

## **TITULO: Manejo de Conflictos**

**AUTOR: Gregorio Billikopf Encina**

Usted me dice que cuando pierde control y se enfada, puede decir algunas cosas que no tienen gran significado y que mañana habrá olvidado todo esto. Pero los trabajadores me dicen que quedan resentidos por mucho tiempo.

**Richard Bruce, Consultor  
Norte de California**

Carmen, la nueva capataz, acaba de sentirse rechazada por Carlos, el mecánico. Hoy, lunes, le solicitó a Carlos a que éste trabajara un par de horas extraordinarias el próximo viernes por la tarde, pero Carlos se negó. Ella quedó con la duda, Carlos se opuso ¿porque ella se lo pidió en forma demasiado cortés, usando las palabras por favor? o, ¿porque ella es mujer? o, ¿porque Carlos quedó resentido cuando ella obtuvo el puesto de capataz que ambos habían codiciado? ¿Hubo un conflicto? ¿Cambiaría su respuesta si Carlos no tuviera la más mínima idea que Carmen estaba disgustada? Sabemos que Carmen está sintiendo un conflicto interno causado por la tensión y emoción negativa de esta interacción. Podríamos decir que Carmen y Carlos acaban de experimentar las semillas de un posible conflicto—pese a que tal vez nunca confronten sus sentimientos mutuamente.

La próxima vez que Carmen tenga que pedirle un trabajo a Carlos, ¿cómo lo hará? Tal vez en un modo más abrupto o menos cortés. Carlos, a su vez, puede reaccionar en forma negativa al comportamiento de Carmen, dando rienda a un ciclo de interacción negativa. Las personas difieren en su sensibilidad a los comentarios, críticas o acciones de otros, así como en su aptitud para afrontar la tensión creada por una situación conflictiva. Mientras que es bueno no ser desmesuradamente sensible (ya que nuestros sentimientos no se herirán tan fácilmente), no es bueno ser insensible (ya que tal vez no nos daremos cuenta de cómo afectamos a otras personas con nuestro comportamiento).

Un episodio aislado como éste, entre Carmen y Carlos, puede o no afectar sus futuras relaciones interpersonales. Es una gran virtud el no ofenderse fácilmente. O encontrar formas constructivas de disipar la tensión (ej., por medio del ejercicio, música, actos de servicio al prójimo). No aporta nada positivo, sin embargo, aparentar serenidad mientras que el enojo interno se intensifica al punto de explotar. Un terremoto tiende a ser más dañino que una serie de temblores más pequeños. Es más provechoso tratar los problemas a medida que van surgiendo. Durante los conflictos es fácil oír sin escuchar. Personas involucradas en rivalidades a menudo buscan el apoyo de sus amistades. A corto plazo parece ser más fácil, desafortunadamente, que enfrentar el problema directamente. Conflictos irresueltos y desavenencias frecuentemente amenazan reducir nuestra autoestima (la que es más frágil de lo que quisiéramos admitir). Al encontrar a alguien que esté de acuerdo con nosotros, podemos elevar nuestra

autoestima artificialmente. Para que nuestra autoestima esté construida sobre una fundación más firme, tendremos que aprender a enfrentar la disputa en lugar de usar tácticas para eludirla. Cuando intentamos esquivar los conflictos buscando apoyo en otras personas, sólo logramos debilitar nuestras ya frágiles relaciones interpersonales. Estos

"otros" (ej., colegas, amigos o familiares) normalmente tienden a estar de acuerdo con nosotros. No sólo porque son nuestros amigos, sino principalmente porque ellos ven tanto la contrariedad como las posibles soluciones por medio de nuestra perspectiva. Después de todo, fuimos nosotros los que compartimos

la situación con ellos. Una vez que una persona se crea apoyada, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta. Entonces aumentará la tendencia a no darle la debida atención a la resolución del conflicto.

Toma más esfuerzo y habilidad enfrentar el desafío conjuntamente con la persona involucrada en la disputa, que abandonar el asunto, ceder, o luchar. A la larga, podremos vivir una vida que nos hará sentirnos más realizados y con menos tensión cuando sabemos desenvolvernos en situaciones difíciles.

Esto no significa que debemos solucionar cada choque interpersonal que enfrentemos por insignificante que sea. Algunas situaciones conflictivas disminuyen por su cuenta. A menudo, no obstante, las dificultades ignoradas suelen intensificarse.

El tratar de solucionar conflictos, abordándolos directamente con la persona con quien estamos en desacuerdo, puede requerir (1) exponernos al ridículo o rechazo; (2) reconocer nuestra contribución al problema; y (3) estar dispuesto a cambiar. Naturalmente, hay momentos en los que es mejor ceder o resistir firmemente. Pero hay veces que asumimos prematuramente que una discordancia no tiene ninguna solución mutuamente aceptable. El estar dispuestos a conversar sobre desacuerdos puede producir oportunidades para fortalecer relaciones y mejorar la productividad. Puede haber casos en los que una contienda intensa entre el personal pueda requerir la participación del administrador, capataz u otra tercera persona. El decirles a los trabajadores que deberían solucionar sus problemas por su cuenta, o ser más maduros, o que se den las manos y que se avengan pueden ser opciones. He visto un par de incidentes donde tal enfoque a dado buenos resultados. Pero en la mayoría de los casos, un conflicto abordado de este modo sólo tiende a cubrir las manifestaciones del choque, las que surgirán posteriormente, seguramente en forma más destructiva.

Un acercamiento mejor es permitirles a los trabajadores a que se reúnan con usted para que los ayude a que resuelvan su propio conflicto. Ése es el papel de un mediador. En contraste, un árbitro hace un juicio que favorece ya sea a una persona u otra. Como supervisor, habrán casos en que usted irá más allá de

ser un oyente y asesor y tendrá que tomar una decisión o hacer un juicio que favorece a una posición o a la otra. Su papel, entonces, cambiará a la de un árbitro. Frecuentemente ninguna de las personas afectadas siente que ha triunfado bajo el fallo de un árbitro. Cuando enfrente la necesidad de mediar un conflicto, tal vez prefiera contratar a una tercera persona, imparcial y externa a la organización, para actuar en ese papel.

Un mediador externo debe informarle a la organización que lo emplea, y a los individuos en el conflicto, que los asuntos traídos a la mediación serán tratados con confidencialidad. El desacuerdo puede ser de un índole personal o involucrar temas delicados. Los empleados podrán hablar con más confianza cuando se sientan asegurados que el mediador mantendrá la confidencialidad. Que éste realmente está presente para ayudarle a los empleados a resolver la dificultad más que para decidir quién tiene la razón.

### **La Mediación**

Un mediador exitoso, ya sea usted o una persona externa a la organización, necesita tener presente que la solución debe ser aceptada-si no sugerida-por las personas involucradas en el conflicto. Los mediadores pueden influir al:

- Entender la perspectiva de cada participante
- Aumentar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación
- Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la comunicación
- Preparar a los participantes en el uso de un estilo de interacción eficaz
- Nivelar el poder (ej., entre un capataz y un trabajador)
- Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura

Entender la perspectiva de cada participante

El mediador empieza reuniéndose separadamente con cada participante y explicándoles su papel de mediador imparcial y confidencial. Luego, él intenta entender la fuente del conflicto. En un principio le puede faltar claridad al motivo exacto del conflicto, ya que el problema planteado muchas veces sólo toca la superficie de la disputa. El mediador debe obtener una comprensión excelente de los problemas claves para poder discutirlos más tarde cuando se reúna con ambos participantes. Los individuos que han estado envueltos en un conflicto, generalmente sienten una gran necesidad de ser comprendidos. Tanto, que es difícil para muchas personas poder enfocarse en los problemas de otros, hasta primero no sentirse comprendidos. Un objetivo esencial que cumple la sesión individual con el mediador, es que cada participante se sienta comprendido (eso no significa que uno tenga que estar de acuerdo con ellos). Los participantes pueden compartir sus sentimientos con usted en un ambiente sin tanta tensión, donde ellos puedan hablar con más confianza y sin preocuparse tanto de cómo formulan sus comentarios (eso vendrá después). De este modo aumentan las posibilidades de que los participantes involucrados en el conflicto, a su vez, intenten una mutua comprensión con la ayuda del mediador. Los intereses de cada participante involucrado en el desacuerdo deben ser explorados. El mediador intenta ayudarles a ver las ventajas de obtener un acuerdo y buscarle soluciones al conflicto. Declaraciones demasiado vagas o sobre abarcadoras como "Julio es un desconsiderado", o "Julio es muy dominante o egoísta", no ayudan a facilitar la comprensión mutua. La discusión de problemas o eventos específicos y lo que los motivó a actuar en una manera dada, será más útil.

Durante las reuniones individuales, cuando los participantes usen estas palabras o expresiones abarcadoras, se les puede pedir que por favor den algún ejemplo. —Por favor, explícame, ¿porqué dices que Julio es tan egoísta?

—Le voy a contar. Fíjese que me pasó algo ayer cuando ya sabíamos que Ud. vendría a reunirse con nosotros. Como ya sabe, tenemos ganado en nuestro predio agrícola. Por lo tanto el patrón nos ha inculcado la importancia de dejar el portón cerrado. Fíjese que yo iba cerquita de Julio en mi bicicleta. El se había bajado para abrir el portón pero en vez de dejarlo abierto para que yo pasara, me lo cerro en las narices una vez que el pasó. Yo tuve que bajarme y abrirlo, pasar y volver a cerrarlo. Al conversar con Julio tal vez este explique que iba tan entusiasmado con llegar a su casa que ni se dio cuenta que su compañero venía tan cerca en su bicicleta. El estaba pensando que iba a salir con su mujer al llegar a casa. O, tal vez Julio dirá, "Si, es verdad que le cerré el portón en las narices, ¡pero él me hizo lo mismo hace dos semanas!" Lo importante, es que como mediador no podemos solucionar el que una persona sea egoísta, pero si podemos hablar de comportamientos específicos. Durante el proceso de mediación se trata de tomar un desastre y dividirlo en "pequeños desastritos".

El mediador toma notas de los acontecimientos que han causado conflictos. Formulará una lista para cada participante y algunos asuntos formarán parte de la lista de cada rival. Más tarde les dará la oportunidad a los involucrados a que, turnándose, conversen y lleguen a acuerdos sobre cada uno de estos puntos.

Aumentar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación Los participantes necesitan ver cómo la resolución del problema, por medio de la mediación, es preferible al arbitraje (donde tendrían menos control sobre los resultados y muchas veces los resultados no complacen ni a uno ni a otro

de los afectados). Tanto la mediación como el arbitraje pueden ser herramientas administrativas para aliviar una situación conflictiva. Lo ideal es que los empleados puedan resolver sus disputas por cuenta propia. Como dijimos, la mediación es más deseable que el arbitraje; y ciertamente, el arbitraje es más ventajoso que el maltrato o la violencia (física o verbal).

Mientras que el afecto mutuo no puede prescribirse, la cortesía y la consideración, sí. Los conflictos aumentan la tensión de las personas y disminuyen el gozo de vivir. Un mecánico que ha peleado con otro, por ejemplo, prefiere usar la herramienta equivocada a pedirle la herramienta al compañero. El compañero, a su vez, prefiere levantar un peso demasiado grande por su cuenta a pesar que pueda tener un accidente o estropear la maquinaria. Muchas veces cada persona pasa horas durante el empleo y aún después, al llegar a casa, pensando de todos los daños reales e imaginarios que le han causado. Es típico que cada uno tenga deseos de abandonar su empleo. En esta etapa, el mediador les ayuda ver a los rivales cómo mejoraría la calidad de vida de cada persona al eliminar el conflicto. Durante estas reuniones separadas el mediador debe decidir si vale la pena dar

el próximo paso y reunir a ambos contrincantes. Una vez que los rivales se hayan desahogado al explicar los defectos del otro, se les puede pedir que ahora nombren algunas cualidades del otro. Para algunos es difícil decir algo positivo sobre la otra persona. En una ocasión uno de los contrarios había dicho varias cosas muy positivas sobre el otro, sin que ni siquiera se le preguntara. Cuando me tocó reunirme con la segunda persona le conté,

cuando llegó el momento adecuado, sobre las cosas positivas que se habían dicho de él. A su vez, le pedí que me dijera algunas cosas positivas de su compañero de trabajo. Después de varios minutos el individuo me confió que "no había nada positivo que se pudiera decir" de la otra persona. "Entonces", hice un ademán de pararme, "tomemos un descanso de cinco minutos. Si realmente no hay nada positivo que pueda decir de su compañero, entonces no perdamos el tiempo con la mediación". Cuando volvió del descanso, ¡llegó con una larga lista de comentarios positivos! Un paso esencial que cada participante tendrá que tomar, es empezar a separar lo que considere como comportamientos negativos de las cualidades del rival, en vez de pensar que toda la manzana está podrida. Aplicar reglas (directrices) que gobiernen y mejoren la comunicación

Durante la reunión inicial con aquellos involucrados en el conflicto, ayuda darles una apreciación global de las directrices de interacción que Ud. sienta necesarias. Seguramente tendrá que volver a repasar estas reglas de vez en cuando a medida que sea necesario. Cuando Ud. ve un partido de fútbol o de otro deporte, ¿se ha fijado cuándo los jugadores empiezan a pegarse cuando hay algún conflicto? Generalmente se empiezan a insultar primero, pero me he fijado que una vez que los compañeros llegan a apartarlos, es en ese momento cuando empiezan a tirar los puñetes. Saben que estos no conectarán y se sienten seguros, también, que tampoco recibirán los puñetazos del otro. Pero quieren aparecer valientes. Un mediador que se reúne con ambos contendientes al mismo tiempo, sin primero prepararlos, o que no mantiene buen control, puede encontrarse en un percance parecido. Los involucrados pueden aprovecharse de la situación para insultarse. Estas palabras dichas en un momento de ira y desahogo pueden ser muy hirientes-y difíciles de olvidar.

En mi juventud escuché un dicho, "Los palos duelen, pero las palabras no". Este dicho, me parece, no es muy propicio. Uno de mis hijos se quebró la tibia cuando apenas tenía dos años. A los quince años le pregunté:

—¿Miguel, te acuerdas de cuándo te quebraste la pierna?

— Se le abrieron los ojos y me respondió que sí.

—¿Y te acuerdas lo mucho que te dolió?

— a lo que volvió a contestarme en forma afirmativa, de que fue un gran dolor que sufrió.

—Dime, ¿cuál de las dos piernas fue la que te quebraste?

—¡No recuerdo! —fue su respuesta mientras que me miró con asombro.

Sólo le queda el recuerdo de su quebradura. Las palabras hirientes pueden hacer mucho más daño a largo plazo. No es el papel del mediador el simplemente permitirles a los contendientes a intercambiar comentarios

cínicos, insultos o garabatos, o amenazas en un ambiente psicológicamente más seguro. Las directrices ayudarán a impedir que la disputa aumente aún más. El mediador tampoco debe permitirse ser arrastrado por la corriente de la controversia y formar parte de ella. En cambio, el mediador tendrá que frecuentemente recordarle a los empleados a que dirijan sus comentarios a (y que mantengan contacto visual con) la otra persona involucrada en la discordancia. Cuando los que están envueltos en un conflicto se dirigen al mediador en vez de hacia la otra persona con la cual tienen la dificultad, es generalmente porque están buscando apoyo de parte del mediador. Sólo cuando empiecen a dirigirse la palabra entre ellos se inicia la reparación de las relaciones quebrantadas. A medida que un conflicto aumenta, las personas involucradas empiezan a descontar más y más a la otra. Muchas veces dejan de saludarse o de dar alguna indicación que la otra persona existe. Evitan mirarse y hasta reemplazan el nombre de la otra persona con un apodo u otra forma de referirse a esa persona (tal como "Este señor ..."). Parte del trabajo del mediador, entonces, es combatir esta falta de personalización. Cuando trabajo como mediador me gusta sentar a los contendientes en tal manera que puedan dirigirse no solo la palabra, sino también la vista. Además, les pido que usen el nombre de la otra persona cuando le dirijan la palabra. Yo, en cambio, me siento lo más lejos posible para que no puedan ver mis reacciones a sus comentarios. Si me miran a mí, yo les recalco que es a la otra persona a quien le deben explicar el asunto, no a mí.