 a 9¹² de diez aspectos que son muy relevantes para centrar la intervención y nuestra acción inmediata. Se trata de una estimación subjetiva, pero no por ello tiene menos valor. El perfil del conflicto y la determinación de los patrones es la base del diagnóstico de lo que esta sucediendo. Veamos como se presenta:

¹² Se ha utilizado una escala de Lickert para generar esta herramienta auxiliar por cuanto tiene un único valor central. Aunque culturalmente tendemos a efectuar valoraciones en escalas de 1 a 10, las escalas de 1 a 5, 1 a 7 y 1 a 9 permiten precisar mejor respecto del valor central.

PERFIL DEL CONFLICTO

Redorta, J. (2007)©

CONTEXTO											
Dificulta el desarrollo del conflicto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Facilita el desarrollo del conflicto	
SIGNIFICADO											
Pocas y débiles Emociones implicadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muchas y fuertes Emociones implicadas	
CICLO											
Desescalada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	escalada	
PODER											
Simétrico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asimétrico	
NIVEL											
Interpersonal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	grupal	
PARTES											
Únicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Múltiples	
DURACIÓN											
Corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Larga	
COMUNICACIÓN											
Fluida y fiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	distorsionada	
DESENCADENANTE											
Identificado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	desconocido	
FUENTES											
Causas conocidas y aceptadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Causas desconocidas y rechazadas	

--

La utilización correcta de este perfil implica explicar un poco su significado. El contexto ya ha sido aclarado precedentemente. Sin

embargo, la idea de ciclo del conflicto y alguna más requieren una ampliación.

Por ciclo del conflicto se entiende la evolución del mismo en el tiempo. Distinguimos la fase de "escalada", que sería la percepción de que el conflicto está yendo a más, el "punto muerto" o fase estancamiento que podemos poner el momento en el que ni se agudiza ni se resuelve y la "desescalada" que sería cuando el caso toma camino de resolución.

La idea de simetría o asimetría de las relaciones de poder es una clara simplificación de un proceso mucho más complejo. Pero, podemos afirmar que normalmente está en una relación asimétrica el empleado respecto de su jefe. Y, en una relación simétrica, los alumnos de una clase respecto de si mismos como grupo. La ponderación de la capacidad de ejercer el poder¹³ de cada una de las partes del conflicto siempre es un elemento muy importante a ponderar.

Cuando hablamos de nivel estamos tratando de distinguir si es una problema entre dos personal o sucede dentro de un grupo o es un grupo que se enfrenta a otro grupo.

Los datos referidos a las partes implicadas, a la duración del conflicto, a como se percibe la comunicación entre las partes, a que ocurrió para que el conflicto emerja o bien que lo hizo detonar en un momento dado, son datos que entendemos que no precisan mayor aclaración.

¹³ Una comprensión global de los fenómenos de poder vinculados al conflicto puede encontrarse en la obra EL PODER Y SUS CONFLICTOS (2005), también del autor y publicada en Editorial Paidós.

Sin embargo, al referirnos a fuentes del conflicto, conviene aclarar que se trata de lo que las partes pueden aceptar como causas conocidas de lo que les sucede que también precisa cierta ponderación.

9.7.- La idea de posiciones, intereses y necesidades

En 1984 los profesores de la Universidad de Harvard Roger Fisher y William Ury, propusieron un modelo para la búsqueda de soluciones negociadas que goza de gran aceptación. La idea central del mismo es que lo que tendemos a efectuar es defender nuestras "posiciones" en cualquier negociación, pero que las mismas pueden no reflejar nuestros intereses reales que son los que cuentan y que además normalmente están conectados a necesidades reales.

Una posición puede ser vista como una manifestación que explicita que es lo que yo digo que quiero. Así, por ejemplo, yo quiero comprar una casa o divorciarme. Sin embargo, la pregunta pertinente es "Porqué" quiero comprarme la casa o divorciarme". Es decir, que hay detrás de mi manifestación de deseo.

Yendo más allá, la pregunta pertinente es "para que" yo quiero la nueva casa o el divorcio. Estas dos preguntas ¿Por qué? Y ¿Para qué? Son críticas para entender los intereses reales y las necesidades y su exploración estará indicada siempre.¹⁴

¹⁴ El llamado modelo de negociación de Harvard puede encontrarse en la obra original de los autores Roger Fisher y William Ury OBTENGA EL SÍ, ampliamente reeditada en todo el mundo.

10.- QUE DEBEMOS EVALUAR

10.1.- Evaluar el ciclo del conflicto

Ya hemos advertido que la fase del ciclo en que se halle el conflicto es muy decisiva para diseñar nuestra intervención. De hecho, el ciclo del conflicto y el patrón que sigue el mismo, son los elementos que nos van a facilitar más información para orientarnos en lo que hay que hacer.

Las tres fases que ya hemos visto escalada-punto muerto-desescalada tienen cada una de ellas una forma distinta de intervención. Es importante distinguir en que fase estamos porque ello es siempre un gran condicionante.

Así en la fase de escalada se inicia un proceso de competitividad cada uno quiere tener razón, cree (incluso de buena fe, que la tiene). El que la tenga o no casi es irrelevante, el hecho cierto es que cada uno quiere salirse con la suya. La tensión tiende a aumentar y tenemos la percepción de que el conflicto "va a más". Observemos este esquema:

EJES DE LA ESCALADA

Escalada

a) Tácticas	$\xrightarrow{\text{Incremento coerción}}$ Suaves → Duras
b) Proliferación (se amplían los problemas)	$\xrightarrow{\text{Problemas}}$ Uno → Varios
c) Desplazamiento (de los problemas a las personas)	$\xrightarrow{\text{Desplazamiento}}$ Problemas → Personas
d) Motivación	$\xrightarrow{\text{Si yo no gano, tú tampoco}}$ Individual egoísta → Competitiva
e) Partes	$\xrightarrow{\text{Implicación de terceros}}$ Uno → Varias

Fuente: Adaptado por Redorta, J. (2001), sobre ideas resumidas por Alzate, R. (1998), extraídas de Rubin, Pruitt y Hee (1986).

Para detectar que un conflicto se está escalando (es decir, yendo a más) deberíamos fijarnos en primer lugar en la comunicación entre las partes en conflicto. Deberíamos notar que pasan fenómenos como que cada vez alzan más la voz, están más tensas, son más exigentes, se apremian más mutuamente, se critican, etc. En una palabra, se incrementa el uso de la coerción entre ellas.

Deberíamos notar que los problemas se amplían y si antes se discutía por un motivo, ahora aparecen más, no importa que sean antiguos y vengan muy de lejos o que hasta ahora no lo era. Ahora pasarán a serlo dentro de este proceso de escalada.

Deberíamos notar también que cada vez importa menos el problema, para atacar a la persona que se supone que lo produce. Ahora no es que Juan llegue tarde, por poner un ejemplo; ahora el problema es Juan, que es así de desconsiderado, etc.

La tensión va aumentando y se prefiere cualquier otro resultado antes de que el oponente pueda vivir la situación como que ha

vencido en ese conflicto. Esto sucede incluso a costa de pérdidas propias cuando el proceso está muy acusado.

Finalmente, se implican a más personas. Antes era un problema entre Juan y Pedro, pero ahora ya intervienen sus esposas e hijos cada uno del lado de su familia. En las organizaciones pasa igual, antes era un problema entre un trabajador y la empresa, ahora puede serlo entre el sindicato y la patronal. Estamos poniendo algunos ejemplos.

La importancia de este proceso consiste en que siempre es más fácil gestionar una situación antes de que se encastille, que una vez las posiciones son muy duras, particularmente si ambas partes disponen de fuertes recursos para mantener la lucha así generada.

En resumen, cuanto antes actuemos mejor. Excepto en la situación en la que las posiciones son absolutamente cerradas. En este caso, conviene evaluar si existe alguna capacidad de acción por encima de ambos contendientes. Así imaginamos que el padre o la madre puede poner paz, probablemente a la fuerza entre hermanos; el presidente del consejo de administración entre dos consejeros con igualdad de derechos, etc.

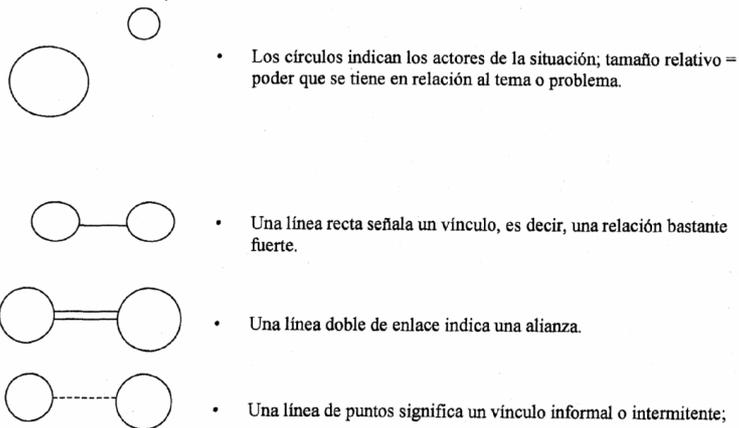
Es preciso ponderar cuales son las consecuencias de esa lucha y los efectos que puede tener en una organización. Normalmente, cuando interviene un tercero ajeno al conflicto, es por algún motivo y se percibe que la situación conlleva costes innecesarios.

10.2.- Evaluar las relaciones de poder

Es preciso tener en cuenta la capacidad de influencia de los implicados. Esto es una apreciación. El siguiente esquema nos ayuda

a analizar como son las relaciones de influencia entre las partes en conflicto a fin de evaluarlas más correctamente.

ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS DE PODER



10.3.- Evaluar la situación emocional

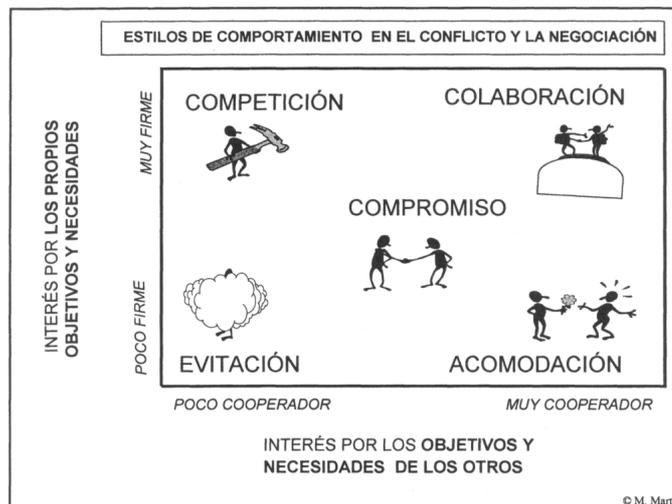
Aquello que es referente para iniciar una intervención es comprender la intensidad de la situación emocional planteada. Con carácter general, la regla consistirá en atender primero las emociones si la intensidad es alta como ya hemos afirmado antes. Si la intensidad no es muy alta puede empezarse por afrontar los hechos que son objeto del problema. El riesgo en todos estos casos, es que la situación emocional tiñe la reflexión y los puntos de vista de las partes. El miedo, la ira, la esperanza, la tristeza son emociones que claramente tienden a aparecer en los procesos de conflicto.

De todas formas, manejar las situaciones emocionales requiere cierta habilidad y empatía. Aunque pueda parecer difícil, hemos aprendido a lo largo de la vida a gestionar situaciones emocionales diversas, pero si trabajamos un poco estos aspectos no debiéramos preocuparnos excesivamente. Volveremos sobre ello en el punto 13.5 de este trabajo.

10.4. Evaluar el estilo de afrontamiento del conflicto

Otro de los aspectos más conocidos y que conviene evaluar es el estilo con que las partes afrontan el conflicto. El esquema¹⁵ siguiente nos ayuda a conocer los cinco tipos de estilos básicos con los que los humanos nos manejamos:

ESTILOS DE COMPORTAMIENTO ANTE EL CONFLICTO



Fuente: REDORTA, J. (2007) en Aprender a resolver conflictos (Editorial Paidós) sobre ideas de Martí, M. y THOMAS- KILMAN

¹⁵ La determinación del estilo de afrontamiento de conflictos puede hacerse a través del cuestionario THOMAS-KILMAN, puede verse en la obra del autor APRENDER A RESOLVER CONFLICTOS, editada en Paidós.

COMPETICIÓN

La conducta competitiva busca satisfacer los propios intereses sobre los de los otros. Refleja el enfoque más clásico del ganar/perder. En esta situación el resultado de una negociación es más importante que la relación personal. El sujeto cree estar en lo cierto y que el otro está equivocado y trata de imponer su propio punto de vista. La competición es uno de los aspectos más conocidos de la vida y no sólo en los humanos.

COLABORACIÓN

Por contra, la conducta colaborativa tiene en cuenta el resultado, pero también la relación interpersonal. Es menos importante quien tiene la razón y se trata de encontrar una resolución aceptable para ambas partes trabajando al unísono. La vida se hizo por la cooperación y este proceso es también muy común.

EVITACIÓN

Es una conducta de retirada, de cierto nivel de apatía o "pasotismo". La indiferencia es la norma, no exenta de cierto temor difuso a implicarse en la resolución de la situación. Existe poco interés en los resultados y poco interés en la relación interpersonal. A veces se tiende a negar la misma existencia del problema. O, simplemente, no se está dispuesto a asumir los costes de implicarse en la solución. La conducta evitativa tiene un componente de fondo de temor a algo.

ACOMODACIÓN

En esta situación, la relación pasa a primer plano, por encima de los resultados deseados del conflicto. Estamos muy dispuestos sacrificarnos para que el otro se sienta bien. Ceder es una estrategia muy usada. Cuando las relaciones personales son muy intensas o jerárquicas este estilo tiende a hacerse muy presente.

COMPROMISO

Es la situación más equilibrada, tratamos de defender nuestros intereses y conseguir nuestros objetivos, pero sin dañar innecesariamente la relación. El punto medio es la regla de oro y quienes utilizan habitualmente este estilo tienden a ser personas buenas negociadores de soluciones óptimas. Este estilo, particularmente si se da con entrenamiento, tiene grandes virtudes.

10.5.- Evaluar el patrón dominante

De los 16 tipos básicos o morfologías de conflicto, una vez aplicada la herramienta CAT nos conviene destacar aquellos que se han marcado con la máxima intensidad (grado 4 o 5). Cuanto más emocionalizado está el conflicto, más tiende a ponderarse alto. Sin embargo, lo que nos interesa es evaluar cual es el patrón dominante. Vamos pues de momento a despreciar las situaciones que se han ponderado en grado inferior a tres, para concentrarnos en los casos en los que se ha destacado 4 y 5 y comprobar que los tipos de conflicto que aparecen con esta intensidad no son superiores a tres.

Cuanto más se destaca un único patrón (ejemplo: poder en grado 5 y el resto de morfologías de conflicto inferior a 3), más se nos simplifica la intervención porque puede ajustarse más a un conflicto ideal. Es decir, un conflicto de poder tiene las mismas características básicas sea en la familia, o en cualquier otro ámbito en que se de. Estos conflictos ideales y prototípicos están detallados en el apartado 9.6.

Tanto para efectuar una mejor evaluación como para mejorar la intervención, es preciso destacar la importancia que pueden tener los procesos subyacentes a cada patrón de conflicto. En el anexo 2 se

han incluido algunas de las preguntas más pertinentes a cada proceso subyacente al patrón de conflicto como material importante de reflexión en orden a la intervención. Es conveniente acudir a este material cuando sea preciso.

10.6.- Evaluar el Perfil del Conflicto.

Conviene una reflexión sobre los resultados obtenidos al establecer el Perfil del Conflicto. Debe tenerse en cuenta, que siempre trabajamos con estimaciones y por lo tanto cabe el margen razonable de error.

De la valoración de que el contexto sea favorable al desarrollo del conflicto o no, lógicamente dependerá tomar una u otra estrategia. Pero, no es este el único elemento a evaluar, sino que todos tienen su relevancia y conviene reflexionar sobre los mismos.

En el caso extremo, un conflicto que el contexto dificulta su desarrollo, con pocas emociones implicadas y débiles, ya en fase de desescalada, con una situación simétrica de poder, que se produce a nivel entre dos personas, donde no hay múltiples partes, y que además es de corta duración, con comunicación fluida y fiable, que encima tiene el desencadenante identificado y que son conocidas y aceptadas sus fuentes; es de convenir que es de lo más fácil de gestionar. Entre este extremo y el contrario convendrá evaluar la situación, a partir también de los patrones dominantes.

10.7.- Evaluar los recursos

Un recurso es algo de lo que se dispone para hacer frente a una situación concreta. Todo puede ser un recurso. Ante una situación embarazosa "recurrir" al humor puede dar buen resultado. En otras

situaciones se precisará dinero, o influencia, o capacidad de obtener información, etc.

Es cierto que este es un tema muy inseguro siempre, pero nunca está por demás tratar de echar un vistazo a los recursos de que disponen las partes al encararse en un proceso de conflicto. Probablemente, una de las situaciones que más convenga reflexionar es reexaminar que es lo que ha fallado, que circunstancias ha impedido que las partes puedan resolver por sí mismas la situación planteada.

Debemos ver también otros aspectos. Así, hay personas que por recursos económicos no pueden embarcarse en un pleito largo. Otros, no pueden esperar una resolución que tarde mucho porque el tiempo es para ellos un factor crítico. Imaginemos un conflicto en el sector de la informática, la aparición de un nuevo producto sustitutivo podría dar al traste con el valor de lo que se está discutiendo. Y así, encontraríamos muchos ejemplos.

A veces los recursos son personales, por ejemplo de influencia. Resulta que uno de los implicados es el hijo de alguien importante, es posible que intente tenerlo a su favor en el contencioso abierto.

Los recursos también pueden referirse a los propios participantes. Así hay personas que saben negociar mucho y se sienten seguras. Otras son poco asertivas. Algunas son incapaces de escuchar, etc. La evaluación de los recursos comprende echar un vistazo a los participantes en el mismo y a su entorno, siempre como ya hemos afirmado, con un grado de incertidumbre que es posible que sea alto.

Evaluar los recursos equivale a que conviene inventariar cosas de las que uno dispone o puede disponer para aplicar a la resolución del caso. Esto plantea el tema de su suficiencia. Veamos algunas ideas

vinculadas al análisis y evaluación de los recursos de que las partes disponen:

a) ROMPER ESQUEMAS PREVIOS

Nos referimos a la capacidad de poner el reloj a cero y ver el problema desde perspectivas distintas. Esto no es fácil porque tendemos a anclarnos en aspectos afectivos, de orgullo, de intereses, etc. y tendemos a desaprovechar puntos de vista que podrían ser útiles en algún nivel. ¿Pueden hacerlo las partes?

b) EL PUNTO DE VISTA EXTERNO

Tenemos una enorme capacidad para ser subjetivos y como parte implicada nos parece que nuestra visión de los hechos es la clara y la más correcta. De ahí, las dificultades para aceptar consejo externo ya sea privado o especializado. No nos gusta que nos digan que es lo que tenemos que hacer y tendemos a pensar que no nos han comprendido suficientemente. Desde luego, no es la misma la posición la del médico que la del enfermo, pero no por eso deberíamos pensar que los médicos no saben nada de nada de lo que está sucediendo ¿Se dejan aconsejar las partes?

c) RECOGER LA INFORMACIÓN PERTINENTE

Conocer cuales son las piezas del puzzle es fundamental. Tendemos a empezar a componer el puzzle incluso antes de saber si podremos completarlo. No toda la información es relevante. Pero, mucha puede serlo en algún momento. Saber hasta que punto hay personas implicadas en el caso, quienes son y que es lo que desean además de lo que dicen querer. Conocer en profundidad los intereses en juego, los recursos de las demás

partes, etc. forma parte de cualquier plan por elemental que sea de gestión de conflictos ¿Somos sensibles a esta realidad?

d) EXAMINAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES

Es posible que existan protocolos y formas de actuación pensadas para hacer frente a la situación planteada. Esto puede ir desde normas internas de una compañía hasta el propio sistema judicial. La valoración de los recursos que la sociedad ofrece para resolver el caso, nunca debe ser desestimada apriorísticamente. Luego, razones de oportunidad, coste, confidencialidad, etc. pueden pesar mucho en la decisión de usarlos o no, pero es seguro que deben ser evaluados en algún nivel.

e) EXAMINAR LOS RECURSOS PERSONALES

A veces la situación a la que se llega ha generado tal nivel de estrés, que simplemente no hay capacidad para ir más allá. Nos cansamos y deseamos terminar como sea para olvidar. Afrontar un conflicto requiere una disposición de ánimo particular que muchas veces, si es consistente, puede jugar un rol decisivo en la resolución del caso.

d) PREVER MÁS RECURSOS MOVILIZABLES

Se precisa contemplar toda la fase de escalada del conflicto porque puede entrarse en situaciones de acción/reacción. Situarse en el peor de los supuestos posibles acostumbra a dar buen resultado, a partir de ahí pueden preverse la asignación de recursos de mejor manera.

10.8.- Evaluar la posibilidad de soluciones creativas

Es un aspecto poco considerado, pero la práctica demuestra que muchas veces las soluciones que se encuentran al final del proceso son distintas a las que cualquiera de las partes hubiera imaginado.

Normalmente para que surjan alternativas creativas, conviene que haya un nivel mínimo de cooperación o que las partes se hallen en el punto muerto del conflicto. La creatividad, es un buen recurso para salir de la situación e iniciar la desescalada.

La creatividad fue ya destacada por Roger Fisher y William Ury en su famoso modelo de negociación desde la Universidad de Harvard y al que nos hemos referido. Existen diversas técnicas de creatividad para generar ideas nuevas¹⁶ capaces de producir soluciones impensadas. Conviene estar atento a las propuestas de todo tipo que aparecen en el proceso de gestión, incluso revisando los motivos por los que algunas son rechazadas.

Es preciso manejar bien la situación porque una buena solución inesperada puede ser rechazada, simplemente porque no se ajusta a las expectativas que se han ido formando. Al decir que conviene evaluar la posibilidad de soluciones creativas estamos diciendo que quizás conviene ir anotando ideas que vayan surgiendo y que posiblemente no será el momento de debatirlas hasta más avanzado el proceso.

¹⁶ Aunque muchas personas se han ocupado de la creatividad, la obra de Edward de Bono es de referencia obligada y se ha publicado en multitud de idiomas. Ha publicado diversas metodologías de tipo práctico a partir de su obra seminal EL PENSAMIENTO LATERAL, muy reeditada.

CONVIENE RECORDAR:

EXPLORAR ES LA PALABRA CLAVE PARA ORIENTARNOS EN ESTE CAMPO.

LOS PATRONES DOMINANTES EN UN CONFLICTO PERMITEN SU RECONSTRUCCIÓN IDEAL A PARTIR DE POCA INFORMACIÓN.

LA HERRAMIENTA CAT© ES LA PERTINENTE PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS POR PATRONES.

LA DISCRIMINACIÓN DE LOS PATRONES DOMINANTES ES CRÍTICA EN EL PROCESO DE ANÁLISIS.

EL PERFIL DEL CONFLICTO ES UNA HERRAMIENTA RÁPIDA DE SÍNTESIS DE LO QUE SUCEDE.

EL CICLO DEL CONFLICTO, LAS RELACIONES DE PODER, LA SITUACIÓN EMOCIONAL, LOS ESTILOS DE AFRONTAMIENTO Y LOS RECURSOS DISPONIBLES DEBEN SER EVALUADOS.

Capítulo tercero

DECIDIR LO QUE HACEMOS



11.- Que es una estrategia

El concepto de estrategia es un concepto que proviene del campo militar y normalmente va unido a la idea de táctica. La táctica sería un método, una forma de hacer para conseguir un fin. La suma y combinación de diversas tácticas hacen la estrategia.

La idea de estrategia pues, se puede ver como la articulación de medios para conseguir un fin. Esta idea se ha transmitido de lo militar al campo de lo económico, de lo político, de las humanidades e incluso a muchos más ámbitos del pensamiento y la ciencia.

En el campo de gestión de conflictos cuando hablamos de estrategia nos estamos refiriendo a métodos para conseguir resultados deseables en la solución de un conflicto concreto.

Esta idea ya pone de manifiesto la importancia del objetivo, es decir de lo que se pretende. Aunque la idea general es la pacificación, esto es: rebajar la tensión emocional y conseguir que el problema se resuelva, los objetivos pueden ser muy diversos para quien se tiene que enfrentar a un conflicto.

Efectivamente, si se trata de una cuestión comercial basada en intereses tiende a pensarse en soluciones satisfactorias para las dos partes implicadas. Pero, esto no siempre es así ni mucho menos. En el campo de la política, el problema puede ser simplemente vencer y dejar sin aliento a otros aspirantes. Otras veces, sobre todo cuando el conflicto está basado en derechos vulnerados o que así se siente, lo

que se pretende es la restitución de la situación deseada. A veces se desea perjudicar a alguien, etc.

De ahí que, la primera cuestión que se plantea a quien tiene que tomar iniciativas en un conflicto, es tener claro si el asunto le afecta personalmente en cuanto que el mismo forma parte del problema, o si debe intervenir en el caso ya sea por razón de cargo, profesión, etc. como alguien que es tercero más o menos neutral o imparcial.

Ser o no parte y tener o no claro cual es la solución que se pretende, son aspectos previos a la intervención que son muy relevante en el momento de aplicar cualquier estrategia, de cualquier tipo.

12.- Clases de estrategias

Cuando hablamos de gestión de conflictos, lo primero a considerar es que nunca está dicha la última palabra y que siempre nos movemos por aproximación, por estimaciones y aún a veces por puras intuiciones. Sin embargo, normalmente conocemos más de lo que nos creemos sobre este campo porque a lo largo de la vida nos enfrentamos a múltiples situaciones de conflicto, como ya dijimos. Así pues, no es mala idea hacer un acto de confianza en nosotros mismos y permitirnos tomar decisiones fundadas tanto en la propia experiencia como tamiz, como en los conocimientos de la ciencia en la actualidad.

Podemos afirmar que hay una de estrategia que llamaremos de tipo general y unas tácticas de tipo específico en función del patrón o patrones dominantes del conflicto. Las estrategias de tipo general son aquellas que son válidas, generalmente, para cualquier clase de conflicto y que deben ser tenidas en cuenta como regla amplia que la experiencia social y la ciencia nos enseñan que funcionan.

Hablamos de tácticas de tipo específico cuando nos enfrentamos a un conflicto que tenemos analizado y cuyos elementos principales nos son ya conocidos. Las tácticas se refieren a como influir en la gestión del conflicto a partir de los procesos subyacentes detectados en función del tipo de conflicto concreto. Así en un conflicto de los que denominamos de "incompatibilidad personal persistente" la táctica de separar a las partes en conflicto tiende a dar resultados. Pero, esta es un táctica específica para esta morfología de conflictos y probablemente, no sea la mejor con carácter general, excepto en situaciones de alta agresividad.

Así, tratar antes la situación emocional que el problema de fondo en conflictos intensos acostumbra a dar resultado casi siempre. No obstante, ya hemos afirmado que en materia de gestión de conflictos nunca está dicha la última verdad y la variedad de situaciones individuales es ciertamente importante.

13.- Estrategias de carácter general

Es evidente que normalmente una única estrategia es insuficiente para afrontar todo un conflicto. Lo ideal es la combinación de varias aplicadas sucesivamente de acuerdo a como se van desarrollando los acontecimientos. El uso de estrategias de carácter general, no impide el uso de tácticas específicas adecuadas al tipo de conflicto planteado. Antes al contrario, la recomendación es usarlas para adecuarse al problema.

Sin ánimo exhaustivo, pero sí de forma sistematizada hemos recogido aquí diversas estrategias de tipo general que el tiempo y la práctica ha demostrado su eficacia en orden a gestionar conflictos.

Veamos algunas de estas estrategias generales más detalladamente.

13.1.- ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Es sorprendente la cantidad de gente que dice no se siente escuchada. Cuando tratamos de intervenir en un asunto y muy en particular en un conflicto, tendemos a dar opinión inmediatamente. Sin embargo, lo más probable es que aunque la idea, el consejo o la sugerencia sean buenos, no seamos escuchados.

Escuchar supone ser receptivo y tener capacidad de captar los mensajes en toda su intensidad y tanto en los aspectos verbales como en los no verbales. Se conoce en el ámbito de la persuasión que quien más escucha es quien más influye, por tanto saber escuchar de forma activa a las partes en conflicto siempre es una buena estrategia. Si la situación es de tensión emocional, esto aún es más importante.

Escuchar como estrategia permite obtener mucha información de primera mano, otorga reconocimiento a las partes en conflicto, evita errores interpretativos, relaja tensiones.

13.2.- IGNORAR EL CONFLICTO

Muchas veces el conflicto no puede ser ignorado. Por ejemplo, el caso de un conflicto público. Otras veces, ignorar la existencia de un conflicto permite que se desarrolle de manera más larvada. Ignorar, no es pues normalmente, la mejor de las estrategias.

No obstante, hay estadios iniciales de un conflicto en los que el sólo hecho de intervenir ya le da relevancia a los hechos sucedidos. Es

decir, hasta ahora no eran muy importantes, pero a partir de que les hemos dado importancia el conflicto empieza a aumentar.

Ignorar, supone que -como en el fútbol- a veces conviene dejar pasar la pelota si vemos a un compañero más al fondo que puede recogerla. Ignorar es también una actitud activa frente al problema, permite que la paz se recomponga por sí sola. Naturalmente, esto sólo es válido para situaciones de baja intensidad del conflicto y para conflictos puntuales.

La estrategia de ignorar permite que se produzcan descargas emocionales sin que las consecuencias sean muy graves aplicando un sano escepticismo a la situación. Permite que el tiempo haga su propia labor pacificadora.

13.3.- APORTAR INFORMACION RELEVANTE

Excepto en los conflictos en los que se sigue un patrón de conflicto de información, donde todos los matices de la comunicación deben ser examinados, generalmente "explicar mejor" tiende a dar resultados.

Cuando se ha generado una situación de mucha tensión los mensajes tienden a la distorsión, los rumores tienden a aparecer y pueden tener un efecto devastador. La información siempre debe ser tratada como un elemento más del conflicto, particularmente si hay medios de comunicación (prensa, radio, televisión, etc.) implicados.

Aclarar las cosas tiende a aportar tranquilidad y genera certidumbre en cualquier sentido. La asertividad es una condición esencial de la aclaración. Es decir, aclarar debe hacerse desde la no renuncia de los derechos propios y de cada uno y sin agresividad. El tono de voz, la

semántica del texto escrito, la propia elección de las palabras pasan a ser muy importantes en este proceso.

Una de las funciones más importantes de la mediación siempre ha sido facilitar la comunicación entre las partes, por lo que permitir y potenciar que la información circule de manera eficaz, normalmente da resultado.

13.4.- OTORGAR RECONOCIMIENTO

Se ha llegado a hablar de la "lucha por el reconocimiento". Las personas deseamos ardientemente ser reconocidos por los demás y al mismo tiempo reconocemos. Reconocer es legitimar, es admitir, es alabar lo bien hecho, etc.

Hay que reconocer como legítimo desde las emociones a los derechos que puedan ser legítimos, o el derecho a creer que lo son. Los esfuerzos de las partes, sus intereses no contrarios a la ética, etc. Es muy bueno admitir que "quizás tengan razón" o razones, o que es correcto defender posturas por muy contrarias a la mayoría que puedan parecer.

Al reconocer los derechos a participar en el proceso de solución del conflicto estamos otorgando más estatus al diálogo, se empieza a notar mayor relajación, se valora la diferencia de otra manera, se buscan puntos de encuentro que de otra forma ni siquiera se tienen en cuenta.

No hay que otorgar el reconocimiento de forma gratuita y en los casos en los cuales los problemas de fondo tienen que ver con el tipo de conflicto que hemos denominado de legitimación. En estos casos, el conflicto está precisamente relacionado con la legitimación y

conviene examinar todos los pormenores previamente porque tiende a convertirse en una lucha de poder.

13.5.- ATENDER A LAS RAZONES EMOCIONALES

Es conocido de todos que nuestro estado emocional determina la forma en que nos enfrentamos al mundo. Un conflicto mueve muchas emociones de todo tipo por lo que la situación muchas veces nos puede parecer con matices muy distintos y con gran ambigüedad.

Cuando la tensión emocional es alta o tiende a elevarse, lo que está en realidad en juego es el significado que para nosotros tiene ese problema que se acaba de plantear. Para unos lo que está en juego es la autoridad, para otros el orgullo personal, para unos terceros la confianza depositada, etc.; lo que las emociones nos dicen es que cosas son importantes en nuestra vida.

De ahí la trascendencia de saber separar el problema en sí mismo, de la reacción que nos produce el problema. En otras palabras, puede quemarse nuestra casa, pero si lo ignoramos todavía el problema no existe. Pasa a existir en el momento en que nos dan la noticia. Ello, claro está, excepto en el supuesto que hubiéramos deseado que la casa se quemara por algún motivo particular. Pero, aún en este caso extremo, seguro que nuestra reacción emocional no sería permanecer indiferentes.

Saber separar las personas con sus múltiples reacciones emocionales del problema en sí mismo, es la regla de oro. La dificultad consiste en que hemos de manejar nuestras propias emociones ante lo que sucede y las de los demás afectados por el problema.

Aquí empiezan las primeras dificultades. A lo largo de la vida hemos ido aprendiendo ciertas pautas de comportamiento emocional que pueden no ser muy ajustadas a la situación presente. Así a veces nos reconocemos como demasiado impulsivos, o demasiado miedosos o poco decididos o muy impacientes, etc. y puede suceder que estas pautas de comportamiento que, en términos generales nos han servido a lo largo de la vida, ante el caso concreto no tengan utilidad o sean contraproducentes.

A veces la situación requiere tomársela con calma, dar tiempo al tiempo, permitir que otro libere sus emociones, etc.; incluso siendo honestos debemos admitir que muchas veces actuamos en un esquema de acción/reacción. La reflexión puede ser posterior, pero lo inevitable ya ha sucedido.

Si las emociones nos implican a nosotros de manera directa, hemos de permitirnos calmarnos antes de tomar iniciativas. El control de sí mismo forma parte de la regla de oro.

La segunda parte consiste en comprender el significado para los demás de las emociones que manifiestan. Saber si alguien está interesado o enfadado, si tiene miedo o está muy ansioso, si se encuentra sorprendido, triste o disgustado pasa a ser muy relevante.

Comprender, significa ser capaz de ponernos en la piel de los demás. Ser capaces de sentir lo que pueden sentir otros en una situación concreta. En una palabra, ser empáticos.

Manejar estas situaciones requiere algunos conocimientos específicos que hoy se pueden adquirir ya que la ciencia ha hecho grandes adelantos desde que el cerebro está siendo intensamente estudiado

en los últimos decenios. Así pues la regla de oro nos envía dos claros mensajes para afrontar una situación de conflicto:

La norma general es ponderar antes de la intervención si el nivel de emocionalidad permite plantear argumentos más o menos racionales. Si las emociones son muy intensas, la estrategia de elección es ésta antes que cualquier otra cosa. Rebajar las tensiones o reconducirlas es gestionar las emociones.

Al mismo tiempo, debemos preocuparnos de nuestras propias reacciones ante la tensión emocional. Todo buen gestor de conflictos debe tener un alto nivel de autoconocimiento, de cierta experiencia en el manejo de situaciones en las que los demás están implicados emocionalmente, pero no así o de la misma manera la persona dispuesta a intervenir.

La inteligencia emocional es un ámbito que se ha desarrollado ampliamente en los últimos años y que aporta gran cantidad de información respecto a que son las emociones, cuales son las más relevantes y porque hay que hacerles caso. Hay información suficiente en este campo y además todos tenemos cierta experiencia por práctica social.

Hay algunas emociones básicas que son más relevantes que otras en la gestión de los conflictos. Desde nuestro punto de vista, debe ser comprendido el manejo de emociones básicas en resolución de conflictos, siendo las más importantes la ira, el miedo, la tristeza, el interés, la sorpresa, la alegría, el disgusto, la envidia, la culpa y la admiración.

13.6.- SALVAR LA AUTOESTIMA

La autoestima es el juicio de valor que nos hacemos sobre nosotros mismos, de ahí su importancia. La autoestima es una de las fuentes más importantes de agresividad que se conocen. Un insulto siempre es un ataque directo a la autoestima de alguien, de ahí su relevancia.

La expresión "duro con el problema, suave con las personas", es acertada y da buenos resultados. Todo lo que sea destacar aspectos positivos tiende a relajar la situación y las tensiones. Naturalmente, es preciso ir con cuidado. El elogio es una caricia psicológica y hacerlo a una parte sin considerar a la otra puede generar graves problemas.

En una situación de interacción deben tomarse precauciones siempre para evitar los ataques personales que tiendan a herir a los demás porque esto produce reacciones en cadena. Es conveniente, reforzar los puntos en los que puede haber acuerdos si estamos en una negociación. Es válido incluso para el supuesto de que se está de acuerdo en que "no hay acuerdo".

Todos tenemos cosas en nuestra forma de ser que pueden ser rescatadas y valorados o planteadas en positivo más que en negativo. Salvar la autoestima, es una estrategia de las que casi nunca hay que arrepentirse y que hay que tener siempre presente.

13.7.- ACTUAR SOBRE LAS EXPECTATIVAS

La rotura de las expectativas previas sobre algo produce siempre frustración que además es una de las más importantes fuentes de agresividad. Excepto en el caso concreto que el conflicto se halle marcado con patrón dominante de expectativas, el manejo adecuado

de las expectativas siempre es buena estrategia. De hecho, el gestor de conflictos tiende a ser un "agente de la realidad".

Aquello de que "lo mejor es enemigo de lo bueno", cobra un gran sentido cuando trabajamos con conflictos. Las cesiones demasiado rápidas en procesos de negociación, las pretensiones sin base real, las ilusiones sin fundamento, etc. deben ser gestionadas de manera que el proceso de gestión no conduzca a una situación en la que al final se rompe todo.

Las expectativas son legítimas y, de hecho, son las que permiten que las partes traten sus problemas con un tercero. En cierta medida es pues un acto de confianza inicial. Es bueno usar sabiamente esta confianza inicial y reforzarla a cada paso.

A veces el problema surge al revés, las partes en conflicto no tienen expectativas. Siempre, particularmente en conflictos crónicos, que ya lo han probado todo para resolver la situación. Otras veces, los directivos de una organización pueden creer que si ellos no han sido capaces de resolver la situación, nadie va a hacerlo. Para generar nuevas expectativas en orden a la resolución de un asunto a veces conviene poner ejemplos, apoyarse en la credibilidad del gestor de conflictos, etc.

La mayor parte de las dificultades en la generación de expectativas nuevas y favorables tiene que ver con un fenómeno conocido en psicología social como "indefensión aprendida"¹⁷. En esencia, es la creencia fundada en experiencias previas de que todo esfuerzo es

¹⁷ La indefensión aprendida es un efecto del poder. Cansados de intentar algo sin éxito ya no se intenta con el fin de ahorrar recursos. Se trata de un fenómeno bien conocido en psicología social, la obra de M.E. Seligman INDEFENSIÓN EN LA DEPRESIÓN, EL DESARROLLO Y LA MUERTE (1995) es la obra de referencia para este fenómeno.

inútil. En estos casos conviene explorar porque se ha llegado a esta situación y si se puede actuar sobre ella.

13.8.- JUGAR CON EL TIEMPO

Jugar con el tiempo tiende a ser una estrategia orientada a retrasar la resolución del asunto, normalmente para estar en mejores condiciones de abordar la situación. Podríamos llamarle también usar una táctica dilatoria.

Un recurso en vía judicial puede permitir que el perjudicado no pierda la esperanza de obtener un resultado favorable al que aspira. Puede permitir que la tensión emocional se rebaje con el tiempo. Ganar tiempo para alcanzar un acuerdo posterior, etc.

No obstante, la dilación puede conllevar costes importantes si la relación es interpersonal o si las partes tienen que interactuar entre sí de manera continua. En general, en estos casos esta estrategia debe ser aplicada con sumo cuidado. De todas formas, casi, por regla general, convendrá el afrontamiento rápido del problema.

Jugar con el tiempo es también – de alguna manera- jugar con los recursos de las partes y con sus expectativas. Hay partes más ansiosas que quieren ver resultados inmediatos, otras que el problema lo viven desde la distancia. Evaluar los efectos de una estrategia así en el ciclo temporal del conflicto es del todo conveniente.

Para usar esta estrategia, es conveniente disponer de la mayor información posible respecto de las consecuencias de la misma y anticipar cierto nivel de imprevisibilidad, ya que en el futuro pueden aparecer nuevos hechos que cambien la naturaleza del problema.

13.9.- USAR LA PEDAGOGÍA

Usar la pedagogía supone tener capacidad de explicar el porqué se produce un fenómeno determinado. Por poner un ejemplo, la imputación de culpa o responsabilidad es bien conocida desde la teoría de la atribución¹⁸. Explicar que alguien ve las cosas con una visión sesgada si está dentro o fuera del proceso, ayuda a entender el punto de vista del otro. Así podemos citar muchísimos ejemplos. Es obvio que aquellas personas formadas en psicología gozan de mayores recursos para aplicar esta estrategia.

Cuando un fenómeno se explica suficientemente y con credibilidad, las partes empiezan a sentir que aquellos que creían que solo les pasaba a ellos, en realidad es un problema humano general y salvan su autoestima y sus sentimientos de culpabilidad (muchas veces no explicitados), lo que mejora la capacidad de afrontar el conflicto.

Usar la pedagogía supone exponer las bases de comportamiento humano desde el conocimiento, pero también desde la humildad. La gente no suele aceptar lecciones, pero entiende que las conductas puedan ser explicadas por razones que se les escapan.

Usar la pedagogía tiende a dar resultados cuando el fenómeno puede explicarse en términos muy concretos y adaptados al caso. Por ejemplo, el proceso de polarización en un grupo (la escisión de un grupo en dos subgrupos) es un fenómeno conocido y que forma parte de la cultura general de la experiencia de las personas. Si a esto se le da la explicación adecuada (que existe, con carácter general) el

¹⁸ La teoría de la atribución se halla en la psicología social y se refiere esencialmente a como imputamos la responsabilidad de un hecho.

conocimiento específico de lo que está sucediendo acostumbra a ser aceptado.

13.10.- JUGAR CON LA INCERTIDUMBRE

Siempre que se quiera crear influencia sobre alguien, uno de los mejores recursos es generar incertidumbre. La duda nos hace tomar decisiones que en entornos de seguridad no adoptaríamos. Manifestar dudas (honestamente y sin engaño) respecto a situaciones dudosas y reforzar estos aspectos puede mover muchas voluntades. Reafirmar que la sentencia de un juez puede no resultar satisfactoria, aún siendo claro el caso. Romper las certezas con preguntas pertinentes, etc., puede ser una buena estrategia para ablandar estados de ánimo y acercarse un poco más a la realidad.

No es en vano que los políticos de todo tipo dan mensajes muy amplios a sus electores. Eso permite que cada cual construya sus expectativas a partir del mensaje inicial. Cuanto más se concreta, más se reduce las opciones de aceptación. En el fondo es un proceso de reducción de la incertidumbre.

El incremento de la inseguridad que sienta una persona en lo referente a sus juicios y opiniones aumentará la posibilidad de ser influida. Estos procesos de influencia están directamente unidos a la producción y reabsorción de conflictos.

Lo importante de la divergencia es la amenaza que se experimenta por una respuesta diferente y la incertidumbre de la propia actitud para resistir a esa respuesta o para modificarla. El desacuerdo posee, la igual que la amenaza de conflicto, un efecto perturbador y engendra incertidumbre.

13.11.- USAR INCENTIVOS

El premio y el castigo están mucho más incorporados a la cultura de lo que asumimos. Reforzar las conductas que nos acercan a los objetivos de gestión de conflictos que se pretende, casi siempre tiende a dar resultados sobre todo si el refuerzo es positivo. A veces un simple estímulo en el sentido de: "estamos yendo por el buen camino" tiene efectos muy contundentes.

Naturalmente, las organizaciones que al principio usaban con sus colaboradores estímulos positivos y negativos (beneficios y sanciones) con el tiempo han descubierto la importancia del reconocimiento, del entorno de trabajo favorable, etc.

Incentivar es, en esencia, como conducir un coche con freno y acelerador. Sabemos hacerlo por nuestro propio proceso de socialización. Pero, es conveniente convertir en herramienta útil esta estrategia tomando consciencia de que en realidad la aplicamos en muchas situaciones de la vida.

Salvo que sea necesario o muy pertinente es mejor en la medida de lo posible evitar los refuerzos negativos (castigo o sanción) y apoyarse en los estímulos de refuerzo positivo. Es mejor un elogio que una crítica, en términos generales.

13.12.- ACTUAR SOBRE LAS BASES DEL PODER

Cuando las relaciones de poder entre las partes se ven como muy desequilibradas, en función de los objetivos de gestión que se pretendan, puede ser conveniente revisar las bases sobre las que se apoya el poder.

En general, el poder se apoya sobre la personalidad de los participantes del conflicto (poder personal) y se destaca por la capacidad de liderazgo de alguien o la falta de liderazgo en un grupo. También la presencia de actitudes muy impositivas, etc.

Además de la personalidad, los medios de que se dispone son una fuente de recursos. Se puede equilibrar una relación permitiendo que asesores intervengan en temas especializados, basando la acción en los derechos indiscutidos de las partes, etc.

También es fuente de poder, el nivel organizativo. Es un aspecto a veces infravalorado, pero se ha llegado a llamar "la fuerza de los pocos". Actuar para reforzar o disolver esa organización puede ser una estrategia que funcione. De hecho, es de las más conocidas y de amplia aplicación en conflictos sociales.

Finalmente, otra fuente de poder muy importante es el conocimiento. Saber es poder y acotar información pertinente puede influir de manera muy notoria en los resultados a obtener.

13.13.- ACTUAR SOBRE EL MARCO MENTAL

Las creencias preexistentes, los valores, las intenciones, los estereotipos y los prejuicios, etc., pueden formar barreras muy difíciles de traspasar en determinados casos. La generación de ideología¹⁹ en la práctica social es más importante de lo que nos creemos.

Las grandes y medianas empresas, la Administración, etc. tienen gabinetes de comunicación para presentar la mejor cara de sus

¹⁹ Las creencias son el caldo en el que crece la acción, de ahí su importancia. Generar ideología es generar creencias del tipo que sea, lo que normalmente se hace a través de la comunicación masiva. Los riesgos de manipulación son altos.

marcas o la mejor imagen de su organización. No es por casualidad. Lo que están haciendo es crear un entorno favorable en el contexto social para sus pretensiones.

Puede ser importante dedicar tiempo o una cierta estrategia a minimizar o cambiar esas creencias arraigadas. En los conflictos que siguen un patrón dominante vinculado a los valores, esto es esencial. Si la eutanasia pasiva debe ser o no aceptada, o si un inmigrante debe tener los mismos derechos que los autóctonos, son cuestiones nada baladíes.

La actuación sobre el marco mental de las personas es una de las bases de la persuasión. De hecho, la publicidad es lo que hace miles de veces a diario de forma que casi nos pasa inadvertida. Otras veces, el cambio del marco mental sólo puede venir por hechos extraordinarios. Así, un viaje a ver una escuela o una planta industrial o un parlamento en un país, puede ser foco de un cambio de actitud respecto a algún tema en particular.

Las actitudes se forman en los grupos y es ahí en los grupos donde tienen que ser cambiadas. Una típica escena por conocida es convencer a alguien de algo, dejar espacio para ser hablado con la pareja y ver una marcha atrás de lo conseguido. En estos supuestos, si se pueden prever, debe ya incorporarse a la pareja desde el primer momento al proceso porque acostumbra a ser más convincente.

13.14.- ARRIESGAR AGUDIZANDO

La conocida frase de que "el enemigo de mi enemigo es amigo" responde al uso de esta estrategia. Situaciones conocidas en el marco de las organizaciones como "hacer la cama" (permitir a conciencia de que suceda algo malo para alguien, sin advertirle, con propósito de

aprovechar la situación generada), responden también a esta estrategia.

En términos generales, se pretende que los contendientes se agoten para que aparezca alguien que resuelva la situación una vez producido el desgaste. Agudizar una situación de conflicto puede ser visto como echar gasolina a un incendio.

Sin embargo, lo que se pretende con esta estrategia es que se alcance cuanto antes el nivel de competición máximo (si el poder está igualado), para establecer la paz y las nuevas condiciones desde el empate. En otras palabras, se valora que el conflicto ya ha sido muy duro y que está a punto de alcanzar su punto muerto y lo que se pretende es acelerar el proceso.

Agudizar, conlleva el riesgo de la pérdida de control del proceso y hay que sentirse muy seguro para usar esta estrategia, dado que en las situaciones en las que estaría aconsejada en algunos casos, el nivel de incertidumbre puede ser muy alto.

13.15.- AISLAR EL CONFLICTO

Los conflictos se desarrollan dentro de un sistema de relaciones. Así un conflicto entre hermanos puede afectar a los padres, nueras y yernos, etc. Al igual que en la familia, en cualquier clase de organización un conflicto inicial puede extenderse de departamento a departamento de forma muy rápida. Y, un conflicto social en barrio, se puede pasar a otro barrio, si se dan condiciones adecuadas.

Aislar el conflicto significa establecer cierto tipo de "cortafuegos" para evitar su expansión. Esto se logra de diversas formas y según los casos. Pero, dar información pertinente a personas aún poco

implicadas, establecer condiciones de confidencialidad, usar el poder de manera efectiva con los contendientes, reprimir como estrategia en casos muy justificados, son algunos ejemplos de lo que queremos decir con esta clase de estrategia.

Un conflicto está aislado si se desarrolla en el ámbito donde está ubicado. Así un conflicto en un claustro de profesores, lo ideal es su resolución en el ámbito del propio claustro. En general, la intervención rápida y expeditiva tiende a aislar el conflicto.

Los intentos de aislar un conflicto si se alargan mucho en el tiempo tienden a generar rumores y malas interpretaciones. Actuar rápido es la regla, una vez ya se ha decidido que conviene actuar.

13.16.- NEGOCIAR Y MEDIAR

Podemos ver la negociación como un proceso de comunicación orientado a objetivos a través de persuasión. Podemos ver la mediación como una "negociación asistida". Las partes en conflicto no se sienten por algún motivo con suficientes recursos para una negociación con éxito e incorporan un tercero con carácter de imparcial y neutral en el conflicto y con la misión de hacer avanzar el proceso de resolución del problema.

Cuando el conflicto tiene un patrón dominante de conflicto de intereses, ya podemos afirmar que esta estrategia es la estrategia de elección. Si se dan las condiciones para una solución no basada tanto en derechos, como en lo que las partes desean y pueden disponer libremente, las soluciones pactadas tienen un largo recorrido y consiguen satisfacer a todas las partes.

Muchas veces los problemas consisten en falta de habilidades negociadoras entre los contendientes. En estos casos, el mediador o gestor de conflictos puede ser de gran utilidad para facilitar acuerdos que de otra manera nunca se habrían alcanzado.

Tanto la negociación y la mediación tienen sus reglas propias para obtener resultados. No obstante, cuando proponemos aquí la elección de esta estrategia nos estamos apoyando en lo mucho que hemos aprendido de negociación y mediación en nuestras prácticas sociales.

Todos estamos implicados cada día en necesidades sociales de obtener acuerdos y tenemos más experiencia personal de lo que parece. Deberíamos obviar nuestras inseguridades, aunque sin duda cualquier gestor de conflictos debe tener una buena base formativa en esta área.

13.17.- IMAGINAR SOLUCIONES CREATIVAS

Aunque en este momento la palabra de moda es "innovación", uno no se da cuenta de lo importante que es la creatividad hasta que experimenta con ella y observa sus resultados. La creatividad tiene un valor fundamental y por su propio peso en la generación de acuerdos con base en la negociación. La creatividad supone imaginar alternativas a los caminos ya trillados del conflicto. Supone obviar lo que no funcionó antes como proceso de solución de conflicto y atreverse a experimentar nuevos campos, buscar soluciones distintas y satisfactorias y también correr algunos riesgos.

En las situaciones de punto muerto de un conflicto, la apelación a esta estrategia general es de referencia. Si se dan condiciones mínimas de cooperación entre las partes, los procesos de creatividad

tienden a ofrecer soluciones muy adaptadas a las necesidades de los participantes en el conflicto.

Sin embargo, como en todo, la creatividad tiene sus reglas. Ser creativo, se aprende y existen hoy en día muchos recursos en el campo de la conflictología y las ciencias sociales para permitir pensar de otra manera.

Es conveniente ir descubriendo entre los contendientes quienes son los que tienen más capacidad de ofrecer propuestas distintas, respecto a quien lo niega todo. Es útil fijarse en la capacidad de asumir riesgos de los contendientes. El miedo tiende a matar la creatividad y lo primero es levantar los miedos. Estimamos que todo buen gestor de conflictos debería tener una buena formación en recursos creativos.

13.18.- ARBITRAR DECIDIENDO ALTERNATIVAS

Siempre que exista presión de tiempo en la resolución de un caso, la toma de decisiones por alguien investido de poder debe ser considerada seriamente.

El pleito y la judicialización son arbitrajes de tipo público que, por lo general y para escasos procedimientos, no gozan de esa condición de rapidez. De todas formas no deben ser excluidos, aunque gozan de una imagen que tiende a verse como un salto cualitativo para escalar el conflicto.

Cuando hablamos de esta estrategia de arbitrar decidiendo entre alternativas, generalmente nos estamos refiriendo a situaciones en las cuales o bien puede pactarse que alguien independiente tome la

decisión que las partes son incapaces de tomar, o bien tenemos a un responsable jerárquico que está por encima de las partes en conflicto y que toma una decisión sobre un asunto, oídas las partes en conflicto.

El problema de las soluciones arbitradas es que casi siempre dejan insatisfechas a una de las partes, lo que a veces puede producir efectos indeseados al iniciarse una cadena acción-reacción. Arbitrar no deja de ser tomar decisiones desde la autoridad, aunque ésta fuera conferida por las partes y siempre que pueda evitarse el uso de la autoridad conviene hacerlo como regla general.

El arbitraje puede ser perfectamente amistoso y a veces aplicarlo una autoridad técnica sobre un asunto. Imaginemos que se discute una valoración, quizás la opinión de un perito independiente desbloquee el caso. Por otra parte, el arbitraje institucionalizado y externo a las partes existe y está regulado jurídicamente, sin embargo y excepto para supuestos menores y de consumo, su coste puede ser significativo.

13.19.- SEPARAR A LOS CONTENDIENTES

Esta es una estrategia de tipo general que se ha aplicado siempre, con éxito generalmente y para conflictos de todo tipo. Así, entre estados se han puesto tropas de interposición en la zona de conflicto, para las peleas interpersonales la primera reacción de la gente es separar a los contendientes, etc.

La intención de esta estrategia es permitir que se rebaje la tensión emocional, la ira y las ganas de pelea, para desde una mayor racionalidad estudiar el caso. Estamos ante una estrategia de elección cuando hay situaciones de agresión física.

Sin embargo, el problema tiene unas características distintas cuando se trata de conflictos cronificados y se sigue el patrón de incompatibilidad personal persistente. En estos supuestos, imaginemos dos funcionarios que se ven obligados a trabajar juntos, pero que por las razones que sean se odian, la separación física y la incorporación a otros equipos de trabajo que no necesiten cooperar, puede ser una estrategia de elección.

La aplicación de este recurso debe saber hacerse, en cuanto el "cómo" tiene siempre una gran relevancia. La decisión que se tome de aplicarla debe ser legitimada suficientemente y bien explicada, aunque probablemente no sea bien comprendida por los afectados. La ejecución debe ser al menos por un cierto tiempo largo irreversible, a riesgo de que se convierta en un conflicto de poder la situación. El uso de la fuerza, de la autoridad, de los recursos que se usen debe ser siempre contundente y suficiente porque de lo contrario, las partes en conflicto pueden rebelarse contra quien toma la decisión.

Finalmente, salvo los supuestos en que la situación de conflicto requiere actuación inmediata, en los supuestos cronificados, es conveniente que los grupos de referencia de cada afectado estén preparados para aceptar la aplicación de esta medida.

13.20.- NORMATIVIZAR

La estrategia de normativizar tiene que ver con pactar las normas que debieran conducir a la solución del conflicto. Es un principio de cooperación. Se trata de establecer un protocolo a seguir para supuestos predeterminados en unos casos que son repetitivos. O bien, en casos puntuales, pactar un mecanismo que va a seguirse para enfocar el conflicto.

En casos puntuales, puede pactarse cualquiera de los recursos conocidos desde acudir a mediación, a arbitraje, al superior, a la solución negociada, etc.

Un ejemplo de normativización está contenido en los contratos de obligaciones civiles o mercantiles y que se pacta una cláusula por la que se acude a un juzgado determinado si existen divergencias. O bien, en supuestos laborales donde se invoca la misma comisión que negoció el pacto alcanzado para que lo interprete.

Sin embargo, en los contratos más avanzados el tipo de cláusulas que se está imponiendo para normativizar la resolución de conflictos interpretativos sigue un continuo que va desde la negociación entre las partes, a la mediación, al arbitraje con árbitro pactado. Es decir, se trata de evitar en la medida de lo posible soluciones impuestas y pleitos judiciales.

13.21.- RETIRARSE

La evaluación de que no es posible resolver la situación obliga a retirarse del escenario del conflicto. Esto casi siempre tiene consecuencias de futuro que deben ser evaluadas y normalmente está vinculada a las relaciones de poder o a fenómenos de indefensión aprendida.

Es una estrategia que no es la misma que ignorar la situación. Ignorar supone no darse por enterado mientras que retirarse supone, darse por enterado; pero, por razones diversas no plantar batalla. En el campo militar es una estrategia muy conocida y usada. No supone siempre una derrota. Una retirada estratégica permite hacer acopio de recursos y buscar mejores oportunidades de acción.

14.-TÁCTICAS ESPECÍFICAS POR TIPO DE CONFLICTO

Las estrategias anteriores podríamos decir que se pueden aplicar a cualquier tipo de conflicto en función de las circunstancias. Esto puede hacerse aisladamente o como una secuencia de acciones a considerar. Sin embargo, lo que presentamos a continuación son un conjunto de tácticas específicas adaptadas a cada tipo de conflicto y en función tanto de los conocimientos actuales de la ciencia como de la experiencia. La selección de las mismas se fundamenta en el estudio de los procesos socio-psicológicos que hemos llamado "procesos subyacentes" y que están en la base de cada tipo de conflicto identificado por su patrón, de ahí su importancia y la conveniencia reiterada de remitirse al anexo en caso de dudas.

14.1.- PROTECCIÓN DE AUTOESTIMA

La autoestima es una experiencia íntima. Se refiere a lo que nosotros pensamos y sentimos sobre nosotros mismos. Cuando en un proceso de interacción se ataca la autoestima de alguien, por ejemplo si se insulta o se falta el respeto, se producen generalmente reacciones emocionales fuertes con tendencia a la agresividad. Atacar la autoestima de alguien es fuente segura de un conflicto muy típico. Los criterios generales de intervención en el afrontamiento de conflictos cuyo patrón dominante sea la protección de la autoestima son los siguientes:

Cuando la autoestima está herida es conveniente siempre volver a un principio básico: SEPARAR LAS PERSONAS DE LOS PROBLEMAS.

La segunda gran regla podría ser: REFORZAR SIEMPRE QUE SE PUEDA LOS ASPECTOS POSITIVOS DE CADA PERSONA.

La tercera gran regla sería: PROTEGER A QUIEN SE SIENTE HERIDO Y CORTAR CUALQUIER RIESGO DE NUEVO ATAQUE. GENERAR UN ENTORNO SEGURO DE INTERVENCIÓN.

Es preciso tener en cuenta que a veces se corre el riesgo de ser manipulado por la persona que se ha sentido herida, situación que debe ser evitada.

Detallamos a continuación las tácticas específicas de intervención.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.1.1.- CENTRARSE EN LA DETECCIÓN DEL ATAQUE

Permanecer atento al lenguaje que se utiliza.

Prestar particular atención al tono de voz para detectar comentarios despreciativos.

Atender a la percepción selectiva de las partes respecto de los hechos objeto de disputa.

Detectar "donde intenta herirse", que hechos, habilidades o circunstancias son objeto de ataque.

14.1.2.- MINIMIZAR LAS COMPARACIONES

Introducir realismo en las comparaciones.

Deslegitimar comparaciones muy forzadas.

Cortar los comentarios de desvalorización al principio suavemente, luego más intensamente.

Destacar los aspectos no comparables.

14.1.3.- SALVAR LA AUTOESTIMA GRUPAL

Defender la pertenencia al grupo, si procede.

Considerar los estereotipos y prejuicios presentes.

Revisar la procedencia de las identificaciones o de los modelos.

Revisar la pertenencia al grupo, en temas grupales.

14.1.4. - PROMOVER EL MERECIMIENTO

Ponderar los motivos de no aceptación o rechazo.

Cortar toda falta de respeto y consideración.

Invocar la legislación protectora, si procede.

Refuerzo positivo continuo.

14.1.5.- AISLAR LA INCOMPETENCIA

Concretar y objetivar la no competencia personal.

Reforzar los aspectos positivos y apreciativos.

Proyectar hacia un futuro mejor.

Minimizar las consecuencias de la competencia personal.

14.2.- VALORES

Los valores son creencias muy arraigadas con un componente moral. Los valores guían nuestras decisiones, se hallan jerarquizados y damos más importancia a ciertos valores que a otros. Los conflictos de valores son los más difíciles de afrontar porque suponen enfrentarnos a estilos distintos de ver la vida. Ceder en los valores supone cambiar nuestra manera de ver el mundo y por tanto, nuestra vida. De ahí la enorme dificultad al afrontar temas como el diálogo interreligioso, la etnicidad, la igualdad, etc.

La regla general para afrontar conflictos de valores es USAR LA PEDAGOGÍA SOCIAL y tener en cuenta las aportaciones del construccionismo social²⁰ a las creencias y valores.

Los conflictos de valores generalmente sólo se pueden afrontar a largo plazo, a veces una situación nueva e insospechada puede generar un cambio radical en los puntos de vista. Pero, generalmente, convendrá una estrategia de respeto hacia la opinión adversa y generar condiciones de proximidad e intercambio siempre que se pueda.

Casi nunca deben esperarse resultados inmediatos y debe pensarse la intervención en términos de un proceso amplio en los medios y en el tiempo.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.2.1.- EXAMINAR LOS NIVELES DE COMPATIBILIDAD DE LOS VALORES CENTRALES O DOMINANTES

Si la incompatibilidad es total, la estrategia es SEPARAR a los contendientes y potenciar la coexistencia.

Si la incompatibilidad es parcial, conviene PONDERAR la compatibilidad en su graduación, en una estrategia a más plazo.

²⁰ El construccionismo social es una línea de pensamiento en ciencias sociales que afirma que es preciso cuestionar nuestra forma de mirarnos y mirar al mundo. La objetividad no existiría y el lenguaje construye realidades. Hay diversos y muy importantes autores en esta línea. Un buen texto es la obra de Vivien Burr INTRODUCCIÓN AL CONSTRUCCIONISMO SOCIAL, traducida al catalán en Editorial Proa y la U.O.C.

Si la compatibilidad es total, no debiera haber conflicto de valores, conviene ver que nos hace pensar que existe. La estrategia sería REVISAR.

14.2.2.- DOMINANCIA DE ASPECTOS CULTURALES

Examinar el enraizamiento de valores en la cultura.

Considerar las repercusiones del conflicto en los grupos de referencia.

Negociar aspectos puntuales de prácticas sociales conflictivas.

Considerar la posible existencia de conflicto normativo.

Examinar la preexistencia de acuerdos anteriores que pudieran regular el conflicto de alguna manera.

Apelar a aquellas personas del entorno bien posicionadas para conciliar.²¹

Plantearse el uso de la autoridad ante supuestos atentatorios a derechos humanos.

14.2.3.- GENERACIÓN DE NUEVAS CREENCIAS COMPARTIDAS

Plantearse el uso de programas de reconstrucción de valores comunes en una acción a largo plazo.

Aportación de nueva información científica o relevante.

²¹ Un amplio y útil desarrollo de esto puede verse en la obra de William Ury (2000) ALCANZAR LA PAZ, publicada por Editorial Paidós.

Orientarse hacia el futuro.

14.2.4.- ACTUAR SOBRE LOS REFORZADORES DEL CONFLICTO

Examinar los símbolos, ejemplos, modelos, etc. y su incidencia en el conflicto.

Intentar anular todos los elementos que refuercen el desarrollo del conflicto.

Incentivar todos los elementos de frenen el desarrollo del conflicto.

Aprovechar el "punto muerto" del ciclo del conflicto para negociar reglas de coexistencia o convivencia o soluciones provisionales.

14.2.5.- INTRODUCIR INCERTIDUMBRE

Asegurarse de que nadie esté seguro del todo de nada.

Permitir todo tipo de dudas.

14.3.- IDENTIDAD

Los conflictos de identidad son los que van a marcar el siglo XXI. Existe la identidad personal, propia de cada uno y una identidad social formada por las distintas identificaciones con los grupos de referencia. Tendemos a definir la identidad en términos de adjetivos que vienen detrás del nombre. Cuando expresamos: "soy médico" o "soy árabe" estamos expresando identidad al menos en alguna faceta. Tendemos a no considerar las identidades híbridas que son multi-identidades. Así, una persona nacida en Argentina y que vive en Barcelona puede sentirse a la vez argentina y catalana. Sin embargo, los grupos de referencia (el argentino y el catalán) tienden a no verlo

de esta manera y lo ven de forma excluyente. De ahí, enormes problemas de identidad. Si además la identidad se centra en la religión, la raza, la etnia, etc., tenemos una explicación completa de porqué este tipo de conflictos son difíciles.

Las problemáticas identitarias siempre son difíciles de manejar. El fomento del RESPETO mutuo de base democrática siempre da resultado.

La regla segunda tiene que ver con una LUCHA CONSTANTE CONTRA LOS ESTEREOTIPOS para evitar su consolidación en negativo.

Las estrategias de PREVENCIÓN DE ESCALADA de los conflictos siempre son las más útiles porque cuando los conflictos de identidad se cronifican pueden durar generaciones.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.3.1.- CENTRARSE EN LOS SÍMBOLOS Y MODELOS

Examinar las razones que inducen a la imitación y ponderarlas.

Plantearse si tiene algo que ver con el crecimiento del grupo o adolescencia.

Examinar si es "moda" o tendencia emergente o consolidada.

Plantearse si puede actuarse sobre los símbolos y modelos.

14.3.2.- CENTRARSE EN LO QUE UNE

Cubierta la necesidad de diferenciación ¿Que hay en común? Reforzar lo pertinente.

Legitimar la diferencia.

Buscar puntos de encuentro en el pasado, presente y futuro.

Intentar reducir lo que se siente como amenazador para la identidad.

14.3.3.- CENTRARSE EN EL ESTADO EMOCIONAL

Intentar actuar sobre el significado para desemocionalizar.

Actuar sobre el liderato en los grupos.

Permitir espacios de expresión de las emociones.

Aplicar todo lo relacionado con gestión de emociones.

14.3.4.- CENTRARSE EN EL CONFLICTO SER/PARECER

Intentar mejorar la forma de mostrarse unos a otros por un proceso de clarificación que minimice tener que aparentar.

Mejorar la comunicación.

Buscar las razones del disimulo. Explorar amenazas latentes.

Actuar sobre la confianza/desconfianza.

14.4. –INFORMACIÓN

Un malentendido es un conflicto de información típico, pero a veces nos reservamos información directamente o damos cosas por sobreentendidas. Otras veces, se intenta tergiversar los hechos presentando su cara más amable o la más amarga. Los medios de información, la experiencia personal de todos, la ciencia de la comunicación saben mucho de este tipo de conflictos que están en multitud de situaciones.

Para este tipo de conflictos la estrategia central dominante consiste en ganar claridad en la comprensión del mensaje por parte de todos los implicados. A veces, hay que hacer emerger información

infravalorada o reducir los elementos que juegan a favor de la distorsión de la comunicación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.4.1- CENTRARSE EN EL MENSAJE

Plantearse la adecuación del mensaje a la circunstancia.

Considerar el medio por el que se transmite el mensaje.

Valorar el grado de credibilidad de ese mensaje.

Ponderar el valor de los silencios.

Ponderar las distorsiones del mensaje y sus causas.

Examinar el ruido en el canal²².

Aportar o reducir información.

Examinar los procesos de persuasión y su relevancia.

14.4.2.-CENTRARSE EN LAS PERSONAS

Examinar el significado del mensaje y su nivel de comprensión.

Comprobar la concordancia de la conducta de las personas al mensaje.

Identificar claramente emisores y receptores y su mutua interacción.

Identificar los puntos de manipulación posibles y los motivos.

Estudiar los motivos de reserva de información, su pertinencia ética.

Valorar la sorpresa como relevante.

14.4.3.-CENTRARSE EN EL CONTEXTO

²² Por “ruido en el canal” entienden las teorías de la información el conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal que se emite. Así una conversación con el teléfono móvil con mala cobertura, etc.

Verificar como afecta el contexto a la significación del mensaje.

Considerar la importancia de la amplitud del mensaje respecto al contexto en el que se emite.

Asegurarse de que los códigos culturales tienen un rol adecuado.

14.4.4.- CENTRARSE EN EL MEDIO

Examinar si el mensaje se transmite por los medios adecuados.

Asegurar el feedback.

Plantearse otras vías de difusión y canales alternativos.

Examinar la credibilidad del medio de difusión.

Dosificación del mensaje.

14.5.- EXPECTATIVAS

Las expectativas tienen que ver con anticipaciones que hacemos de sucesos que aún se hallan en el futuro. Muchas veces estas expectativas no se cumplen. Cuando esto sucede, normalmente se genera frustración y todos tenemos una respuesta distinta y aprendida respecto de la frustración. Asimismo, todos los roles que ejecutamos en la vida: esposos, profesionales, hijos, amantes, etc. contienen expectativas. Los demás esperan de nosotros que cumplamos de cierta manera estas expectativas, si esto no sucede el conflicto está servido de manera más o menos insidiosa.

En términos generales hay que estar preparados para gestionar una situación frustrante, que puede conllevar emociones fuertes incluyendo agresividad verbal y de todo tipo.

Normalmente convendrá examinar cuidadosamente como se han generado las expectativas ahora frustradas y si esa frustración puede imputarse a causas externas o internas a los implicados.

Una revisión de cómo se han ejecutado los roles implicados y una readaptación de los mismos a un contexto que ha cambiado, acostumbra a ser una vía inteligente de salida de muchos conflictos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.5.1.- GESTIONAR LAS EMOCIONES

Permitir hasta cierto nivel que las emociones afloren.

Practicar la escucha activa.

Gestionar la agresividad²³.

Relajar la tensión.

Ganar tiempo.

Gestionar la situación de sorpresa y miedo²⁴.

14.5.2.-CENTRARSE EN LOS OBSTÁCULOS

Ponderar la consistencia real de los obstáculos alegados.

Examinar si tales obstáculos no están amplificados por el miedo.

Ponderar si se trata de una situación nueva o de la que existe experiencia.

Revisar la experiencia anterior a la luz de las circunstancias actuales.

14.5.3.- CENTRARSE EN LAS PERSONAS

²³ Para un detallado conocimiento de este punto indicamos al lector el capítulo octavo del libro del autor EL PODER Y SUS CONFLICTOS, donde se trata en profundidad este tema.

²⁴ También para conocer en detalle como gestionar ambas emociones nos remitimos a la obra ya citada de EMOCIÓN Y CONFLICTO, del autor y otros.

Revisar la desconfianza y evaluar sus motivos.

Considerar la presencia de creencias limitantes.

Ponderar si existe acuerdo en las consecuencias de la confirmación o desconfirmación de las expectativas.

Evaluar la tolerancia a la frustración en los participantes.

Ponderar lo que sucede en los grupos de referencia.

Considerar las expectativas en su grado de mínimas, generales o alguna muy particular.

Analizar la base de la expectativa y comprender que la soporta.

Ponderar el estado de ánimo de quienes emiten los juicios.

Detectar fenómenos de indefensión aprendida y *burnt-out*.²⁵

Examinar la ejecución de los roles asignados.

14.5.4.- CENTRARSE EN LA FORMA DE TOMAR DECISIONES

Considerar la existencia de sesgos perceptivos o atributivos²⁶.

Valorar si la información relevante está presente.

Verificar que el análisis coste/beneficio tiene sentido.

Ver cómo se está ejerciendo el liderato.

Examinar si lo que se persigue tiene buena o mala valoración social.

²⁵ El *burnt-out* o síndrome de “estar quemado” está relacionado sólo en parte con la indefensión aprendida, se refiere a situaciones prolongadas de estrés que tienen consecuencias en la salud. Remitimos al lector/a a la Wikipedia para ampliar el concepto y síntomas.

²⁶ Consideramos un sesgo perceptivo la tendencia a “ver las cosas desde el mismo lado”. Una persona pesimista podemos decir que tiene una visión sesgada de la realidad. Mientras que los sesgos atributivos tienden a salvar la autoestima y a responsabilizar a los demás de cosas que nos suceden.

14.5.5.- CENTRARSE EN EL CONTEXTO

Examinar las fuentes de incertidumbre.

Considerar las probabilidades de que suceda lo predicho.

Valorar la impredictibilidad del sistema.

Plantearse si están cambiando los roles y su ejecución en un marco más amplio.

14.6.- INADAPTACIÓN

En una época de fuertes cambios de todo tipo, la adaptación al entorno y como ésta se produce es origen de fuertes tensiones. El estrés es una consecuencia de cómo adaptamos nuestros recursos al entorno cambiante. La inadaptación tiene consecuencias sociales graves porque nuestros grupos sociales de referencia pueden o no absorber estas tensiones. A su vez, los propios grupos pueden no resultar suficientemente adaptados a situaciones de flexibilidad muy rápida, tanto en el tiempo como en el espacio.

En este tipo de conflictos conviene ponderar siempre la variante temporal. Si no hay presión de tiempo, la estrategia básica pasa por potenciar el cambio de forma tranquila, pero esto no sucede siempre y a veces conviene presionarlo en algún sentido. En estas circunstancias el control del estrés es un elemento muy relevante.

No debiera minimizarse nunca el análisis de las resistencias y el análisis de quién o quienes resultan beneficiados o perjudicados por el cambio.

La presión de los aprendizajes recibidos (la historia) y el contexto presente conviene ser bien ponderados antes de tomar decisiones de gestión.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.6.1.- EXAMINAR LAS RESISTENCIAS

Ver quien se resiste al cambio y porqué motivos.

Considerar si los motivos están en las personas o fuera de ellas²⁷.

Plantearse si los cambios son legítimos.

Ver la fuente de legitimidad.

Examinar la clase de resistencia.

14.6.2.- CONSIDERAR EL ESTRÉS

Entender donde están los miedos para ofrecer protección.

Considerar los efectos del estrés en las personas²⁸.

Valorar las estrategias usadas de afrontamiento del estrés.

Actuar sobre los estresores, si procede.

Analizar seriamente las preocupaciones y su base objetiva.

Plantearse la reestructuración cognitiva²⁹ cuando proceda cambiando el significado del problema para los implicados.

14.6.3.-TENER EN CUENTA LA HISTORIA

Escuchar y valorar la narrativa³⁰.

Centrarse en los aprendizajes recibidos en el pasado por los participantes.

²⁷ Se trata de examinar si se tiende a poner las causas de lo que ocurre en las circunstancias ajenas a nosotros o en nosotros mismos. Esto conoce como "locus de control".

²⁸ Una persona muy estresada se muestra nerviosa y agotada, activa e intranquila, etc.

²⁹ La reestructuración cognitiva es una técnica aplicada en terapia cognitiva basada en la idea "cambia tu idea de las cosas y cambiará tu mundo".

³⁰ Por narrativa se entiende el discurso que nos hacen las partes del conflicto, que cuentan y como lo cuentan. El análisis del discurso es una técnica muy potente de conocimiento de lo que ocurre.

Examinar que ha sido premiado y que ha sido castigado en la historia.

Analizar la experiencia personal de los participantes.

14.6.4.-DESARROLLAR LA COOPERACIÓN

Permitir márgenes de libertad para facilitar la adaptación.

Permitir la cooperación como recurso.

Permitir la expresión de las emociones.

Examinar las identificaciones de futuro.

14.6.5.-CONSIDERAR EL CONTEXTO

Ver la relación situación/contexto.

Examinar si no se está en contra de la tendencia general y porque motivos.

Comunicar adecuadamente las expectativas.

Reforzar los aspectos que justifican la adaptación.

14.7.- ATRIBUTIVO

La típica situación de que la culpa no la quiera nadie tiene que ver con este tipo de conflicto. Llamamos a esto atribuir responsabilidad. Tenemos un estilo propio de imputar a los demás la responsabilidad de lo que sucede para salvar nuestra propia autoestima, entre otras funciones. Pero, además existen fenómenos bien estudiados que nos indican que sesgamos la realidad de las causas asociando los hechos, el proceso que los causa y sus consecuencias de manera muy particular. Muchas veces no somos conscientes de realidades como

que los toros no se ven igual desde la barrera. Es decir, de si estamos o no implicados en un proceso determinado.

Se trata de cómo las partes se dan la culpa mutuamente de lo que sucede. Aclarar los sesgos de atribución y explicar estos procesos tiende a dar resultados. Es conveniente explicar que se trata de un proceso común a todas las personas. Conviene usar la pedagogía.

Normalmente, el análisis de las excusas orienta hacia las resistencias de las partes en soluciones que desde fuera se ven obvias, pero que las partes o alguna de ellas tiende a no ver.

Como criterio general hay que tratar de cortar las inferencias exageradas respecto de la situación y las personas. También separar el problema de las personas siempre que se pueda.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.7.1.- CENTRARSE EN LAS EXCUSAS Y JUSTIFICACIONES

Entender por separado las explicaciones de la conducta del otro para examinar la forma de atribuir las causas.

Valorar las intenciones, expectativas y capacidad de los implicados en el conflicto.

Fijarse en cual es la conducta relevante para las partes que desencadena el proceso de atribución.

Ponderar si las consecuencias de la acción eran buscadas voluntariamente o no.

Analizar detalladamente la respuesta a la pregunta ¿Porqué sucede el conflicto?

14.7.2.- CENTRARSE EN LA FORMA DE ATRIBUIR

Aclarar si lo que sucede tiene que ver con un estímulo o desencadenante, con la situación, con la persona o con todo a la vez.

Comparar la atribución con lo que haría la mayoría. Decidir si se trata de una situación que difiere claramente de lo que haría la mayoría.

Decidir si el individuo tiene tendencia a actuar siempre de la misma manera (Estabilidad).

Intervenir para poner de manifiesto los sesgos atributivos.

14.7.3.- CENTRARSE EN LA MULTICAUSALIDAD

Decidir si unas pocas causas principales lo explican todo.

Buscar patrones de conducta reiterativos ¿Siempre la culpa es de los otros? ¿Sólo ha sucedido esta vez? Bucear en situaciones similares históricas.

14.8.- INHIBICIÓN

Este tipo de conflictos tiene que ver con el retraimiento de las partes con respecto a algo. La situación se plantea porque todo el mundo cree salir perjudicado de alguna manera, si se produce el hecho objeto del conflicto ya sea que nadie quiere que pase por un sitio determinado una carretera o que no salga ningún voluntario para realizar una tarea concreta.

En el fondo de este conflicto nadie quiere tomar iniciativas y el problema tiende a alargarse en el tiempo. Miedos encubiertos acostumbran a enmascarar situaciones que se viven como una pérdida respecto a los beneficios de la situación preexistente.

La regla general será actuar maximizando los beneficios y minimizando los costes de la solución más razonable.

Reducir miedos será también una acción conveniente.

Puede ser conveniente usar la creatividad para explorar soluciones alternativas al planteamiento inicial.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.8.1.- CENTRARSE EN LOS COSTES

Evaluar la vivencia de la situación como un coste para las partes y examinar su posible desequilibrio.

Tratar de reducir los costes para alguna parte, si es más equitativo. Compensar. Eliminar castigos.

14.8.2.- CENTRARSE EN LOS BENEFICIOS

Ver la correlación con los costes y destacar los beneficios.

Usar el premio.

Considerar ventajas a largo plazo.

14.8.3.- CENTRARSE EN LA CONDUCTA DE EVITACION Y EL MIEDO

Explorar el miedo subyacente.

Concretar las conductas evitativas.

Examinar su justificación y explicaciones.

Estar preparado para atribuciones sin fundamento.

Reducir el miedo.

Aportar información.

Establecer garantías.

Poner periodos de prueba.

Hacer situaciones reversibles.

Manejar la desconfianza.

Revisar la experiencia.

14.8.4.- MODIFICAR LA DESEABILIDAD

Examinar el resultado de la indeseabilidad del objeto del conflicto.

Reducir las expectativas.

No caer en el mito³¹.

Considerar la comparación social como elemento para conseguir persuasión³².

14.9.- PODER

El poder siempre está presente en todas las relaciones sociales. Pero, el poder – entre otras cosas- tiende a expandirse y además hay personas que se vuelven dominantes por aprendizaje. Los conflictos de poder no ocurren sólo en ámbito político sino en todos los ámbitos de la vida, desde la pareja a los estados. Los conflictos de poder pueden llegar a ser muy destructivos, de hecho la guerra es un conflicto de poder en su grado máximo. Este tipo de conflictos en su forma más puro son siempre difíciles de manejar. Y, por otra parte, en muchos conflictos de otro tipo el poder puede aparecer también de forma intensa. Debe verse como un proceso psicológico de influencia social muy ubicuo.

³¹ Los mitos tienen un enorme poder. Vivimos de mitos. Así casarse, tener dos hijos y una casa con piscina puede ser un magnifico mito que nos haga hipotecar por treinta años o más. El mito está siempre más allá de la realidad. Cuando el mito es realizable deja de ser mito por definición.

³² Leon Festinger (1954) elaboró su Teoría de la Comparación Social que ha pervivido desde entonces. Su eje central es que comparamos nuestros puntos de vista con los de nuestros grupos de referencia y esto tiene alta influencia en nuestras cogniciones y decisiones.

Los conflictos de poder son siempre duros y de alta complejidad. Normalmente se reconducen si la intervención se efectúa desde el poder de quien interviene ya que también actúa desde el poder (poder experto).

La primera precaución a tomar es la de evitar la escalada y controlar el proceso. La conducción del proceso debe ser bastante rígida y es bueno pactar protocolos de negociación.

Conviene usar en lo posible sustitutos de la confianza perdida, tales como garantías, etc.

Conviene prever los efectos del acuerdo o desacuerdos en los grupos de referencia respectivos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.9.1.- ACTUAR SOBRE LA DEPENDENCIA

Ponderar que es lo que hace una parte de pendiente de otra y las posibilidades de romper este proceso o reequilibrarlo.

Plantearse la existencia de fenómenos de indefensión aprendida.
Hacer emerger situaciones posibles de chantaje emocional.

14.9.2.- EXPLORAR LOS MIEDOS SUBYACENTES

Considerar como juega el prestigio de la parte afectada.

Plantearse como puede influir generar una situación de incertidumbre.

Entender el rol de la reactancia psicológica³³ para manejar la situación.

14.9.3.- GENERAR CREENCIAS E IDEOLOGIA

Actuar sobre los marcos mentales.

Deshacer el mito subyacente al conflicto.

“Vender” la idea de forma distinta.

14.9.4.- ACTUAR SOBRE LAS BASES DEL PODER DE LAS PARTES

Ver la posibilidad de intervención de tercero ajena con mayor poder.

Establecer un protocolo de negociación asumible.

Dividir, como estrategia.

Fijar límites no traspasables.

Tratar de cambiar las atribuciones de poder mutuas.

Otorgar reconocimiento a ambas partes.

Plantearse recompensas de todo tipo.

Asignar nuevos recursos.

Generar sustitutos de la confianza³⁴.

Fijación de criterios para tomar decisiones.

14.10.- NORMATIVO

Los conflictos vinculados a normas de todo tipo se refieren tanto a normas jurídicas como a normas sociales. Así, la mafia nunca acude a los juzgados por sí misma, pero es cierto que tiene sus propias normas de funcionamiento. Los conflictos normativos pueden

³³ La reactancia es un concepto de física (resistencia de un material al paso de una corriente eléctrica) que se ha aplicado a la psicología para expresar la tendencia natural a no ser dominados por otros.

³⁴ Por sustituto de la confianza debe entenderse todo aquello que permite que un acuerdo prospere a pesar de la desconfianza y en base a otras garantías. Por ejemplo, hacer las decisiones reversibles, establecer avales, etc.

producirse por inadaptación de las normas a la realidad social, por infracción de las normas, por ausencia de normas, etc.

Acostumbra a haber una fuerte vinculación con las situaciones de poder y la jerarquía, aunque tiene su propia especificidad. La cultura también explica mucho respecto de los conflictos normativos, no en vano se refiere a los valores, las normas y las prácticas sociales de grupos concretos.

En general, la intervención de abogados o proveedores de información jurídica en este tipo de conflictos es muy relevante. También puede serlo las costumbres desde las prácticas sociales. Conviene tener la información relevante al respecto.

En muchos casos el arbitraje experto e independiente puede ser un buen camino para una solución mutuamente aceptada.

Muchos de estos conflictos se producen porque la norma no se halla adaptada a la realidad social. Una interpretación flexible de la norma vigente puede conducir generalmente a soluciones asumibles para las partes.

Otras veces, la norma es rechazada por los valores en los que se incardina y este tipo de conflictos tienden a convertirse en conflictos de poder y como tal hay que tratarlos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.10.1.-APORTAR INFORMACIÓN EXPERTA

Plantearse rigurosamente los aspectos normativos. La evaluación neutral preventiva³⁵ puede ser un buen recurso.

Evaluar las posibles salidas y si son convenientes si el conflicto está en proceso judicial.

Entender los motivos que han conducido al proceso judicial.

Incorporar los abogados al proceso de solución. Darles rol. Defender sus derechos y evitar conflictos de intereses.

14.10.2.-VERIFICAR LOS MOTIVOS DE DESVIACIÓN DE LA NORMA SOCIAL

Comprender que pretende el grupo desviado de la norma. Entender que clase de influencia minoritaria está ejerciendo. Comprobar su legitimidad.

Evaluar la tensión emocional y reconducirla.

Comprender porque se produce un proceso de desidentificación con la norma y hacia donde conduce el mismo.

Comprender como actúa la mayoría y las fuentes de la norma social ahora en discusión.

14.10.3.- ARBITRAJE

Ponderar una interpretación imparcial de la norma por tercero no interviniente.

³⁵ La Evaluación Neutral Preventiva es una figura del campo de la Gestión de conflictos que permite que los aspectos legales de las partes puedan ser examinados por un experto independiente, como base realista para proseguir negociaciones posteriores. Es una figura usada principalmente en Estados Unidos y en los grandes gabinetes de abogados. En España se correspondería con un dictamen jurídico a petición de partes enfrentadas y efectuado a un gabinete independiente de los que afrontan el caso. Su función es evitar el litigio, en la medida de lo posible.

Repensar la conveniencia de que se siga un proceso judicial en función del caso, ponderando ventajas e inconvenientes.

Plantear acuerdos provisionales a resultados del arbitraje

14.10.4.-REMITIRSE A LOS VALORES

Examinar el eje valor/norma/poder³⁶.

Considerar los aspectos culturales con toda intensidad.

Evaluar el contexto social. Verificar si los valores están cambiando o se discuten.

14.10.5.- NORMATIVIZAR EL PROCESO DE SOLUCIÓN

Prevenir los conflictos de convivencia. Entender las necesidades de cohesión de grupos y potenciarla.

Usar fuertemente la regla de reciprocidad en la negociación.

Generar incertidumbre y aprovecharla para plantear alternativas.

Evitar situaciones de incertidumbre y reducir la influencia de un grupo sobre otro.

Entender el proceso temporal de los grupos en conflicto.

14.11.- INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE

Este tipo de conflictos tienen a ver con el rechazo personal que se ha cronificado en el tiempo y nadie tiene ya interés en resolverlo. Las

³⁶ Las normas reflejan relaciones de poder y se asientan en la ideología de los grupos dominantes. Es preciso tener este hecho en cuenta.

soluciones tienden a ir desde la coexistencia a la más pura y dura separación. Es un ejemplo claro de cómo las diferencias personales superan las afinidades, de manera que la convivencia no se hace posible. Las partes rompen los puentes que los unían y debería producirse un acontecimiento excepcional para que la relación pudiera ser reevaluada por los implicados. Por ejemplo, un accidente con las dos partes implicadas que obliga a interactuar, etc.

Normalmente este tipo de conflictos sólo se resuelven aislando a las personas en otros entornos que eviten la interacción si esto es posible.

A veces puede ser necesario un acto de poder y prescindir de alguien, si la situación es pertinente.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.11.1.-CENTRARSE EN LA ESTABILIDAD RELATIVA

Si las expectativas de cambio son pocas conviene minimizar la relación.

Separar las personas y pactar un "statu quo".

Minimizar los problemas en la medida de lo posible.

Estar preparado para pérdidas de eficiencia en un equipo u organización.

Apoyarse en lo poco positivo que se reconozca.

14.11.2.- CENTRARSE EN LA INCOMPATIBILIDAD

Puede convenir cesar la relación.

Buscar las causas profundas, si se puede.

Plantear terapia a alguien.

Examinar la relación con el poder.

Aislar o separación física.

14.11.3.-CENTRARSE EN LA SITUACION DESENCADENANTE

Considerar el grado de repetición de la situación origen del conflicto y ponderar su importancia.

Normativizar para que no se repita si es posible y conveniente.

Examinar los antecedentes que hacen la existencia de un factor desencadenante.

14.12.- LEGITIMACIÓN

Los conflictos de legitimación tienen mucho que ver con el reconocimiento. Se trata de uno de los mecanismos más potentes en los humanos. La legitimación³⁷ nos evita tener que estar recurriendo permanentemente al uso del poder para dirimir conflictos. De ahí su gran vinculación a los conflictos de poder, a las normas y al liderazgo y jerarquía. Estar legitimado para hacer algo es – de alguna manera– estar autorizado a hacerlo. Si se dispone o no de esa autorización social y como es, está la esencia de este conflicto.

Conviene siempre minimizar los efectos de esta relación defectuosa ya que acaba afectando a la misma salud de las personas u organización.

³⁷ Uno de los autores que más ha trabajado este concepto es Max Weber. Para Weber la legitimación se refiere a la autoridad y a su aceptación como fuente de poder. Estar legitimado es estar autorizado a hacer algo y aceptado socialmente. Así un notario está legitimado para redactar un documento concreto con valor de documento público.

El criterio central de actuación tendrá que ver con el reconocimiento y los motivos que invocan las partes en este punto para actuar como lo hacen.

Puede ser muy conveniente establecer situaciones de provisionalidad mutuamente aceptadas y que puedan ser reversibles en forma de pactos adecuados al objeto.

A veces un equipo de gestión independiente a una fórmula más allá de las partes en disputa, puede ayudar a resolver el conflicto en el que el factor tiempo siempre jugará un rol importante.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.12.1.-CENTRARSE EN LAS CAUSAS DE LA FALTA DE RECONOCIMIENTO DE LAS PARTES

Examinar lo que discuten las partes que no se ha hecho bien.

Revisar que influencia tiene en el proceso la falta de reconocimiento.

Ponderar que consecuencias tiene reconocer a alguien más y entender los motivos.

14.12.2.- CENTRARSE EN LA LEGITIMIDAD DEL OBJETO DE DISPUTA

Examinar si se pretende algo ilegal de fondo.

Revisar si se pretende algo contra el consenso social existente o los valores culturales presentes.

Comprobar si existen o no vías de reconocimiento para el objeto de disputa, asegurándose la información.

14.12.3.- CENTRARSE EN PONER UN ORDEN PROVISIONAL

Tratar de evitar el caos con normas provisionales pactadas.

Pactar la forma de transición de la autoridad.

Acelerar el proceso -si cabe- como medio de poner fin al desorden.

Elegir un equipo de gestión.

14.12.4.-CENTRARSE EN EL PROCESO LATENTE

Dar reconocimiento a lo latente.

Negociar formas de participación.

Promover el cambio, si es conveniente.

Reprimir como estrategia, si procede.

Entender los motivos del malestar antes de actuar.

14.13.- RECURSOS ESCASOS

Se trata de uno de los conflictos más comunes. El reparto de un bien escaso ya sea agua, dinero, afecto, recursos, etc. Es uno de los conflictos más típicos conocidos. Se plantea con que criterios repartir algo y se genera gran tensión en este intento. Es sabido que la falta de dinero en casa es una fuente de problemas. Lo mismo en una organización. De todas maneras, el conflicto debe ser visto de forma amplia porque se da en todos los contextos.

En los conflictos de recursos escasos se tiende a la competición y al uso del poder, por lo que la primera regla consistirá en regular el proceso competitivo mediante algún protocolo o sistema adecuado.

Una segunda vía es comprobar si el recurso es verdaderamente escaso o si la creatividad puede conducir a sustitutos equivalentes debidamente valorados.

Si la motivación al logro es muy acentuada, hay que examinar las causas de esta situación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.13.1.-CENTRARSE EN LA ESCASEZ

Asegurarse de que la escasez de algo se refiere a alguna necesidad concreta.

Verificar si existen sustitutos compensatorios del bien o recurso estimado escaso.

Comprobar si se trata de un supuesto de comparación social o de privación relativa.

Asegurarse de que no existe alternativa a la escasez.

14.13.2.- FRENAR LA COMPETICIÓN

Encauzar la competición estableciendo reglas y límites.

Considerar el recurso al "poder" por encima de las partes.

Mantener controlada la situación emocional y estar pendiente de la respuesta a la frustración y la agresividad.

Examinar que factores refuerzan o dificultan el proceso competitivo para regularlos.

14.13.3.- ACTUAR SOBRE LA MOTIVACIÓN

Actuar sobre el significado del conflicto para las partes.

Reducir la deseabilidad del bien o recurso

Reconducir a metas sustitutivas, si se puede.

Hacer intervenir el miedo al fracaso en la consecución del objetivo.

14.13.4.- SEGUIR CRITERIOS EQUITATIVOS

Asegurarse de que la propuesta de solución se percibe equitativa por todas las partes.

Verificar cuestiones de derecho mínimo necesario y necesidades vitales no cubiertas.

Considerar la posibilidad de procesos de solución vinculados al azar: sorteos, etc.

Razonar en un análisis de coste/beneficio.

Analizar las necesidades reales.

14.14.- ESTRUCTURAL

Un conflicto estructural lo es tanto si se refiere a cambiar el nivel de vida de una población, como si en un nivel más simple conviene ampliar unas instalaciones concretas. En ambos casos son decisiones que normalmente deben ser colectivas y sumar medios. El contexto tiene gran relevancia y también la ideología que permite el conflicto estructural.

Los conflictos estructurales requieren estrategias a medio y largo plazo. Los conflictos estructurales, en general, se abordan colectivamente y también desde los movimientos sociales que al

principio son minoritarios y que pueden ser los portadores de cambio. Esto no excluye conflictos estructurales de menor nivel, pero cuyas características centrales son las mismas.

Los conflictos estructurales junto con los de valores y poder son de los más difíciles de abordar. Las dificultades empiezan ya al definir el ámbito del conflicto. No es lo mismo un conflicto estructural a nivel país, que un conflicto estructural a nivel de una ciudad u incluso un pequeño grupo humano.

La primera estrategia siempre es un buen diseño de lo que se pretende con un plan de acción en el tiempo, que normalmente será largo.

El acopio de recursos, la acción sistemática y la generación de ideología bien transmitida respecto del problema, genera la base de concienciación que siempre es imprescindible para que se produzca el cambio.

Los conflictos estructurales tienden a convertirse en conflictos de poder y de valores por lo que las estrategias al uso de este tipo de conflictos deben ser consideradas en un segundo nivel.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.14.1.- POTENCIAR LA TOMA DE CONCIENCIA DE LA SITUACIÓN

Desplegar acción para que los afectados pasen a sentirse implicados por el conflicto.

Establecer conciencia de que el cambio se va a producir.

Facilitar información alternativa. Uso en la medida de las posibilidades de los medios de difusión cuando es pertinente. Aclaraciones, explicaciones, información veraz al máximo.

Generación y estimulación de movimientos sociales "ad hoc". Sumar recursos, implicar personas, buscar medios. Buscar complicidades.

14.14.2.- ESTRATEGIAS DE PODER

Evaluar muy detalladamente las relaciones de poder.

Plantearse el conflicto en términos futuros de lucha de poder.

Estar pendiente de las manipulaciones.

Considerar el uso de la fuerza, el derecho o la palabra expresada.

Desobediencia civil y no cooperación como recurso.

14.14.3.- REFORZAR LA IDEOLOGÍA

Apelar a los valores y reforzarlos.

Deconstruir los valores opuestos.

Asegurar la motivación a largo plazo.

Cohesionar grupos. Formar líderes.

14.14.4.- PONDERAR LOS PEQUEÑOS AVANCES

Todo avance es un avance y lo importante es avanzar.

Acción sostenida. Persistencia de la presión. No bajar la guardia.

Negociar y obtener concesiones aunque no sean sustanciales en el momento.

14.14.5.- GENERAR UN CAMBIO RADICAL

Revolucionar algún aspecto maduro de la situación.

Introducir consciencia de pérdida de control de la situación.

Arriesgar como estrategia.

14.14.6.- CONSIDERAR CUIDADOSAMENTE EL CONTEXTO SOCIAL

Analizar las necesidades para apoyarse sobre satisfactores³⁸.

Estudiar las tendencias y considerar el ciclo temporal.

Estimar normal períodos de agitación intensa y de más calma.

14.15.- INTERESES

Los conflictos de intereses están siempre presentes en nuestras vidas, ya que tienen que ver con el cumplimiento de nuestros deseos y la forma de ejecutarlos. En los conflictos de intereses, se negocia un intercambio de algún bien o se sospecha que se tiene más derecho que otro a disponer de un recurso concreto. Este tipo de conflictos pasan a serlo cuando el desacuerdo es muy explícito y resolverlo requiere implicación de las partes.

Generalmente la vía adecuada para afrontar conflictos de intereses es la búsqueda persistente de soluciones negociadas. La mediación puede ser una buena estrategia, aunque hoy esté infrautilizada.

La creatividad ayuda a encontrar soluciones distintas cuando las partes son incapaces de ver nuevos aspectos del problema.

Conviene reforzar siempre los aspectos cooperativos del proceso.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

³⁸ Un satisfactor es aquello que es requerido por una necesidad. En este sentido, la comida sería un satisfactor para el hambre. La misma idea se mantiene para otro tipo de necesidades.

14.15.1.-NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Uso intensivo de todos los recursos de negociación como estrategia válida.

Apelación a la mediación en situación de bloqueo, si es preciso.

14.15.2.- RECURSO PACTADO A LA AUTORIDAD

La autoridad y el arbitraje puede ser un buen recurso, pero es conveniente que sea aceptado por las partes y visto como una alternativa válida.

Es preciso controlar la situación emocional a partir de la decisión adoptada y la legitimidad de la autoridad.

14.15.3.- ACTUAR SOBRE LA INTERDEPENDENCIA

Replantearse si la situación es fija o caben alternativas.

Estudiar el coste de la interdependencia y sus costes de futuro.

Examinar los factores que obligan a la interdependencia.

14.15.4.- USAR LA CREATIVIDAD

Plantear nuevas alternativas desde soluciones creativas saliendo de los caminos trillados.

Usar recursos adecuados de creatividad. Esto es particularmente importante en el punto muerto del conflicto.

Explorar nuevas vías de cooperación más intensas.

14.16.- INEQUIDAD

Los conflictos de inequidad pueden ser difíciles de definir porque todos tenemos una construcción mental previa de lo que es equidad y acostumbra a diferir de unas personas a otras. Por otro lado, también hay personas más sensibles a los temas de equidad que otras. Sin embargo, cuando este patrón aparece como claro, la situación se vive como una gran injusticia; muy emocionalmente. Normalmente, tiene que ver con un problema de reparto o reciprocidad. Se considera falta de equidad no pagar a un trabajador su salario si no hay un motivo, etc., todas las situaciones que tienen que ver con un desequilibrio injustificado en la relación.

En general, es conveniente objetivar si estamos ante un conflicto real de inequidad. Los mecanismos de privación relativa y comparación social son insuficientes por sí mismos para establecer la inequidad, porque están muy condicionados por la visión subjetiva de las partes.

La apelación al derecho en supuestos claros de discriminación, puede resultar un recurso potente y necesario.

Conviene gestionar adecuadamente la situación emocional que tiende a reacciones rápidas en situaciones de indignación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.16.1.- CENTRARSE EN LAS EMOCIONES

Reconducir antes que nada la tensión emocional ofreciendo vías de descarga razonables.

Gestionar la tensión.

Ganar tiempo.

Salvar la autoestima

14.16.2.- CENTRARSE EN LA RECIPROCIDAD

Valorar compensaciones posibles.

Generar igualdad en el trato.

Gestionar las expectativas.

Valorar compensaciones no materiales.

Actuar sobre el significado del conflicto.

Ver el resultado del análisis coste/ beneficio.

Analizar las recompensas. Analizar los castigos.

14.16.3.- CENTRARSE EN LA COMPARACIÓN

Buscar cuales son los grupos de referencia.

Tratar de explicar las razones del diferente trato.

Aumentar recursos, si es posible.

Evitar discriminaciones siempre³⁹.

Valorar los aspectos normativos

14.16.4.- CENTRARSE EN EL DERECHO

Buscar recursos legales adecuados al caso.

Apelar al marco legal, jurídico o social más amplio que la regulación positiva del caso⁴⁰.

³⁹ La gente usa la palabra “discriminación” para referirse muchas veces a supuestos de “privación relativa”. No se trata en estos casos de que no se disponga de algo, sino que otro dispone de más aunque ello este por encima de las necesidades del primero.

⁴⁰ En determinados casos la situación atenta contra Derechos Humanos básicos. Conviene tener este marco de referencia para activar recursos socialmente aceptados.

CONVIENE RECORDAR:

LA INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS SE BASA EN TENER ESTRATEGIAS CLARAS Y ALTERNATIVAS, LO QUE SIGNIFICA TENER UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER EVALUADO Y SOPESADO.

ESTAS ESTRATEGIAS PUEDEN SER DIVERSAS, COMBINABLES Y ADAPTABLES AL PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CONFLICTOS.

CADA TIPO DE CONFLICTOS REQUERIRÁ ADEMÁS, TÁCTICAS ESPECIFICAS DE INTERVENCIÓN. ESTAS TÁCTICAS TAMBIEN SON DIVERSAS Y ADAPTABLES.

LAS TÁCTICAS ESTÁN BASADAS EN LO QUE LA CIENCIA DICE SOBRE LOS PROCESOS SUBYACENTES PARA CADA TIPO DE CONFLICTOS.

Capítulo cuarto

ACTUAR SIN MIEDO



15.- INICIANDO LA ACCIÓN

Cada vez que alguien se enfrenta a un conflicto en el que tenga que intervenir, debiera tener presente que existe una información básica que le va a proporcionar el contacto con las partes y que es muy fácil de obtener tanto por observación, como por el discurso de las propias partes. Se trata de información relevante que podemos sintetizar en muy poco tiempo porque estamos preparados para ello ya que lo hemos aprendido en la práctica social.

Antes de decidir alguna de las estrategias que hemos visto, una vez explorado el problema y evaluado cual es la situación para ayudarnos a decidir sobre las estrategias más adecuadas existen cinco preguntas críticas que conviene hacerse. Son estas:

LAS PARTES EN CONFLICTO ¿COMPITEN O COOPERAN?

O, expresado de otra manera, ¿Existe un nivel mínimo de cooperación que permita pensar que ayudándolas encontrarán por sí mismas la solución? O de otra forma, ¿Están tan centradas en sus propios intereses y actitud defensiva que debe actuarse sobre el proceso de escalada?

¿CÓMO SON DE DESEQUILIBRADAS LAS RELACIONES DE PODER?

Es tanto como preguntarse si es muy evidente que alguien está en una posición que, probablemente, tenderá al abuso en detrimento de los derechos de sus oponentes.

¿QUÉ ESTÁ PESANDO MÁS AHORA, EL PROBLEMA O LAS PERSONAS IMPLICADAS EN EL MISMO?

Por ejemplo, en una relación comercial puede que les preocupe mucho el problema en sí mismo. Sin embargo, en una relación familiar el peso de lo interpersonal puede ser muy fuerte. Reiteramos ¿Puede distinguirse si las partes tienden a centrarse sobre el conflicto o pesan más las relaciones interpersonales?

¿EXISTE PRESIÓN DEL SISTEMA LEGAL O NORMATIVO?

Esto equivaldría a plantearse si existe procedimientos judiciales en marcha, o términos legales que cumplir o normas imperativas que estén incidiendo en el caso, sean legales o de la propia comunidad.

¿EXISTE UNA MUY FUERTE TENSIÓN EMOCIONAL?

Las emociones nos dicen lo que es muy importante para las partes y, siendo legítimas, si la tensión es muy alta, conviene afrontar la situación antes que abordar el problema en sí mismo, como ya hemos repetido.

Estas cinco cuestiones de respuesta más o menos fácil según los casos, pero siempre orientadoras nos ayudarán a tomar decisiones de más calidad respecto al camino a seguir en el tratamiento del conflicto.

16.- FIJANDO LOS OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Aquello que pretendemos alcanzar, por ejemplo un acuerdo, puede depender de lo que las partes deseen. Sin embargo, es muy típica la situación que se da en mediación o negociación: que las partes en conflicto expresen de forma mal definida, vaga y general aquello que

pretenden. En este caso, nuestra primera obligación es ayudarles a fijar estos objetivos.

Lo mismo sucede con cualquier otra clase de intervención en gestión de conflictos: es preciso tener claro que se pretende conseguir. No basta con la buena intención, es preciso un mínimo ejercicio de realismo.

Es muy típica la situación que se da en procesos matrimoniales donde una de las partes quiere separarse y la otra manifiesta que su objetivo es no separarse. La evaluación de esta situación requiere gran tacto y sopesar la eventualidad de cambio de criterio de quien quiere separarse. Mayoritariamente, no ocurre que quien ha iniciado el proceso de separación por buenos motivos, se vuelva atrás.

Los objetivos siempre que se pueda deben ser concretos. Si se pueden definir en números, mejor. La expresión de la conducta "me portaré bien" expresada por los niños y bien conocida en mediación en la escuela, es excesivamente vaga. Portarse bien implica identificar a que nos estamos refiriendo en términos de conducta, por ejemplo: hacer diariamente los deberes, lavarse las manos antes de comer, etc. Lo mismo debe ser aplicado a cualquier otro ámbito de relación en el que actuemos.

Los objetivos pueden ser alternativos. Es conveniente fijar un máximo y un mínimo a conseguir. Aquí la pregunta clave es con que nos damos por satisfechos. ¿Va a ser que no vuelva a repetirse la situación planteada? Quizás esto puede ser impuesto desde una relación jerárquica, pero ¿De verdad que el problema ha quedado resuelto? O, ¿Sería conveniente alguna acción que permitiera restañar las heridas?

El tiempo es un factor crítico y un criterio de evaluación. ¿Cuándo vamos a dar el problema por resuelto? ¿De que factores haremos depender el resultado? Así podemos establecer, que no hayan más quejas por lo mismo, que la situación se mantenga durante todo el curso, etc. ¿Cuándo revisaremos este asunto? ¿A que se podrían comprometer las partes en cuanto al tiempo?

Una última y no menos importante idea es la existencia de objetivos supraordinados. Nos referimos a la detección de situaciones que están por encima de las partes y que se convierten en objetivo y fuente de soluciones. Así el interés e los hijos en una separación. La no disolución de un negocio que funciona por desavenencias personales. O, el interés en no cambiar de trabajo antes de terminar una carrera o cualquier otra cosa similar, poniendo algunos ejemplos.

17.- ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA

En realidad, como hemos ido viendo, lo que funciona es tener preparada una estrategia con alternativas, lo que supone tener más opciones disponibles. Esto se deduce a partir del patrón o patrones de conflicto dominantes que hayamos descubierto. También del Perfil del Conflicto que hayamos obtenido. Nuestra propia experiencia personal y profesional juega ahora también.

Existen dos claros niveles a tener en cuenta, la estrategia de tipo general que enmarca la acción en la que se va a trabajar a partir de los procesos subyacentes a los patrones de conflicto.

La articulación entre estrategias de tipo general y acciones de tipo específico depende de cada caso y muchas veces presenta un alto grado de ambigüedad, pero es mejor partir de una orientación básica

que trabajar sin plan alguno. Los planes son necesarios incluso para desviarse de ellos.

Para establecer estrategias de tipo general, en supuestos de cierto nivel de complejidad, el cuadro siguiente nos ayuda a establecer las consecuencias previsibles de una u otra decisión.

Así si el conflicto presenta un patrón dominante de protección de la autoestima y optamos por promover el merecimiento de la persona, quizás nos convenga plantear una estrategia de normativización a fin de que se puedan prevenir las consecuencias si se producen de nuevos agresivos verbales, estableciendo un ejemplo.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

	objetivo	normas	cultura	ética	individuo	grupo	observaciones
estrategia							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
etc							

+ positivo

- negativo

= neutro

Fuente: Redorta, J. (2002) sobre ideas de Coplin, W.D. y otros en *Como persuadir al poder*

Para decidirse por una estrategia con alternativas es preciso considerar también si la misma es coherente con los objetivos de la intervención que se pretende, cual es su grado de oportunidad, la

disponibilidad de los recursos que exija su implementación y la seguridad que ofrece con base en la experiencia anterior.

De todas formas, deberíamos evitar un exceso de reflexión porque a veces las intuiciones acostumbran a funcionar. En el fondo, la intuición tiene que ver con cosas que sabemos, pero que tenemos mal ordenadas para apelar a ellas. En casos de duda, la intuición puede ser de gran ayuda como hemos experimentado todos en más de una ocasión.

No deben olvidarse tampoco la ponderación de los estilos de afrontamiento de conflictos que tengan las partes, lo que permite mucho la anticipación de la conducta. Así hay personas que prefieren evitar enfrentamiento y otras que por menos de nada se plantan en un juzgado.

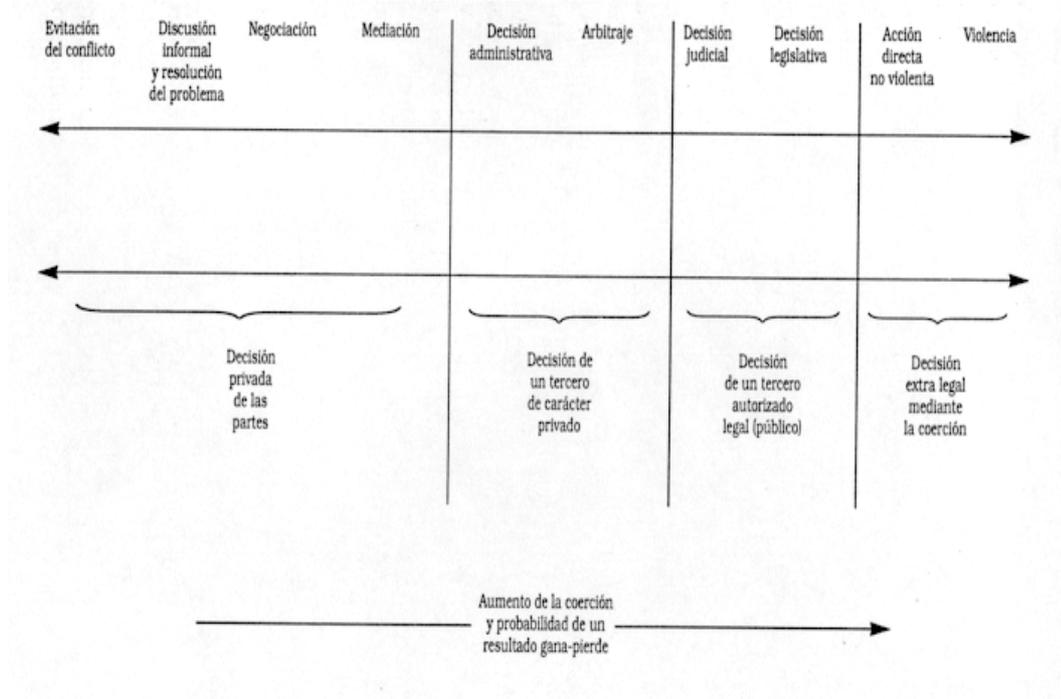
18.- PLANTEANDO UN PROCESO DE RESOLUCIÓN

Analizado el conflicto, establecido los objetivos de la intervención y decidida una estrategia con alternativas fundada en las consideraciones hechas, se trata de poner en práctica el plan. Para ello lo primero que deberíamos examinar es cual es la figura de resolución de conflictos que conviene utilizar. Esto va a depender de nuestro rol como gestores de conflictos.

Si se trata de profesionales, deberíamos estar en condiciones de elegir por sus ventajas e inconvenientes respecto a las distintas alternativas. Así, si la opción es negociar habrá que implementar ese proceso como se lleva a efecto. Si es mediar si cabe una mediación externa o no es pertinente. Si la respuesta es el arbitraje quien podría efectuarlo, etc.

En esencia, lo que venimos a decir es que cualquiera que sea el nivel del conflicto o su importancia o el lugar desde donde actuemos, la improvisación sólo cabe desde la experiencia de muchos años y aún así, no deja de ser un riesgo. Se hace siempre conveniente marcar un camino, que unas veces tendrá que ser explicitado a las partes y otras veces formará parte de las herramientas de las que el gestor del conflicto puede tirar mano en un momento.

CONTINUO DE MÉTODOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Moore, C. (1986) con adaptación del autor

19.- CONSIDERANDO ASPECTOS CRÍTICOS

Los aspectos críticos se refieren al modo en que las acciones tienen que ser ejecutadas. He aquí lo principal a tener en cuenta:

a) SI LA SITUACIÓN EMOCIONAL ES MUY CONDICIONANTE EMPEZAR POR GESTIONAR ESTE ASPECTO.

B) LAS RELACIONES DE PODER NUNCA DEBEN SER INFRAVALORADAS.

c) LAS CREENCIAS, VALORES, ACTITUDES, ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS TIENEN SIEMPRE UN ROL CRÍTICO EN EL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES.

D) LA AUTOESTIMA DE TODO EL MUNDO SIEMPRE TIENE QUE ESTAR SALVADA.

E) NUNCA DESESTIMAR SOLUCIONES CREATIVAS NUEVAS A LA SITUACIÓN.

F) DAR TIEMPO AL TIEMPO. EL TIEMPO TIENE UN ROL SIEMPRE.

G) TRABAJAR EN LO QUE SE ES FUERTE, EL RESTO SE FORTALECE.

h) CAMBIAR EL PARADIGMA, SI EL PROBLEMA PARECE NO TENER SOLUCIÓN.

I) EN LOS PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO ESTÁ LA CLAVE.

La prudencia siempre ha sido una gran virtud. Sin embargo, en gestión de conflictos esto debe maximizarse. El verdadero maestro en

esto fue, sin duda, Baltasar Gracián (1601-1658). Este autor supo resumir en trescientos aforismos la sabiduría práctica precisa para enfrentarse a un mundo competitivo y hostil. Pese al tiempo transcurrido su mensaje, a demás de haber influido en importantes pensadores, sigue perfectamente vigente. Algunas ideas generales de su pensamiento que tienen relación con nuestro tema son las siguientes:

- EN LAS COSAS TIENE GRAN PARTE EL CÓMO.
- ENCONTRAR EL PUNTO DÉBIL DE CADA UNO: ESTE ES EL ARTE DE MOVER VOLUNTADES.
- UN GRANO DE GRACIA TODO LO SAZONA.
- ES GRAN DESTREZA SABER ADAPTARSE.
- EN LOS TRANCES MÁS DIFÍCILES NO HAY QUE PENSAR, SINO ACTUAR.
- MÁS COSAS HA HECHO LA MAÑA QUE LA FUERZA.
- SI SE SABE POCO, EL CAMINO GENERAL.
- LA DILIGENCIA HACE CON RAPIDEZ, LO QUE LA INTELIGENCIA HA PENSADO CON CALMA.

20.- DESBLOQUEANDO DEFENSAS

Una de las situaciones más corrientes en las que se encuentra el mediador o el gestor de conflictos es una situación en la que, desde su punto de vista, las partes tienen a su alcance un acuerdo, pero éste está a punto de no lograrse por motivos diversos.

Hemos resumido aquí diversos consejos de tipo práctico en función de situaciones que aparecen comúnmente y que conviene tener sintetizadas. Por un lado, se describe la situación y a continuación las acciones que estimamos que son más pertinentes.

CRONICIDAD DEL PROBLEMA

El acuerdo posible será débil porque las causas del conflicto son profundas y persistentes. Estamos tratando sólo las consecuencias.

Evaluar si se tiene consciencia de la situación. Sugerir alternativas de intervención más profunda, si procede. Asegurar la validez del acuerdo. Estar preparado para la decepción.

AUSENCIA DE SUFICIENTE RECONOCIMIENTO EN ALGUIEN

El acuerdo posible no se consigue porque alguien quiere un rol mayor. Necesita destacarse más, necesita la percepción de que ha ganado más que los demás.

Evaluar las consecuencias de otorgar más reconocimiento. Otorgar más reconocimiento siempre que se pueda. Admitir hechos, minimizar consecuencias negativas, salvar la autoestima, etc.

SITUACIÓN MUY EMOCIONALIZADA

El acuerdo posible lo impide la imposibilidad de razonar con objetividad por emociones muy implicadas.

Evaluar si no hay dramatismo añadido. Evaluar los miedos no expresados. Gestionar la agresividad presente. Pensar en las personas antes que en el problema. Tomarse tiempo.

DESCONFIANZA EXCESIVA EN LAS PARTES

El acuerdo posible lo impide la falta de confianza en el cumplimiento de algún aspecto normalmente motivado por los antecedentes históricos, miedos o desconocimiento.

Hacer aflorar el tema de manera indirecta. Proponer sustitutos de la confianza tales como garantías posibles, hacer las decisiones reversibles, paso a paso en pequeños pasos comprobables, forzar un primer paso como muestra de confianza por una parte, prever compensaciones para el supuesto de incumplimiento. Por cuestión de método y dada su importancia, reiteramos estos puntos en el apartado nº 21.

5.- RIGIDEZ EXCESIVA EN LAS ACTITUDES. ESTEREOTIPOS DEMASIADO AFIRMADOS. VALORES CULTURALES PRESENTES.

El acuerdo posible lo imposibilitan las creencias preexistentes.

Estar preparado para distorsiones en la información. Preparar acuerdo de mínimos. Poner ejemplos de éxitos para casos similares. Introducir incertidumbre en la medida de lo posible.

21.- TRABAJANDO LA CONFIANZA

La confianza es el cemento de la sociedad. Tan importante es, que ya en el siglo XVI, Thomas Hobbes -uno de los pensadores cuyo influencia llega hasta nuestros días- estableció la falta de confianza como una de las tres causas principales de conflicto. Las otras dos las definió como el hecho de que alguien se crea que "es más que otro" y también que "puede más que otro".

La confianza es una doble expectativa. Es la expectativa o la esperanzada convicción de que van a cumplirse con seguridad nuestras expectativas previas respecto de algo.

Aunque pueda pensarse lo contrario, el activo principal del sistema financiero no es el dinero. Es la confianza. En la medida en que no se

confía en una entidad bancaria, esta deja de operar porque su funcionamiento se basa en prestar dinero, que a su vez le prestan.

En las relaciones sociales, la falta de confianza obliga a un sobre esfuerzo al tener que estar permanentemente en alerta. Esto consume excesiva energía y genera alta tensión. No podemos vivir en tensión permanente, de ahí que reconstruir la confianza en la medida de lo posible sea labor del mediador o de cualquiera que desee intervenir adecuadamente en un conflicto.

Reconstruir confianza significa muchas veces que las partes tienen que ser conscientes de que han de admitir errores, que les costará hacerlo. Curar heridas no ha sido nunca fácil y muchas veces produce escozor al intentar desinfectar la piel dañada. Las heridas del amor propio tienden a no ser superficiales. El perdón puede jugar un enorme rol en todo este proceso. Si nos fijamos bien el perdón está presente en toda la historia de la humanidad en determinados momentos. El tiempo juega a favor del olvido como mecanismo adaptativo del que nos ha dotado la evolución.

Todo esto no es fácil, pero es el camino conveniente si se trata de relaciones permanentes (familiares, etc.). Sin embargo, muchas veces esto no puede ser en el momento. Muchas veces se consigue en cuanto al problema de fondo, pero las relaciones siguen más o menos dañadas y el proceso requiere mucho más tiempo porque la autoestima de todos precisa quedar a salvo.

En los procesos de negociación se ha hablado de ofrecer "sustitutos de la confianza" como parte del proceso de conseguir acuerdos, en las situaciones en las que esta confianza ha quedado muy afectada. En estos supuestos se trata de organizar un procedimiento que evite

tener que estar pendientes de la confianza. Básicamente, estos procedimientos se han identificado como los siguientes:

a) Hacer las decisiones reversibles, de manera que si uno falla pueda volverse a la situación previa.

b) Avanzar muy lentamente en pequeños movimientos cooperativos que requieran en si mismos poca confianza.

c) Dar una muestra unilateral de confianza como en el supuesto de pago por adelantado, de manera que la parte desconfiada pueda apreciar el gesto.

d) Asegurar legalmente la relación acordada con efectos sancionadores para el incumplimiento.

e) Establecer garantías, como avaladores del acuerdo, fianzas, etc. Para el supuesto de incumplimiento y como mecanismo de corrección de los efectos de este incumplimiento.

22.- CONTROLANDO EL RESULTADO

Todas las acciones relativas a la conducta humana tienen vericuetos inexplicables e inexplicados. Nada es simplemente fácil, cuando hablamos de los pobladores de este mundo, razón por la cual debemos estar precavidos respecto de dos aspectos vitales en toda intervención:

a) Si cumple con los objetivos que se perseguían

La evaluación de este punto es importante y está muy influida por el factor tiempo. A veces, no se ha conseguido un acuerdo hoy (si es lo que se pretendía), pero se han puesto las bases para un acuerdo de

futuro. Otras veces, pueden interferir aspectos no previstos en la intervención que obligan a revisar la toma de decisiones. A veces no hemos seguido el camino correcto y se pone en evidencia. En todo caso nos interesa el aprendizaje efectuado.

b) Prevenir efectos indeseados

Como sucede con los medicamentos que acostumbran a tener efectos secundarios, en gestión de conflictos hay que estar preparados para la presencia de fenómenos no deseados como consecuencia de la intervención. Imaginemos que se forma una coalición no deseada como consecuencia de una estrategia de represión. Pensemos en la posibilidad de que un acuerdo, de hecho, encubría la estrategia de ganar tiempo por la otra parte, etc.

Todas aquellas personas que intervienen profesionalmente o no, en este ámbito, harán bien en comprobar si se han conseguido los objetivos que se pretendían al cabo de un tiempo. También conocer las desviaciones y sus causas.

23.- CONFIANDO EN NOSOTROS Y NOSOTRAS

Nuestra capacidad personal de resolver problemas está fuera de toda duda. De hecho, en la vida nos enfrentamos diariamente a continuas situaciones que requieren toma de decisiones entre alternativas. A situaciones en las que el factor emocional está muy presente. Todos nos hemos enfadado con alguien, hemos roto y recompuesto relaciones. Hemos tratado mal y nos han tratado mal. Hemos defendido nuestros derechos con mayor o menor fortuna. El proceso de socialización es un proceso de adaptación a la interacción social. Nos hemos preparado para hacer frente a situaciones de conflicto.

La única cuestión es que muchas veces hemos estado preocupados, ansiosos, pendientes, dando vueltas a una situación, pero sin acertar en el camino correcto. La intuición o la emoción nos dice una cosa, pero la razón nos dice otra. Ser asertivos nos ha costado. Evitamos el desgaste y consumir energía innecesariamente. Tratamos de evitar las situaciones embarazosas.

Lo que nos ha faltado son recursos útiles para la acción. Pautas a seguir, con independencia del resultado. Cuando hemos conocido "que hacer", nos ha faltado el "cómo" lograrlo. Sin embargo, aunque pueda parecer que las pautas a seguir son muchas para gestionar adecuadamente un conflicto, pronto las reduciremos e interiorizaremos unos conceptos básicos que nos serán de alta utilidad. Aquí no sirven demasiado los consejos de tipo general. Unos hemos aprendido a escuchar, otros a adoptar una actitud muy empática, los terceros a analizar muy fríamente, etc.

Lo que no deberíamos perder es nuestra capacidad de equivocarnos y corregir, de establecer analogías, de asumir riesgos, de creer en nuestras propias capacidades. Nadie nació perfecto y aprender a resolver conflictos es una habilidad que nos va a ser muy útil el resto de la vida. Es algo que nos va a producir seguridad en nuestra actuación social, claridad de ideas y reestablecimiento de lazos sociales. Nos va a producir satisfacciones. Podemos hacerlo.

24.- ACTUACIÓN ANTE LAS CRÍTICAS AJENAS

La asertividad es la capacidad defender nuestros derechos sin agresividad. Y sin duda, uno de nuestros derechos es ser tratados con respeto por todo el mundo. El respeto es algo que nos merecemos todos.

Sin embargo, sucede que cuando se interviene en un conflicto a veces la situación puede estar muy emocionalizada o bien, nuestra legitimación para intervenir no está clara. O, simplemente, hemos dado un mal paso. Entonces podemos ser objeto de críticas y conviene tener claro como actuar en estos supuestos.

Ante una situación de crítica más o menos velada, deberíamos controlar nuestras emociones y escuchar muy atentamente. Si no controlamos bien nuestras emociones, corremos el riesgo de no escuchar correctamente lo que se nos tiene que decir. Por tanto, la primera norma es mantener la calma y escuchar bien.

Una vez que hemos entendido el mensaje crítico que se nos está lanzando es conveniente solicitar las aclaraciones que estimemos oportunas respecto de lo que se ha dicho. De alguna manera, es preciso captar el mensaje en sentido amplio y en su contexto.

A continuación deberíamos examinar la forma en que la crítica fue hecha. La manera de decir las cosas adquiere relevancia ya sea por el tono de voz, por el contenido de las palabras, por la falta de oportunidad, etc. Es conveniente sugerir o pedir que se cambie la forma de decir las cosas, si es inapropiada.

Una vez corregido esto vale la pena eliminar distorsiones de la información y hacer ver a la otra parte que se ha escuchado y entendido el mensaje. Frases como: "entonces, si he entendido bien, Vd. me está diciendo que..." hecho en tono neutral y en términos similares a quien produce la crítica, le da la oportunidad de rectificar si ha sido un exceso.

A continuación, deberíamos admitir los hechos si tienen un fundamento. Si la crítica es pertinente. O, expresar nuestro

desacuerdo si la crítica no es pertinente. En este caso, conviene sugerir o solicitar alternativas de solución.

Si la crítica es pertinente conviene ofrecer disculpas y aceptar responsabilidades manifestando el compromiso de rectificar. Si procede, es útil convertir al crítico en colaborador y agradecer su interés. Sin embargo, hay que mantener la autoestima en todo caso.

Si la crítica no es pertinente, conviene ver cuando es la oportunidad de tratarla aparte del proceso y sus motivaciones. Evitar caer en situaciones de ataque/defensa, ofrecer aclaraciones más amplias si son pertinentes y admitir cierto nivel de tensión siempre dentro de un marco de respeto. Mantener la estrategia propia siempre es una muestra de coherencia cuando no está justificado cambiar.

Ser asertivo es siempre tener ventaja sobre todos los demás.

25.- MEJORANDO NUESTROS RECURSOS PARA EL FUTURO

El modelo que hemos presentado tiene dos partes bien diferenciadas, La primera dedicada al diagnóstico, es decir a entender lo que sucede. La segunda, como hemos podido ver, a que es lo que hay que hacer a partir de lo que sabemos.

No hay soluciones simples para temas complejos, o hay que desconfiar de estas pseudosoluciones. Las soluciones en este campo se basan en sacar partido de lo que ya hemos aprendido en nuestro andar por la vida manejando muchos conflictos que nos han hecho sufrir y crecer. Y, también, en lo que la ciencia puede hoy por hoy explicarnos.

No existen las soluciones matemáticas -digamos que afortunadamente-, por nuestra condición de humanos. Sólo hay vías de orientación para movernos en un terreno muchas veces enmarañado, pero del que se puede salir. Salir "con vida" y además pasarlo bien ayudando a los demás, mejorando nuestra eficacia profesional. Tranquilizando nuestro ánimo al conocer mejor los procesos.

Las ideas que hemos presentado tienen vocación de ser generales, por tanto adaptables a cualquier entorno. Pero, sin duda, saber incorporar nuestra experiencia a la práctica de este campo novedoso abrirá una nueva frontera, más allá de las inseguridades y los tanteos.

Enfoquémoslo por otro lado, un heurismo es un atajo mental. Un mecanismo para tomar decisiones rápidamente. Lo que en informática diríamos un "acceso directo". Actuamos por asociaciones rápidas. Así, el heurismo de autoridad experta nos dirá que si consulto al abogado una cuestión legal, mi expectativa es que sepa más que yo mismo y pueda aconsejarme. Esto lo tenemos interiorizado y nos economiza pensar mucho.

Veamos ahora un ejemplo para ver cómo funciona la mente. Si yo afirmo "es redonda y bota" estoy estableciendo una cualidad de algo (redonda) y además una propiedad significativa (bota). En este supuesto, la gente piensa de inmediato en una pelota. Sin embargo, la pelota puede ser de fútbol, de goma, de tenis, etc., pero no nos cabe duda de que nos hemos acercado a una realidad que coincide con la afirmación previa. Esto es un camino rápido.

Anticipando y deduciendo de manera rápida. Así funciona la mente. Si tenemos interiorizados los 16 prototipos básicos de conflictos y las

principales líneas de actuación para gestionar, tenemos una base muy sólida para saber que conviene hacer.

La práctica. Experimentar. Adaptar a las necesidades. Este es el camino no muy largo que deberíamos seguir, procurando cambiar nuestros hábitos erróneos aprendidos, que quizás ya hoy no sirvan en este mundo acelerado.

Sólo debemos proponérselo. Verlo claro. Decidir que vamos a hacerlo. Los resultados aparecen muy rápidos y la satisfacción, elimina el sufrimiento, angustias pasadas. Nervios innecesarios.

Es momento de tomar una decisión y poner una nueva mirada en los conflictos. Es momento de ver en ellos un campo de innovación y de mejora a todos los niveles.

Quien comete un error tiene un tesoro. Asumir riesgos controlados es propio de gente prudente. Pero, quien a la mar no se echa, la mar no cruza. Ahora es el momento de empezar una etapa de nueva relación en nuestras interacciones personales. Hacerlo, es lo que importa.

CONVIENE RECORDAR:

HAY ALGUNAS PREGUNTAS CRÍTICAS A FORMULARSE RÁPIDAMENTE PARA TENER UNA IDEA GENERAL DE ORIENTACION.

LOS OBJETIVOS A PERSEGUIR AL GESTIONAR UN CONFLICTO HAN DE SER CLAROS O HAN DE CLARIFICARSE.

EL PLAN DE ACCIÓN HA DE SER PENSADO, EVALUADO Y DECIDIDO.

EN LAS COSAS TIENE GRAN IMPORTANCIA EL "CÓMO".

A VECES SE PUEDEN DESBLOQUEAR DEFENSAS ANTE UN POSIBLE ACUERDO QUE SE RESISTE.

GENERAR SIEMPRE CONFIANZA ES NUESTRA LABOR.

HAY QUE ESPERAR CRÍTICAS Y TRATARLAS CON ASERTIVIDAD.

HAY QUE ATREVERSE Y SUPERAR MIEDOS.

ANEXO 1

INFORME DE GESTIÓN DE CONFLICTO

Los datos que se ofrecen a continuación están extraídos de un caso real, si bien se han modificado los lugares, las personas, las fechas y extraído todos aquellos datos que están sujetos a confidencialidad. Algunas partes del informe han sido suprimidas. Sin perjuicio de ello, el informe mantiene la esencia de la intervención efectuada. Destacamos el uso de la metodología del Conflict Analysis Tipology como herramienta de diagnóstico del conflicto por patrones.

1.- OBJETO

Este informe tiene por objeto recoger de forma sucinta, aquellos aspectos más relevantes de la intervención efectuada a partir de parte interesada en el conflicto suscitado en la estación de reparaciones denominada ALCANTARA. Esta estación está ubicada en Cantabria y el conflicto afecta, de alguna manera, a la totalidad de la plantilla del centro de trabajo formada por 13 personas según estadillo recibido. El tipo de intervención es sugerido por la Inspección de Trabajo y aceptado por la organización.

2.- JUSTIFICACIÓN

La redacción de este informe responde a las características del encargo formulado. Examina los rasgos relevantes de la situación planteada en orden a la toma de decisiones, a partir de lo que se conoce hoy en el ámbito del *conflict management*.

El experto ha utilizado recursos específicos del campo de la gestión de conflictos para hacerse una opinión que responda a criterios de independencia de la organización. Es decir, de neutralidad e imparcialidad respecto de las partes en conflicto; profesionalidad y competencia en cuanto a la actuación propia; coste minimizado en lo posible en relación a la dimensión del conflicto planteado y visión de gestión de organizaciones en orden a las recomendaciones.

3.- FUENTES DE INFORMACIÓN

El experto ha contado con el soporte decidido de las personas indicadas por la organización como referentes y en concreto Juana Màrquez y Antonia Martínez. Su actuación es valorada como profesional y eficaz.

Se ha utilizado la técnica denominada "Fact finding" (Yarn, D.A., 2000; Dictionary of Conflict Resolution); también la del "Conflict Analysis Tipology", Redorta, J., 2004). Perfil del Conflicto, mensajes de rol y sociograma; se ha examinado toda la documentación que se ha estimado relevante y que ha sido facilitada por la organización sin reserva de clase alguna. También y, sobre la marcha, cualquier otro recurso que se ha estimado pertinente.

La disposición de la plantilla a cooperar lo ha sido sin reservas, de forma abierta, clara y sin ambages en un diálogo marcado muchas veces por la alta emocionalidad existente. Esta valoración incluye también la actitud de la Jefe de la Estación de Reparaciones.

La información obtenida se considera suficiente y pertinente para emitir una opinión profesional e independiente en orden a la situación planteada.

4.- ELEMENTOS QUE DEFINEN LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO

4.1.- Impresión general de la organización

Aunque el objeto de este informe no es analizar la organización en sí misma, si son de destacar algunos detalles que deben ser ponderados convenientemente porque ayudan a hacerse una idea de como actúa la organización en su mercado y en particular en los aspectos más vinculados a la función de RR.HH.

Se trata de una organización donde en este centro de trabajo el grado de integración cultural es muy alto (siete nacionalidades, entre trece personas). Esta situación es vivida por la plantilla como muy normalizada. También es un indicador de la capacidad de flexibilidad de la misma plantilla y de una política empresarial adecuada en términos de trato en la igualdad.

Las comunicaciones efectuadas entre el experto y las personas referentes han sido muy ágiles y eficaces. Las observadas en el centro de trabajo (excepto lo que se dirá después) son fluidas en términos generales.

La empresa sigue una línea muy abierta en el área de recursos humanos atendiendo por ejemplo a riesgos psicosociales y apostando por la innovación, de lo que la mejor prueba es este mismo informe en un campo muy poco conocido en el país.

El nivel de presión se valora alto, en lo que se ha podido observar en la supervisión de zona (agendas llenas, llamadas telefónicas continuas, etc.). La Supervisora de Zona tiene muy buena imagen personal entre la plantilla, aún a pesar de los costes emocionales que está soportando, derivados del conflicto planteado.

Los problemas legales que puedan existir no obedecen a una actitud deliberada de incumplimiento de normas por parte de la organización, sino a situaciones puntuales que no debieran ser difíciles de resolver en un entorno de clima laboral adecuado.

En esencia y resumiendo mucho, la empresa tiene la percepción de la existencia de dos bandos muy enfrentados en la plantilla, que no se resuelve pese a todos los intentos y con una duración ya excesiva que hacen insostenible la situación laboral del centro, situando el inicio del problema en las graves acusaciones hacia la Jefe de Estación de Reparaciones en un movimiento encabezado por la delegada de personal.

4.2.- Hechos que ayudan a configurar la opinión del experto

- a) Se trata de un conflicto en fase de escalada. Esta fase marca la tendencia a agravarse. La intervención sindical y la intervención de la propia Inspección de Trabajo, marcan que el conflicto está desbordando el centro de trabajo. La tendencia ideal, es que los conflictos se resuelvan en la medida de lo posible en el ámbito del propio centro.
- b) Se trata de un conflicto muy emocionalizado, que implica de alguna manera a todos los miembros del centro de trabajo, al ser un grupo reducido. La emocionalización indica que lo que está en juego es muy importante para los participantes en el conflicto.
- c) El conflicto está afectando a la productividad con acusadas bajas laborales que generan distorsiones en el funcionamiento del centro de trabajo y que por otro lado aparecen documentadas en la ansiedad y el clima laboral. En la época anterior a la gestión de la actual Jefe de Estación, para un periodo similar no aparecen bajas laborales. Estas bajas afectan en distinta forma a casi la mitad de la plantilla si descontamos la Jefe de Estación y su segunda.

Se ha verbalizado alguna pérdida de clientes por captación de un clima laboral inadecuado y desmotivación total para las actividades de promoción. Esto es muy coherente. La energía del grupo se dedica más a las relaciones interpersonales derivadas de la necesidad de resolver la tensión que a lo que es misión de la empresa.

- d) Se trata de un conflicto de larga duración. Es "histórico" en definición de la Supervisora que lo sitúa en un año de duración. La Jefe de Estación lo sitúa en agosto de 2008. En todo caso, es un conflicto excesivamente largo para un grupo de trabajo pequeño que tiene que funcionar ágilmente.
- e) El desencadenante (que conviene distinguir de las causas del conflicto) no es obvio. Quizás arranca con el CAMBIO DE LA SEGUNDA JEFE DE ESTACIÓN que puede ser una explicación plausible porque la rotura de expectativas produce frustración y esto reacciones de agresividad que pueden ser muy encubiertas. O bien, con la supuesta o no DESAPARICION GRADUAL DE UN "BOTE" de unos 600 euros. Supuesto negado por la Supervisora, revisados los datos y mal asumido por parte de la plantilla. En todo caso, la acusación (fundada o no) es un ataque total a la autoestima de la Jefe de Estación que es previsible que tiene que tener consecuencias (se considera una de las fuentes más potentes de agresividad). Naturalmente, en una situación de mercado de poco trabajo, plantilla con total personal femenino, etc., esta agresividad tenderá a quedar muy enmascarada.
- f) El liderazgo del grupo se halla en construcción y es ejercido por la trabajadora Ángela, quien organiza (desde la inexperiencia) la acción sindical ante lo que considera actuaciones abusivas por parte de la Jefa de Estación. En fecha 18.5 todo el grupo de trabajadoras se posiciona frente a la Jefe de Estación, con excepción de Viviana (que es la Jefe Segunda en proceso de formación). Es relevante el cambio de actitud de María, persona mayor y respetada por su sinceridad. En este caso, la aparición del experto externo hace emerger las posiciones de fondo. Ahora el conflicto aparece de todo el grupo de trabajo frente a la Jefe de Estación.
- g) En el ambiente de alta emocionalización, la emoción claramente detectada en todo el grupo es el miedo. Que va desde represalias subrepticias que ya se están produciendo, hasta la pérdida del trabajo. Se sabe que esta emoción, en los niveles detectados, produce ataque, defensa o bloqueo. Los tres fenómenos están ocurriendo.

5.- LAS CAUSAS DEL CONFLICTO

Hay que distinguir claramente entre desencadenante (elemento o elementos que precipitan u hacen emerger un conflicto latente) y lo que son las causas verdaderas del mismo que pueden ser muy distintas.

En el caso que nos ocupa entiende el experto que sea el que sea el desencadenante, los motivos de fondo es preciso hallarlos por tres vías:

- a) Examinando las aspiraciones de los participantes del conflicto.
- b) Aplicando el análisis de patrones de conflicto.
- c) Examinando la forma de ejercer el liderato de grupo la Jefe de Estación.

En este caso, el análisis de patrones de conflicto (presencia de conflictos-tipo que el experto entiende que aparecen en el marco del conflicto concreto) orientan hacia: conflicto de poder entre el grupo y la Jefe de Estación. Se trata de un conflicto muy marcado.

El resto de patrones de conflicto apreciados: protección de autoestima (afectada en la Jefe de Estación por la acusaciones que reputa de falsas y por las trabajadoras que entienden que no se les respeta suficientemente). Atribución (que explica la desconfianza total existente actualmente entre la plantilla y el liderato institucional). Inequidad (alta percepción de injusticia en las relaciones mutuas) e información (fuertes distorsiones de la información entre las partes en conflicto). Normativo (el conflicto está en Inspección de Trabajo)

Entiende el experto que en el momento actual todos estos conflictos-tipo son subsidiarios del principal que es un conflicto de poder. Este es el punto donde debe centrarse cualquier decisión de intervención, sin posteriormente olvidar los demás.

Las aspiraciones en general de la plantilla pasan por la sustitución de la Jefe de la Estación. Las aspiraciones de la Jefe de la estación pasan por cambiar lo que convenga desde ella misma a cualquier trabajador. Su objetivo es mantenerse, con muy poca percepción del problema real.

El examen de la forma de trabajar de la Jefe de Estación manifiesta que MÁS QUE DIRIGIR, SE MANDA. Resumiendo mucho diríamos:

- 1) EXCESIVA ORIENTACIÓN AL USO DEL PODER IMPOSITIVO.
- 2) EXCESIVA ORIENTACIÓN A LA TAREA Y AL CONTROL.
- 3) EXCESIVO RECURSO AL MIEDO COMO MECANISMO MOTIVANTE.

6.- VALORACION DEL EJERCICIO DEL ROL DE LA JEFE DE ESTACIÓN

Se trata de una persona joven con un nivel de autoexigencia muy alto que transmite al equipo. Muy identificada con los objetivos de mejora de la empresa. Altos deseos de triunfar y hacer su trabajo bien. Si no lo hace mejor ES PORQUE NO SABE HACERLO MEJOR. Se trata de una persona inteligente y valiosa que se enfrenta a una situación que percibe que la desborda, pero no sabe el porqué.

Su experiencia vital está relacionada con el ejercicio del poder desde su formación de base de auxiliar de clínica (el paciente siempre esta subordinado a la misma y obedece) hasta su empresa anterior, donde ya ejercía de jefe de equipo.

Su perfil se corresponde al tipo político (orientación al poder) en la tipología de Spranger de manera muy clara por lo que responde a un estereotipo conocido y, por tanto, previsible.

Su problema es que es poco empática con el equipo y muy empática con sus jefes, lo que refuerza su poder ya que efectivamente, les resuelve problemas. De tal manera esto es así que sus jefes (cualquiera que lo sea) tenderán a verle pocos defectos, sin que puedan explicarse porque el equipo no funciona y tenderán a atribuir el problema al equipo (cualquier equipo).

En la dinámica de orientación persona/tarea el desequilibrio es claramente a favor de la tarea, olvidando que los resultados se obtienen a través de las personas. Debe persuadir en lugar de obligar.

Su estilo de gestión tiende más al castigo que al premio, con una clara descompensación. Razonará en términos de amigos y enemigos o, más precisamente, leales y desleales a su persona. La lealtad deberá ser muy absoluta y demostrada continuamente. Se usará la manipulación cuando sea preciso.

En estos términos definida la gestión, una formación compensatoria debiera permitirle ver sus errores (que le costará de admitir). Sin embargo, estará dispuesta a formarse y hacer todo lo preciso para resolver la situación. El problema es que más que una formación (que, sin duda es precisa) debe deconstruir y

reconstruir su forma de relacionarse con los otros. Para eso precisa soporte externo.

Si es capaz (que lo es) de hacer un reaprendizaje adecuado, puede ser una buena Jefe de Estación si no se esperan resultados inmediatos y cambia el entorno laboral. Sus muchos esfuerzos no le han servido para una gestión adecuada de las personas, más allá de lo que digan las certificaciones que el experto ha podido examinar.

8.- RECOMENDACIONES DE INTERVENCION

PRIMERA.- Es muy claro para el experto que el conflicto en términos legales está predefinido por la solución del conflicto grupal existente. De alguna manera, éste era también el punto de vista de la Inspección del Trabajo al sugerir esta intervención. Así pues, la secuencia de actuación a recomendar es TOMAR DECISION SOBRE EL PROBLEMA DE FONDO Y NEGOCIAR POSTERIORMENTE LOS ASPECTOS NORMATIVOS QUE ENTIENDE EL FIRMANTE QUE PODRÁN SER PACTADOS DIRECTAMENTE POR LA EMPRESA, SIN GRAVES DIFICULTADES.

SEGUNDA.- La empresa debiera, a partir de este informe, cambiar su percepción del conflicto y no imputarlo a dos grupos de trabajadores (se haya escrito lo que se haya escrito) sino a UN CONFLICTO ORIGINADO POR LA FORMA DE EJERCER EL LIDERATO DE GRUPO. El desencadenante o desencadenantes del conflicto ya no son relevantes en el momento actual.

TERCERA.- El abanico de soluciones para una situación como la descrita, pasa esencialmente por tres caminos:

- a) SUSTITUCIÓN DE LA JEFE DE ESTACIÓN
- b) MANTENIMIENTO DE LA JEFE DE ESTACION CON SOPORTE
- c) SUSTITUCIÓN DE PARTE DE LA PLANTILLA

Ninguna de estas tres soluciones es buena en sí misma y todas tienen efectos relevantes en el desarrollo futuro del conflicto por lo que la decisión a adoptar tiene que ser muy meditada, matizada y consensuada.

CUARTA.- Entiende el experto que en esta fase del proceso procede adoptar decisiones de fondo por parte de la empresa. Sobre la base de lo razonado hasta ahora, un acuerdo TRABAJADORAS y JEFE DE ESTACIÓN (que se conseguirá) será un falso acuerdo que no resistirá el paso del tiempo y el problema se reproducirá pronto más agravado. Por tal motivo, ni se intenta y

se estima que los pasos dados por las personas que han intervenido hasta la fecha en el conflicto han sido correctos, pese a que no hayan podido resolver la situación.

QUINTA.- Para el caso concreto, el experto descartaría la solución de mantener con soporte externo a la actual JEFE DE ESTACIÓN. Estima que se agravado demasiado el conflicto para que esta solución funcione actualmente en este centro de trabajo, por muy ideal que pueda ser.

SEXTA.- Estando sindicalizado el conflicto y ya en Inspección de Trabajo, la vía de sustituir alguna persona de la plantilla tenderá a agravar el problema y se vivirá como injusto (con contagio posible a otros centros). Además, el personal parece competente y adecuado para su función, bien integrado y no particularmente conflictivo, o al menos no más que en otros sitios.

SÉPTIMA.- La sustitución de la JEFE DE ESTACIÓN puede tener un efecto desmotivador en el resto de jefes de estación en función de como sea percibido. Este aspecto ha sido hasta el momento poco explorado (más centrados en lo que pasa que en la solución). Un conflicto de poder planteado en términos de ganador/perdedor con resultado sustitución del jefe de estación, en la situación actual, requiere adoptar un conjunto de precauciones que no deben ser minimizadas. El mensaje a la organización de que los trabajadores han impuesto un cambio de ese nivel no debiera ser transmitido, lo que requiere una estrategia adecuada de sustitución minimizando los efectos.

OCTAVA.- Sin perjuicio de su implementación adecuada y pensada, la solución que se propone pasa por explorar mantener en otro centro de trabajo, la actual Jefe de Estación de ALCANTARA. Facilitarle recursos para que cambie su manera de actuar sin esperar resultados en el muy corto plazo y con supervisión preventiva y específica en la gestión del equipo.

Las trabajadoras del centro de ALCANTARA debieran poder vivir el cambio no como resultado de una imposición, sino como una medida de buena gestión de la empresa a partir de datos rigurosos. La relajación emocional que se producirá debiera permitir negociar los aspectos más normativos (cuadrantes, festivos, etc.) con la representación sindical implicando al propio asesor del sindicato.

NOVENA.- Deben mejorarse las habilidades de conducción de equipos en el nivel Jefe de Estación en una estrategia claramente preventiva respecto a la situación actual. También debería

incorporarse en el nivel superior – de supervisión hacia arriba – habilidades de *conflict management* como recurso para manejar mejor situaciones de futuro de forma que no se alarguen en el tiempo ya que la intervención temprana facilita mucho las vías de solución.

Quien asuma el nuevo rol de JEFE DE ESTACION ALCANTARA, deberá recibir instrucciones muy precisas de como manejar la situación de futuro.

DECIMA.- La salida del conflicto exige que la política de comunicación sea efectiva y proteja la autoestima de todos los participantes o que se sientan concernidos en algún nivel, en particular de quienes representan a la plantilla, la jefe segunda anterior y la Jefe de Estación actual. Esto debe hacerse desde la sinceridad y el convencimiento.

Aplicación CAT en centro de trabajo ALCÁNTARA

Conflict Analysis Tipology (CAT)©

REDORTA, J. (2006)

		Grado de apreciación					
		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto	
		Puntuación					
		1	2	3	4	5	
SER	1	AUTOESTIMA Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.				X	
	2	VALORES Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.		X			
	3	IDENTIDAD Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.		X			
	4	INFORMACION Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.				X	
SEGUIR	5	EXPECTATIVAS Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.			X		
	6	INADAPTACION Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.			X		
	7	ATRIBUTIVOS Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.				X	
	8	INHIBICION Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.		X			
CONSEGUIR	9	PODER Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					X
	10	NORMATIVOS Disputamos porque se incumple una norma legal o social.				X	
	11	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.			X		
	12	LEGITIMACION Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.				X	
MANTENER	13	RECURSOS ESCASOS Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.		X			
	14	ESTRUCTURALES Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.		X			
	15	INTERESES Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.			X		
	16	INEQUIDAD Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas					X

Aplicación en centro de trabajo ALCÁNTARA
PERFIL DEL CONFLICTO

Redorta, J. (2007)©

CONTEXTO											
Facilita el desarrollo del conflicto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dificulta el desarrollo del conflicto	
								X			
SIGNIFICADO											
Pocas y débiles Emociones implicadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muchas y fuertes Emociones implicadas	
									X		
CICLO											
Desescalada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	escalada	
								X			
PODER											
Simétrico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asimétrico	
								X			
NIVEL											
Interpersonal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	grupal	
									X		
PARTES											
Únicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Múltiples	
			X								
DURACIÓN											
Corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Larga	
									X		
COMUNICACIÓN											
Fluida y fiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	distorsionada	
									X		
DESENCADENANTE											
identificado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	desconocido	
									X		
FUENTES											
Causas conocidas y aceptadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Causas desconocidas y rechazadas	
						X					



ANEXO 2

A fin de facilitar la comprensión de los procesos subyacentes a cada patrón de conflicto, en este anexo se detalla el concepto básico de los mismos y algunas preguntas clave que pueden ayudar a detectar mejor su presencia.

1.-PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE PROTECCIÓN DE AUTOESTIMA

Autopercepción

Idea de sí mismo que se deriva de las interacciones sociales. Es la base de la autoestima, que sería más bien un juicio de valor sobre uno mismo. Puede ser una auto-estimación de habilidades y recursos.

¿Con que adjetivos se define cada parte?

¿Que sigue después de la palabra "yo"?

¿Se aprecian sesgos informativos sistemáticos en la interacción de las partes?

¿Se hacen referencias a las competencias o habilidades de alguna de las partes?

Comparación social

La autoevaluación depende de con quien nos comparemos. Tendemos a ponernos en relación comparativa con los demás como medio de resolver incertidumbres e inseguridades. Una de las utilidades de los grupos es que generan un espacio de certidumbre a sus miembros.

¿Alguien compara a alguien o a sí mismo con otro u otros, en algún punto específico?

¿La relación de comparación con otro u otros es muy discrepante?

¿Hay procesos de comparación de opiniones o conductas?

¿Se toman muchas decisiones continuamente? (posible disonancia cognitiva).

¿Comentarios de desvalorización de alguien?

Construcción de identidad social

En un contexto intergrupar cuando la identidad social es fuente de autoevaluación, la autoestima se manifiesta como una necesidad de mantener o asegurar una relativa identificación social positiva con el grupo. Los temas de las relaciones entre autoestima, identificación, autoconcepto y favoritismo son de reciente estudio.

¿El grupo se muestra bien cohesionado?

¿La pertenencia al grupo se valora positivamente?

¿Alguien desvaloriza el sólo hecho de pertenencia al grupo?

¿Se conocen los modelos de identificación del grupo?

Merecimiento

Mientras que la competencia personal se mide en términos de éxito o fracaso, el merecimiento se refiere a la aceptación o rechazo propio. Creer que nos dan un premio justo, es fruto del merecimiento si tiene una base objetiva.

¿Alguien no se siente bien aceptado?

¿Se aprecian faltas de respeto?

¿Se aprecian faltas de atención?

¿Existen supuestos de acoso moral? (*mobbing*)

¿Alguien se considera maltratado, abusado, ignorado por alguien?

Competencia personal

La habilidad para identificar una meta, crear un plan de acción, ejecutar conductas apropiadas y alcanzar el destino, mide en cierta manera el grado de competencia en la vida. La competencia personal, la autoestima y el merecimiento están muy interrelacionados.

¿Considera alguien que no ha tenido éxito en la vida en general?

¿Que hechos en la historia biográfica son constitutivos de éxito personal a criterio de los afectados?

¿Alguien está deprimido?

¿Existen sentimiento de inutilidad respecto a algo?

¿Se es muy bueno o muy malo en algo?

2.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE VALORES

Los valores se adquieren en un proceso que dura a lo largo de la vida. También por experiencias puntuales muy significativas. Los valores

están vinculados a creencias muy relevantes y como tales jerarquizan la llamada escala de valores personal de cada uno.

¿El valor o valores que están en juego en el conflicto son plenamente contradictorios entre las partes?

¿Ese valor o valores son parcialmente compatibles?

¿Cómo se han formado esos valores?

¿Que está reforzando los valores presentes?

¿Que está induciendo su aplicación al caso?

¿Qué modelos se están imitando?

Desarrollo moral

El desarrollo moral de las personas es un proceso evolutivo. Los niños desde los tres o cuatro años ya distinguen convenciones y fenómenos morales a cierto nivel. Esta evolución se da a lo largo de seis o siete estadios vitales.

¿Aparecen expresiones del tipo: "esto no se puede aceptar por principio", antes que la definición del problema?

¿Connotaciones religiosas profundas?

¿Valoraciones rígidas en términos de bueno/malo?

¿Vinculación de normas y valores muy intensa?

¿Percepciones de conflicto muy vinculadas a la idea de "justicia"?

Construcción personal de valores

Los valores centrales en la vida de las personas pueden estar muy polarizados. Se pueden reducir a seis de básicos que se corresponden con la teoría de Eduard Spranger: orientación a la verdad, al poder, a la belleza, al dinero, a la abstracción y a la trascendencia religiosa.

¿Cual es orientación principal de los participantes del conflicto
Según la tipología de Spranger⁴¹?

⁴¹ La tipología de Spranger se basa en los valores centrales de las personas. Es una herramienta descriptiva de comportamientos muy útil. Para conocerla acudir a la obra del autor APRENDER A RESOLVER CONFLICTOS en Editorial Paidós.

¿Cual es la suborientación⁴² dominante?

¿Cual es el marco de referencia en cuanto a valores de cada participante?

¿Hay procesos de adoctrinamiento?

¿Podemos listar los tres valores dominantes para una cultura concreta?

Creencias

Las creencias y las descreencias configuran un sistema ordenado que, junto a otros, orienta la acción social de forma fundamental. Por las creencias se mata y se muere. Es decir, las creencias podemos verlas como fuente de sentido, más fuertes que la vida y la muerte.

¿Se aprecia actitudes muy dogmáticas?

¿Como es aceptada la diversidad?

¿En que cosas "no se cree"?

¿Muchas apelaciones a lo que "es" o "no es" verdad?

3.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE IDENTIDAD

Identificación

Proceso central en la comprensión y desarrollo de la personalidad. Concepto elaborado desde el psicoanálisis. Se trata del proceso por el que tratamos de interiorizar representaciones sociales que vemos en los demás. El caso típico es la identificación del niño con el padre desde la madre (relación edípica).

¿Los símbolos y modelos de referencia son atacados?

¿El conflicto tiene algo que ver con la adolescencia o primera juventud (más o menos 12-20) años?

¿El conflicto tiene algo que ver con el período de crecimiento de algún grupo?

¿Hay necesidad de resistirse al exogrupo⁴³?

⁴² Por suborientación dominante hay que entender la combinación entre sí de los seis tipos de personalidades básicas basadas en al tipología de Spranger.

⁴³ El concepto de exogrupo proviene de la psicología social y se refiere a las personas que forman grupo al margen del grupo en que participamos llamado endogrupo.

¿Se notan fuertes susceptibilidades?

¿Las partes en conflicto se declaran seguidoras de alguien o de algo?

¿Alguien se siente amenazado?

Diferenciación

Es una transformación desde una condición más general. La indiferenciación es la ausencia de ese proceso. Tratamos de distinguirnos de los demás, mientras construimos la identidad. La adolescencia es la edad típica para observar los procesos de diferenciación.

¿Hay necesidad de "destacarse"?

¿Hay fuerte motivación al logro en algún aspecto destacable?

¿Hay fuertes críticas a la "forma de ser" del otro o los otros?

¿La historia de vida puede explicar razonablemente algo de lo que pasa?

¿Revisar la respuesta a la pregunta ¿Quién soy?, ¿Aporta algo?

¿Hacia donde van los "sueños" de los participantes?

Apariencia

Aparentar es una manera de presentarse ante los demás. Todos lo hacemos en algún grado y buena prueba de ello es la llamada cultura de la imagen. Hay un conflicto ser/parecer latente. Tratamos de presentarnos ofreciendo el lado nuestro que estimamos más favorable.

¿Hay mucha necesidad de disimulo?

¿Hay coherencia entre roles y forma de vestir y presentarse?

¿Se da mucha importancia a la imagen?

¿Hay fuertes críticas a "los otros o el otro" por su "forma de presentarse"?

Imitación

Es un aprendizaje por observación, aunque hay más procesos no bien conocidos. Es un proceso importante en la construcción de la identidad social. Los modelos sociales son fuente de imitación.

¿Está claro a quienes y que se imita?

¿Como se explica lo que se imita, porque es bueno?

¿Porque es malo lo que imita el otro o los otros?

¿Influye en el proceso la edad o el ciclo del grupo?

4.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INFORMACIÓN

La palabra

Una palabra tiene significado en relación al objeto que denota. También una palabra tiene significado en relación a otras palabras que la acompañan. La negociación de significados es el proceso de comprensión mutua. Un sistema de significado requiere apelar a la cultura para su interpretación.

¿Qué palabras se están usando?

¿Qué justifica el uso de esas palabras?

¿Quién las está usando?

¿En qué contexto se usan esas palabras?

¿Cual es la estructura del mensaje?

¿Cómo juega el silencio?

La semiótica

La semiología o semiótica está vinculada a la comunicación, pero también al estudio del significado. La comunicación no verbal tiene alta relevancia. La semiología se refiere al estudio de los signos de la vida social, va más allá de la lengua para interesar por símbolos y lenguajes visuales (una señal de tráfico, una bandera, etc.) trata de abarcar de manera muy amplia el proceso comunicativo.

¿Cuales son los signos no verbales?

¿Qué significado puede atribuírseles?

¿Qué rol tiene la conducta?

¿Qué contradicciones hay con el mensaje verbal?

¿Alguna señal destacable en el contexto físico del problema?

El canal de comunicación

Del teléfono, al mail, a la carta, a la televisión o la radio hay importantes diferencias en la forma de comunicar el mensaje. Así en el mail no hay comunicación no verbal tal como gestos, tonos de voz, etc., esto sólo ya cambia el contenido del mensaje.

¿Qué medio transmite el mensaje? (tecnológico o no)

¿Hay ruido en el canal?

¿Qué importancia tiene para las partes el canal?

¿Cómo afecta a la credibilidad del mensaje?

El mensaje

Un mensaje puede que sea denso, reiterativo, incomprensible, etc. y si esto es lo que se transmite ya es una fuente de conflicto en si misma.

¿Cómo se codifica y se descodifica?

¿Qué rol tiene el feedback?

¿En qué contexto se mueve el mensaje?

¿Cual es la "amplitud del mensaje"? *punctuation*⁴⁴

Emisores/receptores

Aunque normalmente hay interacción entre partes o puede costar identificar si un mismo mensaje se refiere a una parte o a otras, la

⁴⁴ El concepto se refiere a que un mensaje tomado en una u otra amplitud puede variar. No es lo mismo decir: "es de noche" que "es de noche, pero hay iluminación". El sentido es distinto.

clarificación de quien debe recibirlo y quien no siempre es relevante cuando se detecta.

¿Están claramente diferenciados los emisores y receptores?

¿Distorsiones posibles en funciones de las personas?

¿El significado es adecuado para ambos?

¿Cómo es la conducta de las partes?

¿Tienen las partes un código común de significación?

¿Cómo distorsiona la cultura?

Distorsión comunicativa

Existen procesos específicos de distorsión de la comunicación por ejemplo la mentira, el rumor, la persuasión, la confusión, etc. También los códigos culturales distintos distorsionan la comunicación entre personas. No se trata de un proceso simple, sino al contrario muy marcado por emociones y evaluaciones y de alta complejidad, de la que muchas veces no somos conscientes.

¿Ha habido olvidos relevantes?

¿Hay secretos relevantes?

¿Hay mentiras muy claras?

¿Hay rumores?

¿Hay sobre-información?

¿Hay confusión en algún nivel?

5.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE EXPECTATIVAS

Frustración

Se trata de la consecuencia directa del fracaso en el cumplimiento de metas esperadas. La rotura de las expectativas produce frustración

de manera muy general. La tolerancia o resistencia a la frustración es una habilidad aprendida consistente en la capacidad del individuo para soportar la frustración sin dar un modo de respuesta inadecuado, generalmente, de tipo agresivo.

¿Se notan emociones fuertes particularmente, rabia o indignación?

¿Hay presencia de agresividad verbal o de otro tipo?

¿Hay algún problema o situación que se vive como insoluble?

¿Alguien no puede alcanzar sus metas porque lo impiden ciertas barreras?

¿Pese a todo hay insistencia en alcanzar metas?

¿Hay poca tolerancia a la frustración?

¿Qué relación tiene la situación con la forma de ejercerse el poder?

¿Se ha detectado mucha emoción de sorpresa?

¿Puede percibirse mucha desconfianza?

Anticipación

Los procesos psicológicos son canalizados dependiendo, entre otras cosas, de la manera en que se anticipan los acontecimientos. Así pues, la anticipación rige la acción. La función de la emoción de sorpresa es prepararnos para cambios no anticipados.

¿Qué nos dice la experiencia del pasado respecto a lo deseado de futuro?

¿Cual es el marco mental en que tiene que encajar el futuro?

¿Se predicen las consecuencias de la acción de manera razonable?

¿Las creencias existentes limitan mucho la anticipación?

¿Hay expectativas mínimas?

¿Hay expectativas muy generales?

¿Hay expectativas muy específicas?

¿Que sucede en los grupos e referencia?

Motivación de expectativa

La expectativa es una evaluación subjetiva de la probabilidad de que se alcance una meta concreta. Puede ser de dos tipos. De eficacia: soy capaz de hacer esto. También de resultado: puedo conseguir alcanzar la cima, por ejemplo.

¿Las partes se sienten capaces de conseguir el resultado buscado?

¿En qué se basa la expectativa: experiencia directa, observación, persuasión de terceros?

¿El estado psicofisiológico permite pensar que la expectativa es razonable?

¿Que sucedió en situaciones similares anteriores?

¿Lo que se persigue es valorado positiva o negativamente por el grupo social de referencia?

¿Hay indefensión aprendida?

Expectativas racionales

La capacidad de previsión del ser humano es limitada. La toma de decisiones está sometida a sesgos perceptivos, cognitivos y atributivos. Las expectativas racionales trabajan con predicciones informadas de acontecimientos futuros. Desde el punto de vista de la estadística, existe el valor medio de las expectativas de diversos individuos. Todo esto está conectado a la asunción de riesgos.

¿Hay sesgos perceptivos en la toma de decisiones?

¿Podemos decir que la expectativa es una predicción bien informada?

¿Hay mucha incertidumbre que dificulta mucho la predicción en el sistema?

¿Se puede formar una media o valor central con las expectativas del grupo?

¿El análisis coste/beneficio aporta algo nuevo?

¿Cómo son las alternativas a la expectativa?

¿Cual es el mecanismo de toma de decisiones?

¿Hasta que punto se ignoran factores relevantes?

¿Hay demasiados factores subjetivos jugando en el proceso?

Roles

Los roles contiene implícitas expectativas. El rol constituye significado y guía. El rol puede ser asumido (conocido y comprendido) o desempeñado. Importa como se asume el rol, como se interpreta y como se desempeña.

¿Se aprecia confusión de roles?

¿Las conductas se ajustan a los roles?

¿Los roles están adaptados al contexto?

¿Como se imagina el rol ideal?

¿Las acciones individuales son incompatibles?

6.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INADAPTACIÓN

Proceso evolutivo

El proceso evolutivo implica cambio con continuidad normalmente con un componente direccional. Está basado en las ideas de Charles Darwin. La lucha por la supervivencia es la lucha por la existencia. La lucha por la existencia es adaptativa. Sólo sobreviven los que se adaptan adecuadamente al medio.

¿Cómo son los cambios a los que hay que adaptarse?

¿Qué los produce?

¿Qué hace que "no se sepa vivir en el cambio"?

¿Se puede distinguir algún proceso de competitividad?

Autopoiesis (proceso autoproductivo)

Palabra que significa "creación de sí mismo". La autopoiesis nace de la cooperación. Es un patrón general común a todos los seres vivos. Se refiere a la capacidad de autoorganización de los organismos y a la producción de propiedades emergentes nuevas que aparecen al cambiar el nivel de observación.

¿Se distinguen procesos cooperativos en al base del cambio?

¿Hay capacidad de autoorganización?

¿El cambio que se espera significa una mejora clara?

¿Cómo interactúa el sistema con el entorno?

¿Cómo afecta a la identidad el cambio?

Estrés

Puede ser visto como una ansiedad desproporcionada e inoportuna. Una ausencia de recursos personales para hacer frente a una situación concreta. Los procesos por estrés tienen resultados agotadores sobre la salud de los individuos. La incorporación de innovaciones tiende a generar o a predisponer al estrés, de ahí su vinculación a los procesos de cambio.

¿Cual es el nivel de estrés que produce el cambio?

¿Cuales los estresores⁴⁵?

¿Qué mecanismos de afrontamiento se usan?

¿Cómo puede gestionar el miedo o la ansiedad?

¿Se pueden estudiar las "preocupaciones"?

¿Qué sucede como consecuencia del estrés?

⁴⁵ Por estresor debe entenderse la fuente del estrés. Aquello que lo origina.

Construcción social de la inadaptación

El construccionismo social aporta visiones nuevas respecto de la inadaptación. No adaptarse es producir respuestas inadecuadas al contexto. La experiencia desde el proceso de socialización hace "inadaptados sociales", que son personas con alto miedo al cambio.

¿Cómo han aprendido los participantes a adaptarse?

¿Cómo es su discurso y que aporta al análisis?

¿Hay mucha subjetividad presente?

Socialización

El proceso de socialización es aquel por el cual una persona adquiere las pautas de conducta, creencias, normas y motivaciones que son valoradas o aceptadas por el grupo y la cultura. La familia, la escuela y los medios de comunicación juegan en el proceso un rol fundamental.

¿Qué procesos de aprendizajes anteriores pueden ser referentes de la situación planteada?

¿Qué ha sido premiado y que ha sido castigado?

¿Qué pautas de vida -refranes, criterios, etc.- aparecen presentes?

¿Estamos ante personas "flexibles"?

7.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO ATRIBUTIVO

Proceso básico atributivo

La respuesta a la pregunta ¿Porqué ocurre esto? tiene que ver con el proceso básico de atribución. Tratamos de buscar explicaciones a partir de unos antecedentes e imputar la causa o responsabilidad de lo sucedido de acuerdo a lo que pensamos, creemos o percibimos.

¿Cuales son los antecedentes de la situación planteada?

¿Qué respuesta dan las partes a la pregunta? ¿Porqué?

¿Qué conducta es la que "ha llamado la atención"?

¿Las causas de la conducta se atribuyen a las personas?

¿Las causas de las conductas se atribuyen a las circunstancias?

Inferencia atributiva

Se trata de predecir de algún modo la conducta de los otros a partir de deducir la intencionalidad de quien efectúa tal conducta. Se atribuyen "al otro" intenciones. Esto afecta en la valoración de su conducta y las expectativas existentes.

¿Cómo es el razonamiento en el paso de la conducta a la causa?

¿Cómo se atribuyen las intenciones de quien efectúa la conducta?

¿Cuales son las expectativas -que se espera que suceda- de quien atribuye?

¿Se infiere que los actores tenían intención de realizar la acción y capacidad de realizarla? ¿Sabían sus consecuencias?

Las consecuencias de la acción ¿Eran elegidas o no?

¿Como son las expectativas sobre los actores?

¿Afecta la conducta a quien realiza la atribución?

Atribución conductual

Se refiere a como deciden las personas que sus impresiones son correctas. Se considera si la persona responde aproximadamente igual que otras ante la situación planteada o de manera distinta. En todo caso, si la reacción es constante o reiterativa en circunstancias similares.

¿Lo que sucede tiene que ver con el estímulo?

¿Lo que sucede tiene que ver con la situación?

¿Lo que sucede tiene que ver con las personas?

¿Se cree que todas o la mayoría de personas actuarían igual en circunstancias similares?

¿Se cree que el individuo concreto actuaría siempre de manera similar en circunstancias similares?

¿Se cree que la respuesta individual podría ser muy distinta de la mayoría en circunstancias similares?

Esquemas causales

Si una o varias causas explican suficientemente un hecho, esto es relevante. La forma en que se imputa la responsabilidad a los otros, también lo es. Y, obviamente, a uno mismo, a un motivo específico, etc.

¿Se da la situación de que ninguna de las causas observadas explica por si sola la conducta y todas son necesarias?

¿Dos o más causas ya explican la acción observada?

¿Las causas se pueden imputar a la variable interna/externa al individuo?

¿Las causas imputadas puede decirse que son permanentes o son inestables?

¿Las causas imputadas se generalizan o no?

Sesgos atributivos

Existen varios e importantes sesgos en la manera de atribuir la responsabilidad de lo sucedido. Por ejemplo, el sesgo actor/observador explica que no ven las cosas igual quienes no están directamente implicados en la interacción, que quienes lo están.

¿Se da la culpa de lo sucedido sistemáticamente a las circunstancias y no a las personas?

¿Alguien se atribuye el mérito de algo de forma desproporcionada?

¿Lo que ha sucedido es de forma muy distinta para un observador imparcial?

¿Tiende a creerse que todo el mundo está de acuerdo en algo, sin apenas consultarlo? ¿Puede hablarse de falso consenso?

¿Se cree equivocadamente que todo "está bajo control"?

8.-PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INHIBICIÓN

Miedo

La función del miedo es proteger y es de naturaleza innata. No obstante, existen miedos aprendidos y fobias por lo que preciso considerar el papel de esta emoción como muy fundamental en el patrón de conflictos por inhibición. El miedo puede manifestarse como temor, ansiedad, preocupación, etc.

¿Se detecta en algún nivel la emoción de miedo?

¿Se puede objetivar el miedo como vinculado a algo?

¿Ese miedo se puede individualizar entre los participantes?

¿Se puede comparar la respuesta miedosa a otro tipo de situaciones que aporten luz?

¿Hay experiencias anteriores que justifiquen el miedo?

¿Es miedo a lo desconocido?

¿Hay una situación de bloqueo?

Conducta evitativa

La aversión a algo puede ser innata o aprendida, en función de la expectativa de que va a suceder si algo nos disgusta. Evitar es tratar de reducir riesgos y se trata de una conducta adaptativa.

¿Se detectan conductas evasivas?

¿Hay causas objetivas de las conductas evasivas?

¿Se puede pensar que es una reacción defensiva?

¿Necesitan las partes protegerse frente a algo?

¿Con qué se justifica la conducta de retirada?

¿Se niega el conflicto?

Castigo

El castigo es un condicionamiento. Es el proceso inverso a la recompensa. o premio. Su uso está orientado a objetivos y trata de generar la emoción de miedo. Es un refuerzo negativo. La experiencia de castigo continuado puede conducir a experiencias de impotencia ante la situación concreta o de indefensión aprendida, a veces depresión.

¿Se está produciendo una situación de castigo?

¿Se puede interpretar como un coste la situación?

¿Ha transcurrido mucho tiempo entre la acción y el castigo?

¿Cual es la fuente del castigo?

¿Qué se pretende controlar?

9.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE PODER

Competitividad

¿Quiere cada cual "salirse con la suya" a toda costa?

¿Las partes se orientan al resultado por encima de las personas?

¿Se hacen trampas para conseguir resultados?

¿Hay exhibición de recursos?

Manipulación

La manipulación psíquica es toda comunicación (verbal o no) que sea engañosa y coercitiva y que tenga por objetivo producir en la otra parte un determinado comportamiento sin que medie su pleno consentimiento.

¿Alguna de las partes ve a la otra como manipuladora?

¿La información se tergiversa sistemáticamente?

¿Se toman decisiones para impedir alguna decisión?

¿Hay mucha incomodidad o desazón?

¿Se aprecian juegos de poder?

¿La comunicación es "retorcida" por parte de alguien?

¿Hay presencia de chantajes emocionales⁴⁶?

Construcción personal del poder

Desde la infancia, el proceso de socialización genera aprendizajes vinculados al dominio y a la sumisión, que en algunos casos son muy marcadas. Mandar, influir, dirigir, etc. se convierten en necesidades indiscutidas dentro de lo que se ha estudiado como Social Dominance Orientation.

¿Se aprecian deseos persistentes de influir?

¿Se aprecian actitudes impositivas?

¿Se interrumpe continuamente al otro?

¿Alguna de las partes es líder reconocido en alguna actividad?

¿Alguien cree que el fin justifica los medios?

¿Hay presencia exagerada de impulsividad?

¿Se puede decir que "se marca el territorio" continuamente?

Intercambio, interacción, influencia social

Cuando los individuos precisan los servicios de otro, en general, las alternativas se reducen a: obligar por la fuerza al otro a que lo preste, prescindir del servicio, elegir de un tercero si la alternativa existe u ofrecer algo a cambio si es interés de la otra parte.

¿En el conflicto se aprecia un intercambio⁴⁷?

⁴⁶ El chantaje emocional es una forma de manipulación. La afirmación: "si no me compras esta joya es que no me quieres" puede ser un ejemplo de chantaje emocional. Puede no querer comprarse la joya por muy diversos motivos, al margen del cariño.

¿En la interacción entre los contendientes hay una situación de dependencia observable?

¿Se pretende que alguien ejecute algo a cambio de promesas muy desequilibradas?

¿Qué se pretende obtener en el futuro con el intercambio?

Autoritarismo, jerarquización, dominación

La jerarquía tiene una función social. Cabe considerar que el estatus y las actitudes de dominación pueden conllevar que la interacción personal o social sea muy desequilibrada. Alguien tiene pocos grados de libertad o independencia en beneficio del líder o del grupo.

¿Alguien “manda mucho” en la valoración de las partes?

¿El rol de mando está reconocido?

¿El rol de mando es disputado?

¿Se valora que existen problemas de dirección?

¿Alguien se siente sometido?

¿La jerarquía tiene un rol muy específico?

¿No se siguen las normas y ello forma parte del problema?

¿Se aprecia mucha obediencia y subordinación?

¿Hay muchas amenazas presentes?

10.-PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO NORMATIVO

Producción social de reglas

La generación de normas sociales tiende a evitar el conflicto. La norma grupal aparece como un compromiso que permite mantener la cohesión del grupo. Su función es reducir la incertidumbre y ofrecer un marco seguro para la acción social.

¿Hay inseguridad?

¿Se precisa reducir la incertidumbre?

⁴⁷ Las alianzas, las coaliciones, el entretrejo de favores, etc. puede ser muy evidente en este proceso.

¿Hay fuertes divergencias?

¿Se precisan alcanzar compromisos de funcionamiento para el futuro de la interacción?

¿Se convive y se interacciona mucho?

¿Se desea influir?

¿Se quieren revisar los códigos existentes escritos o no?

¿Hay rebeldía frente a la forma de conducir un proceso?

¿Hay necesidad de tomar decisiones desde posiciones divergentes?

¿Se precisa cohesión en un grupo?

¿Juega algún rol la reciprocidad entre partes enfrentadas?

¿Hay normas internalizadas que aparecen de forma clara?

¿Tendencia a la uniformidad?

Desviación de norma

La desviación (no seguir las normas) produce incertidumbre y conflicto. Pero, también innovación y cambio. El proceso se refiere a la separación de alguien de la norma del grupo y esto es amenazante, porque sino consigue reducirla o suprimirla el grupo entra en conflicto abierto al cuestionarse la cohesión.

¿Alguien pretende mantener el "statu quo" de una situación dada?

¿Alguien no sigue la norma de grupo?

¿Está asumida por el grupo esta desviación?

¿Hay conflicto porque una minoría trata de ser influyente?

¿Hay innovaciones?

¿Hay rebelión?

¿Hay debate sobre la norma aplicable?

¿Hay minorías "marginales"?

¿Se discute la legitimidad de una norma?

¿Se discute sobre la fuente de la norma: la tradición, la moda o tendencia, la religión, etc.?

¿Como es la identificación con la norma?

¿Hay emociones negativas muy presentes?

¿Hay sanciones?

Juridización

Tendencia a la extensión del derecho escrito. El rol del estado como regulador social aparece en este proceso. El derecho como mundo de reglas tiene sus propias fuentes normativas y su lógica interna.

¿Hay una clara tendencia a escribir las normas?

¿Está aumentando el número de normas por las que se rige un grupo pequeño o amplio?

¿La norma tiene que tener efectos públicos?

¿La situación está afectada por el "derecho necesario"⁴⁸?

¿Hay tribunales judiciales implicados?

¿Los abogados juegan un rol relevante en el conflicto?

¿Como está legitimado quien dictó la norma?

Cultura

Una norma es un artefacto cultural en la visión antropológica. Vista así es una herramienta que ayuda a entender la cultura de la que forma parte intrínseca. Una norma no puede ser interpretada adecuadamente fuera de su contexto cultural.

¿En que contexto cultural aparece la norma?

⁴⁸ Por derecho necesario conviene entender aquel tipo de normativa que es absolutamente imprescindible respetar y frente a cuya vulneración el ordenamiento jurídico reacciona muy activamente.

¿La norma está marcadamente influida por la cultura?

¿Que dice el derecho comparado?

¿Que sucede si se aísla la norma de su contexto cultural?

¿Que expectativas tienen las partes?

11.-PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERMANENTE

Diferencias individuales

El estudio de la reacción ante el fenómeno persona/situación orienta a que no reaccionamos todos de igual manera. Pero, hay formas típicas de reaccionar y ciertas constancias. Se parte de la creencia de que el modo de reaccionar del otro en este patrón de conflicto es permanente, inamovible y no deseado.

¿La conducta tiende a ser estable en el tiempo sin considerar las situaciones?

¿Es “predecible” su forma de ser?

¿La incompatibilidad se produce sólo con una persona o con muchas?

¿Se han analizado los niveles de introversión/extraversión⁴⁹

¿Se ha analizado el vector sociabilidad/hostilidad⁵⁰?

¿Se ha analizado el vector estabilidad/inestabilidad emocional?

Empatía

La capacidad de ponerse en lugar del otro no existe o es muy baja en el proceso subyacente a este patrón de conflicto. La empatía es una respuesta emocional que desaparece en la acción conflictiva que

⁴⁹ Los conceptos de introversión y extraversión fueron desarrollados por el psicólogo Carl Jung y han pasado posteriormente al lenguaje popular. Ambos son extremos en la relación social hacia dentro o hacia fuera.

⁵⁰ Entre la amabilidad y respeto y la agresividad son dos conceptos de fácil comprensión para las relaciones humanas.

contemplamos. La falta de empatía también reconduce a la idea de ausencia de competencias sociales en los participantes.

¿Las personas son capaces de captar los sentimientos del otro?

¿Las personas son capaces de ponerse en el lugar del otro?

¿Los sentimientos hacia la otra parte aparecen siempre en engativo?

Autoritarismo y dogmatismo

El dogmatismo tiene que ver con una falta de aceptación de la diversidad de valores en los demás y en uno mismo. Las personas dogmáticas tienden a ser impositivas y poco respetuosas con la escala de valores del otro.

¿Hay problemas para manejar información nueva, particularmente si es discrepante?

¿Hay problemas continuos en la relación con los demás?

¿Hay problemas al vivir los cambios, aunque sean poco relevantes?

¿Las creencias son muy cerradas?

¿Se trata de imponer la opinión?

¿Hay poca tolerancia?

Desconfianza

Aunque la ausencia de confianza está en la base de casi todos los conflictos, en este patrón de conflictos esto sucede en un grado muy marcado y muchas veces poco justificable. Desde fuera del proceso, las causas alegadas muchas veces parecen poco obvias. Conviene profundizar en la historia de la relación.

¿Se valora la situación como de mucha desconfianza?

¿Se conoce el origen de esa desconfianza?

¿Está en el pasado, en la experiencia la desconfianza expresada?

¿Está en el problema actual la desconfianza?

¿Viene de "fuera", de rumores, etc.)?

¿Hay una conducta explícita actual que la justifica?

¿Como se relaciona la desconfianza y las expectativas?

12.-PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE LEGITIMACIÓN

Reconocimiento

Reconocer es identificar, pero al mismo tiempo dar valor. El no reconocimiento afecta al autoconcepto y a la autoestima, pero también a la capacidad de ser partícipe en un grupo o una comunidad. El concepto puede tener un contenido de tipo jurídico.

¿Está claro quienes son las partes del conflicto?

¿Hay partes que es conveniente que sean llamadas?

¿Se reconocen las partes entre si como enfrentadas?

¿Se reconoce como legítimo el objeto de discusión?

¿Las partes se respetan?

¿Cuál es el motivo de no respetarse?

¿Esta la autoestima de alguien en discusión?

¿Se reconoce como legítimo el proceso que han seguido las relaciones hasta el momento?

Proceso legitimador

La legitimación evita el uso continuado de la fuerza. El proceso se vincula a la construcción de confianza entre partes en conflicto y deben verse como legítimos los intereses contradictorios, las emociones implicadas y el rol de los participantes, si la situación se plantea en el marco de un proceso de resolución de conflictos por vía de mediación.

¿Hay algún uso indebido del poder?

¿Los niveles de desconfianza son muy altos?

¿Se discute la autoridad?

Anomia

Es un fenómeno de suspensión de la eficacia de las normas sociales. Es como si las partes en conflicto (que forman un sistema) debilitan los lazos que les unen (las reglas del juego de la misma lucha). La anomia tiende a reproducir o a escalar un conflicto.

¿Han dejado de respetarse las normas?

¿La percepción del observador o de las partes es de caos?

¿Cada cual se siente legitimado para tirar por su lado?

¿No se respeta la autoridad instituida?

¿Hay capacidad de sancionar?

Liderazgo y autoridad

Un cambio de autoridad es un proceso de sustitución de obediencia en un grupo social. El poder legítimo consigue obediencia voluntaria. La autoridad supone poder legitimado socialmente. Mientras, el dilema del liderazgo es que requiere ascendencia sobre los demás y al mismo tiempo, su aprobación. Estos dos últimos procesos tienden a entrar en conflicto o se mueven en equilibrio inestable.

¿Se puede decir que la autoridad es sólo institucional?

¿Cuál es la "calidad" de la obediencia?

¿Aparecen grupos dispuestos a hacerse con el poder?

¿Se puede apreciar insubordinación y desacato a las leyes?

13.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE RECURSOS ESCASOS

Escasez

Idea vinculada a la insuficiencia de algo, en general medios de subsistencia, pero puede ser otra cosa relacionada con la ausencia de suficiencia. Conecta con la idea de deseo y necesidad.

¿Se trata de un caso de real de escasez de un bien o recurso?

¿Se trata de escasez actual o de futuro?

¿Existe un condicionante de miedo en este problema de escasez?

¿Es posible buscar sustitutos del bien escaso?

¿A qué necesidad real responde la escasez?

¿Existe la posibilidad de que el bien o recurso no sea tan escaso como las partes creen?

¿Existe un proceso de privación relativa o comparación social?

Competición

En un sentido amplio, lucha por un objetivo en la que participa otro u otros en una situación de interdependencia de las partes en conflicto. La consecución de ese objetivo la consideran las partes incompatible con el suyo propio. Todos quieren lo mismo de forma excluyente.

¿Hasta donde están las partes dispuestas llegar por conseguir el bien o recurso?

¿Que cosas refuerzan el proceso de competición?

¿Cabe establecer reglas para competir?

¿Tendrá límites el proceso competitivo?

¿Cabe usar algún tipo de poder?

Motivo de logro

Las necesidades de adaptación y crecimiento generan tendencias motivadoras hacia conseguir objetivos concretos. Los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta a efectuar. Hacer algo mejor es la esencia de este motivo. El éxito en la tarea es relevante.

¿Es posible reducir la intensidad del deseo en alguna de las partes?

¿Se puede reconducir el objetivo sustituyendo la meta por otra?

¿Puede actuarse sobre el significado que el tema tiene para las partes?

¿Se ha considerado el temor al fracaso como factor relevante?

Equidad

En una situación de intercambio social, el análisis coste/beneficio en términos amplios puede definir situaciones que son percibidas como mal equilibradas desde la reciprocidad.

¿La percepción de equidad es desigual en las partes? ¿Por qué motivos?

¿Cabe establecer un proceso al azar⁵¹?

¿Existe normativa legal de derecho necesario?

¿Que dice el análisis coste/ beneficio de cada cual?

¿Existen necesidades vitales que cubrir?

14.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO ESTRUCTURAL

⁵¹ Un proceso al azar permite resolver situaciones en situación de neutralidad, así lanzar una moneda al aire para decidir en que parte del campo de fútbol se juega, es una manera de actuar legítima y pertinente.

Cronificación

Una de las características más claras de un conflicto estructural es que tiende a no generarse de repente, sino que más bien nadie se atreve a resolverlo y el tiempo tiende a agravar la situación.

¿El conflicto tiene larga duración?

¿Los intentos de solución han fracasado reiteradamente?

¿Su solución se ve como una tarea ingente?

¿Se percibe el conflicto como algo "endurecido"?

Esfuerzo

La identificación de esfuerzos, particularmente cooperativos, para aunar voluntades y juntar recursos es una de las características que tiende a apreciarse en este proceso. Estos esfuerzos pueden ser cualquier clase, pero deben claramente identificables.

¿Una solución individual es impensable?

¿Hay que aplicar muchos recursos para la solución?

¿La solución se valora como difícil?

¿Nadie cree que el conflicto por sí sólo evolucionará a mejor?

Ideología

La ideología del tipo que sea, como marco mental dominante y creencia compartida tiende a ser bastante cerrada y orientada desde la jerarquía. Un conflicto muy ideologizado orienta a conflicto que sigue los patrones estructural y de valores.

¿Hay una parte participante que considera que las cosas están bien como están?

¿El conflicto no se mueve porque implicaría afectar los valores al menos de una parte?

¿Se perciben motivos "de fondo" para que la situación se haya alargado en el tiempo?

Concienciación

La concienciación es la ruptura del marco mental preexistente de forma que empieza a vivirse como conflictivo. Sin toma de conciencia el conflicto puede existir, pero estar asumido socialmente como no existente. El discurso de las minorías tiende a ser relevante para detectar este proceso subyacente.

¿Es posible que una parte no reconozca la situación como de conflicto?

¿Algunos pocos están muy concienciados respecto a lo que ocurre?

¿La información tiende a ser sesgada en algún sentido?

¿Hay algún movimiento social o de oposición a una situación de statu quo?

Medios de información

Los medios configuran la opinión pública, reflejan la ideología dominante, la crean y la transmiten. El análisis de los medios de información en su diversidad y estructura permite aclarar aspectos siempre vinculados a los conflictos de orden estructural.

¿Se intenta influir para mantener la situación presente?

¿Los medios evitan temas "delicados"?

¿Se puede afirmar que hay mucha manipulación de la información?

¿Se intenta confundir a la opinión general?

Poder

Las relaciones de poder desequilibradas tienen gran relevancia en este tipo de conflictos, la autoridad, la jerarquía, la clase política, el control de recursos, la coerción aparecen muy presentes.

¿Se controlan muchos recursos en pocas personas?

¿Alguien se valora como mucho más poderoso en la interrelación conflictiva?

¿Hay una élite que lo tiene todo "bajo control"?

¿Alguien obtiene mucho beneficio de la situación?

¿Hay muchos afectos implicados?

¿Se aprecian procesos de coerción?

15.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INTERESES

Valoración de intereses presentes

La identificación de lo que las partes pretenden y su contradicción en cuanto a compatibilidad o incompatibilidad. No debe confundirse las posiciones que expresan con sus intereses reales o necesidades.

¿Los intereses de las partes están identificados de forma clara?

¿Son materiales o inmateriales estos intereses?

¿Son explícitos o pueden deducirse implícitamente?

¿Son muy diversos?

Interdependencia

El punto de vista del intercambio social trata de explicar como actuamos a partir de lo que precisamos de los demás. En los conflictos de intereses el análisis de la interdependencia es básico y un proceso muy central.

¿Hasta que punto las partes son interdependientes?

¿Cómo es el control mutuo de resultados?

¿Cómo se ha llegado a esa interdependencia?

¿Es posible ser menos interdependientes en el futuro?

¿Cuál es el coste de la interdependencia?

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso crítico que afecta a muchas esferas de la vida, entre ellas a la situación de interdependencia

social. La teoría de juegos ha explicado muy bien sus mecanismos en el esquema competición/cooperación. Sin embargo, otros modelos han profundizado en como afectan las situaciones emocionales, el estrés al tener que decidir, etc.

¿Qué influye en la toma mutua de decisiones?

¿Que nivel de racionalidad o irracionalidad influye en la toma de decisiones?

¿Cómo toma las decisiones el grupo?

Negociación y mediación

La existencia de negociaciones o mediación nos orienta de forma marcada a la preexistencia de un conflicto de intereses. Puede que el patrón que se halla después no se corresponda con este conflicto, pero la primera orientación es a los conflictos de interés por tratarse estas figuras de resolución de conflictos de las más adecuadas en los supuestos más puros que se dan.

¿Se aprecian procesos de negociación o mediación incluso informal?

¿La negociación está bloqueada o en un punto muerto?

¿Hay regateo?

¿Las partes investigan conjuntamente posibilidades nuevas?

¿La identificación de intereses de una y otra parte es clara?

Autoridad y poder

El ejercicio de la autoridad pública (juicio) o privada (arbitraje) o bien, el uso de las soluciones desde posiciones jerárquicas, puede orientar hacia la preexistencia de una situación de conflicto y el primer patrón a considerar y plantearse se refiere a si existen intereses en conflicto.

¿La situación obliga a que alguien tenga que decidir?

¿Hay intereses públicos en juego?

¿Se aprecia mucho interés en alguien en imponer una solución?

16.- PROCESOS SUBYACENTES AL CONFLICTO DE INEQUIDAD

Dolor e indignación

La indignación es una respuesta emocional ante situaciones percibidas o valoradas como injustas. El dolor que se vincula a esta emoción significa un grado intenso de emocionalidad. La pasión tiende a dominar a la razón particularmente en personas impulsivas.

¿Hay un estado emocional fuerte vinculado a rabia, ira, etc., que domina la escena?

¿Hay decepción, tristeza, frustración fuertemente marcada?

¿Hay palabras clave como justicia, venganza, guerra, etc., que aparecen en el discurso?

¿La autoestima ha sido herida?

¿El desacuerdo es sobre algo profundo muy valorado?

Reciprocidad

La percepción de que el intercambio social y sus contraprestaciones están equilibrados es básica. Un favor exige la devolución de ese favor en circunstancias similares. Un presente es al mismo tiempo la aparición de la obligación de corresponder. La falta de reciprocidad en los intercambios genera frustración y se halla en la base de los procesos de conflicto por inequidad.

¿Se perciben las transacciones interpersonales como desequilibradas?

¿Hay falta de igualdad en el trato?

¿Hay desequilibrio de las expectativas que produce una acción voluntaria?

Justicia y equidad

Aunque no se trata de conceptos equivalentes lo justo tiene normalmente un componente alto de equitativo. La percepción de injusticia llama a un estado emocional de rabia, dolor, indignación, etc. que merece ser explorado ante la sospecha de la presencia de este patrón de conflicto. O, al revés, conviene examinar este punto para inferir el patrón. Algunas de las dificultades prácticas, es que las partes pueden valorar el proceso de manera muy distinta o, también, la presencia de excesivas generalizaciones.

¿Que es lo que se intercambia?

¿Porque se intercambia esto?

¿Que efectos está produciendo este intercambio?

Intercambio Social

Conviene revisar las bases de los intercambios entre las partes. La percepción de no equilibrio debe inducir a examinar este punto con mayor profundidad. El intercambio se relaciona con la equidad y con las relaciones de poder.

¿Cuál es el significado para cada parte de ese intercambio?

¿Cómo se recompensa en este intercambio?

¿Cómo se castiga?

¿Quién se beneficia?

¿Quién asume costes?

Privación relativa

Se considera la privación relativa un estado psicológico marcado por la percepción negativa de discrepancia entre la propia posición económica y social y las expectativas existentes. En situaciones de pobreza asumida como tal, el fenómeno no ocurre por moverse en parámetros no comparables. La privación relativa es el resultado de una comparación social, particularmente entre grupos.

¿Cuales son los grupos de referencia?

¿Hay ansiedad o angustia por el reparto?

¿Estamos ante recursos escasos?

¿Se vincula al reconocimiento la situación?

¿Se vincula la situación conflictiva a la autoestima?

¿Se vincula el conflicto a una discriminación?

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- COOPERRIDER, D.L., WHITNEY, D. y STAVROS, M. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook*. USA: Crown Custom Publishing
- DE BONO, E. (1991). *El pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós
- FESTINGER, L. (1954). Human relations, núm. 7, p.7-140. *A theory of social comparison processes*.
- FISHER, R. y URY, W. (1992). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. México: Cecsca
- GOFFMAN, E. (2006). *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- HEWSTONE, M. (1992). La atribución causal. Del proceso cognitivo a las creencias colectivas. Barcelona: Paidós
- JOHNSON-LAIRD, P. (1990). *El ordenador y la mente*. Barcelona: Paidós
- JUNG, C.G. (2008). *Tipos psicológicos*. Barcelona: Edhasa
- LAKOFF, G. (2007). *No pienses en un elefante*. Madrid: Editorial Complutense
- MAYER, B.S. (2008). *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa
- MINSKY, M.(2010). *La máquina de las emociones*. Barcelona: Random House Mondadori
- MORIN, E. (2000). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa
- REDORTA, J. (2004). *Como analizar los conflictos*. Barcelona: Paidós
- REDORTA, J. (2005) *El poder y sus conflictos*. Barcelona: Paidós
- REDORTA, J. (2007). *Entender el conflicto*. Barcelona: Paidós
- REDORTA, J. (2007). *Aprender a resolver conflictos*. Barcelona: Paidós
- REDORTA, J.(2009). Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. Centre d' Estudis Jurídics i de Formació Especialitzada. Materials del Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya. *Hacia una definición operativa de mediación*. Justicia i Societat. Nº 32. Barcelona: Generalitat de Catalunya
- REDORTA, J., OBIOLS, M. y BISQUERRA, R. (2006). *Emoción y conflicto*. Barcelona: Paidós
- SELIGMAN, M.E.(1995). *Indefensión en la depresión, el desarrollo y muerte*. Madrid: Debate
- URY, W. (2000). *Alcanzar la paz*. Barcelona: Paidós
- WEBER, M. (2002). *Economía y sociedad*, parte I. Madrid: FCE
- YARN, D. (1999). *Dictionary of conflict resolution*. San Francisco. Jassay -Bass

AGRADECIMIENTOS

Tengo una deuda de gratitud contraída con Josep Gajo y Pere Soldevila que revisaron el original.

También con Iván Boix, gran dibujante.

Y, desde luego, con mi esposa Anna Soldevila que siempre estuvo en los detalles.

La Editorial UOC y, en concreto Roser Leal es quien me ha ofrecido la oportunidad de compartir con Vds. estas páginas.

**MI ESPECIAL RECONOCIMIENTO
A ELLOS Y ELLAS**