

UN ENFOQUE ALTERNATIVO A LA *TEORÍA TRADICIONAL* *DEL CONFLICTO*

José Luis Torres Laborde *

Resumen

Este artículo es el resultado de la aplicación intencional de una estrategia de pensamiento, sugerida por los autores en creatividad, que consiste en definir y volver a definir, desde muchos puntos de vista y enfoques, cualquier problema, con el fin de encontrar nuevas formas de entenderlo. En este caso lo aplicamos a la *teoría tradicional del conflicto*. Planteamos entonces que el «conflicto» no es el resultado de un choque, ni de unas diferencias, sino de la superposición de los campos vitales de las partes, cuyo efecto es el de cambiar, modificar, desviar o frustrar su accionar o la consecución de los objetivos de una o de las dos. Por lo tanto, el conflicto es visto aquí como un conjunto de la interacción de varios componentes: Las partes; el sentido que tiene el conflicto para cada uno; el argumento, o el suceso disparador, y el contexto donde ocurren los hechos. Por otro lado, se afirma que los conflictos no se solucionan, ni se resuelven, sino que se transforman o diluyen. Es decir, el conflicto es dinámico y hace parte de las relaciones cotidianas. Al final se señalan unas sugerencias de abordaje, a partir de los elementos identificados.

Palabras claves. Conflicto, creatividad, enfoque alternativo

Fecha de recepción: Septiembre 28 de 1999

* Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia, y magíster en Metodología de la Investigación Educativa de la Universidad del Norte. Es profesor de esta misma universidad, y lidera una línea de investigación en creatividad y conflictos en la Universidad del Norte. (E-mail: torresjo@uninorte.edu.co).

Abstract

This paper is the result of the intentional application of one thinking strategy suggested by experts on creativity: Defining and redefining a problem from many points of view and approaches in order to find new ways of understanding it. In this case, the strategy is applied to the traditional theory of conflict. We state that conflict is neither the result of a shock nor of differences, but the overlapping of vital fields of the parties. The effects of this is to change, modify, deviate or frustrate its action or the achievement of objectives of one or both of the parties. So, the conflict is seen as a set of the interaction of various components: the parties; the sense the conflict has for each one of them; the argument or the triggering event; and the context in which the events occur. On the other hand, it is claimed that conflicts are not solved. They are actually transformed or dissolved. That is to say, the conflict is dynamic and makes part of the day - to day relationships. At the end, some suggestions for approaching the problem and identifying the elements are established.

Key words: Conflict, creativity, alternative approach

EL MÉTODO

A manera de introducción

Este trabajo es el resultado de la aplicación de una metodología, sugerida por gran parte de los autores en creatividad, para generar nuevas ideas y nuevos enfoques a problemas o situaciones ya conocidas. La «redefinición» o «cambio de concepto» fue planteado por Gordon en su libro *Sinéctica*¹. El cambio de concepto, es decir, modificar la base conceptual de la cual se está partiendo, para volver a elaborar o volver a definir el problema, fue planteado posteriormente por De Bono², y luego, en una forma bastante operacional, por Robert Sternberg y Todd Lubart³.

En nuestras investigaciones sobre creatividad⁴ (1998), al aplicar una técnica educativa, TEC (Técnica de educación en creatividad) a un grupo de sujetos, y en la cual uno de los factores era la redefinición, se demostró

¹ GORDON, W. *Sinéctica*. Buenos Aires, Diana.

² DE BONO, Edward. *Lateral thinking*. New York, Harper and Row, 1973.

³ STERNBERG, Robert y LUBART, Todd. *La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona, Paidós, 1997.

⁴ TORRES LABORDE, José Luis y col. «Efectos de la aplicación de la técnica TEC sobre un grupo de jóvenes de la ciudad de Barranquilla». Uninorte, 1998.

que dichos sujetos mejoraban significativamente sus resultados en una prueba de creatividad.

Para este trabajo se escogió la técnica de la redefinición, y se revisaron diferentes teorías acerca del conflicto desde varios puntos de vista y perspectivas. Se definió y se volvió a definir el conflicto, lo cual dio como resultado un enfoque integral, que tiene en cuenta una buena parte de la totalidad del panorama, y es analizado teniendo en cuenta la teoría del campo vital de Kurt Lewin. Nuestro aprendizaje adicional es el retorno a la confianza en la reflexión acerca de la observación en la elaboración de hipótesis, como metodología válida en la investigación científica, que en cierta medida podría entrar a reforzar la pobreza de los datos numéricos de las ciencias sociales.

Con esto queremos afirmar, sin ningún temor, que el retorno a la elaboración de conceptos y su redefinición es una estrategia válida para cambiar paradigmas fijos, creados por diversos intereses en el devenir de la historia. Los nuevos puntos de vista ayudan entonces a encontrar nuevos caminos a la investigación y al abordaje de los problemas de una ciencia humana y social totalmente estancada.

EL CONFLICTO COMO OPORTUNIDAD

El conflicto es un fenómeno considerado por muchos como el origen de buena parte de los problemas que se presentan en las relaciones interpersonales, en las organizaciones, en la familia y en otros ambientes tanto lúdicos o de entretenimiento como de trabajo. Para la mayoría, el conflicto es considerado como disfuncional y es preciso evitarlo, pues es generador de problemas y confrontaciones. Sin embargo, existen otras posiciones según las cuales el conflicto es visto no sólo como válido, sino incluso como necesario en ciertas ocasiones.⁵

Consideramos que es hora de empezar a percibir el conflicto como una oportunidad para revisar las relaciones entre las personas, entre éstas y los grupos y entre grupos y grupos. El propósito debe ser el de volver a definir las relaciones y evaluarlas dentro de un contexto que permita compartir nuestros comportamientos, ideas, aspiraciones y nuestras percepciones, en

⁵ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, capítulo 13. 7ª ed. México, Prentice-Hall, 1996.

un ambiente propicio para la actuación espontánea y la expresión libre del pensamiento, sin afectar a otros. De todas maneras, con esto no queremos afirmar que todos los conflictos sean funcionales y necesarios. Por el contrario, los resultados devastadores del pobre manejo del conflicto en nuestra sociedad, nos lleva a la búsqueda de opciones que nos permitan interactuar en un ambiente diverso.

La nueva visión del conflicto que proponemos –a partir de la aplicación en nuestro tema de la estrategia del pensamiento que consiste en definir y volver a definir, una y otra vez, usando diferentes puntos de partida y diferentes paradigmas– sugiere unos marcos amplios, en los que el campo vital de cada uno tenga un espacio de acción, que le estimule a crecer y desarrollarse, con la contribución del otro.

Nos acostumbramos tanto a nuestra rutina que nos resulta difícil percatarnos de que existen otras oportunidades fuera de ésta. Todos los días hacemos las mismas cosas, vamos a nuestro trabajo por el mismo camino y usamos el mismo transporte. Hemos logrado estandarizar nuestras tareas, de tal manera que en cierto sentido todos los días hacemos lo mismo.

El abogado, cuya profesión le exige una alta dosis de creatividad, tiene ya hechos en su computadora los modelos de minutas y contratos para cada situación. El ingeniero de mantenimiento en la empresa no se percata de que desde hace varios años viene «solucionando» exactamente los mismos problemas de la misma forma. Y para él eso es normal, pues la máquina es la misma y supone que se daña con el uso. El médico especialista puede llegar a recetar casi la misma droga a todos sus pacientes, y para él cada caso en poco o nada es diferente al anterior. El jefe de personal maneja un programa con la nómina en el que las «novedades» también son rutinas.

Cuando alguien se queja, por ejemplo: El paciente que le dice a su médico que ya está cansado de que le diga que el cigarrillo es la causa de su enfermedad, y exige una explicación más profesional; o cuando el cliente le dice al abogado que el modelo de contrato que le recomendó no resultó ser el adecuado, pues no consideraba asuntos claves del negocio; o cuando el usuario de la empresa de electricidad pone una queja pública, y con respaldo, porque el servicio se interrumpe con demasiada frecuencia en el mismo sector, lo cual causa daños y perjuicios; o cuando el gerente le pregunta al jefe de mantenimiento: «¿por qué gastamos tanto dinero en el mismo repuesto?»; o cuando de repente nuestra pareja, sin mediar palabra, decide

hacer las maletas e irse; o cuando recibimos quejas alarmantes acerca del comportamiento de nuestros hijos, a quienes siempre hemos considerado unos «angelitos», es cuando de pronto nos damos cuenta de que hemos estado «durmiendo» y utilizando nuestra cómoda rutina como un buen colchón.

Anaya de Torres (1983)⁶ considera que los comportamientos rutinarios generan una sensación de seguridad, pero advierte que ésta puede llegar al punto de no permitir la expresión de nuestras capacidades. «*Vamos al trabajo por el mismo sitio, tomamos los mismos puestos, etc. Los trabajos variados requieren a veces decisiones que pueden causar dificultades a las personas, mientras que los de rutina generan seguridad.*» Y agrega que la sensación de limitación de esta situación afecta la autoestima.

En situaciones como las anteriores, el conflicto desempeña un eficaz papel de despertador, pues obliga a los involucrados a plantear nuevas situaciones, cambios y soluciones duraderas. Con ello se estimula la actividad, todos permanecen despiertos, y lo más importante, cada solución es un aporte significativo al mejoramiento de las cosas. Por esto, el conflicto es una oportunidad que no debe ser desaprovechada.

Un ejemplo interesante es el de la competencia en los ambientes comerciales e industriales. La búsqueda de soluciones a situaciones aparentemente sin salida ha estimulado la explosión de la creatividad de los comerciantes, y en este aspecto el más beneficiado ha sido el cliente.

LA CONFRONTACIÓN DE LO ESTABLECIDO

Los rituales sociales, las costumbres y su participación en el conflicto

En su vida cotidiana, las personas mantienen una rutina y unos comportamientos rituales con los demás, con el fin de garantizar un mínimo de tensiones entre si. En consecuencia, la sociedad sabiamente ha inventado las normas de cortesía, con el exclusivo fin de que los seres humanos desarrollen comportamientos estandarizados y aceptados por todos, de tal manera que no existan exigencias diferentes para cada uno. Estas

⁶ ANAYA DE TORRES, Beatriz. «Fatiga en el trabajo». *Anuario Científico*, N° 1, Universidad del Norte, 1983, p. 46.

convenciones sociales, que hacen parte de la cultura, están diseñadas para evitar o eludir los conflictos relativos a la forma como las personas se tratan mutuamente.

Lo anterior no significa que si se siguen las normas de cortesía los conflictos dejan de existir. Muy por el contrario, en gran cantidad de casos estas mismas normas son fuente inagotable de conflictos, pues no todas las personas están dispuestas a seguirlas en todos los momentos, y sobre todo cuando las normas permanecen estáticas en tiempos de cambio, o son utilizadas para enfatizar las diferencias de estatus o de clase social, por ejemplo.

Entonces ¿por qué afirmamos que el conflicto puede ser una «oportunidad»? Las relaciones rituales y formales que mantenemos con los demás, si bien estandarizan las relaciones y reducen significativamente las tensiones, en definitiva no dejan de ser superficiales y muchas veces carentes de sentido.

El conflicto confronta este tipo de relaciones, y crea una situación ambigua en la que es preciso tomar decisiones con respecto a lo formalmente establecido.

Los animales, sobre todo los territoriales, conocen muy bien este principio. Un perro, por ejemplo, defiende su territorio de la intromisión de otros mostrándose feroz o armando una gran alharaca. En otras palabras, la mayoría de las veces no hace más que intimidar al invasor. Los seres humanos mantenemos una actitud muy estudiada a lo largo de nuestra vida, en la cual mostramos a los demás hasta dónde se nos pueden acercar.⁷ Con esto aseguramos nuestra independencia y nuestra intimidad.

Por otra parte, el conflicto ayuda a revisar las cosas que van mal y están saliendo mal, lo que nos permite mantener una posición de mejoramiento permanente. De todas formas, las relaciones de tipo dialéctico, en las que a partir de la aclaración de las contradicciones se adquiere la sabiduría, han empezado a ser cuestionadas en los últimos tiempos por la noción de trabajo en equipo, de trabajo interdisciplinario, por la visión «holística» del mundo y de las cosas, y por la comprensión de que nadie es poseedor de la verdad,

⁷ MORRIS, Desmond. *Manwatching*. New York, Harry Abrams, 1977.

sino que cada uno ha buscado un punto a partir del cual encontrarla e interpretarla.

La nueva visión global del mundo, de la cultura, de los hechos es, en cierta forma, una nueva manera de aproximarnos a lo que queremos. Lo cual exige confrontación, sí, pero no interpersonal, sino de ideas, y sobre todo de nuevas ideas que empiecen a reemplazar paradigmas desgastados y obsoletos.

Una de las razones que nos llevan a proponer cambios en la metodología de la investigación, cuando se refiere a asuntos humanos, es precisamente la relatividad de los hechos y las variables en juego. Lo que en un momento es causa, en el momento siguiente es relación, o es consecuencia, o un estado intermediario.

Los conflictos no se resuelven, ni se solucionan, simplemente se transforman o diluyen

Según uno de los autores más interesantes en la teoría del conflicto y su relación con la creatividad, Ackoff (1994)⁸, hay tres formas de resolver un conflicto, que corresponden a las maneras como se tratan en general los problemas: Solución, resolución y disolución.

- **SOLUCIÓN:** Es aceptar las condiciones que producen el conflicto y buscar el modo de obtener lo que se desea, no importa lo que cueste al oponente. Por lo tanto, tratar de solucionar un conflicto es tratar de ganarlo, con o sin el uso de la fuerza. Los esfuerzos por solucionar un conflicto lo que generalmente hacen es intensificarlo hasta que una de las partes derrota a la otra, lo que por lo general genera nuevos conflictos en el transcurso del tiempo.
- **RESOLUCIÓN:** Es aceptar las condiciones que crean el conflicto, y buscar una transacción, una distribución de ganancias y/o pérdidas aceptable para los participantes. Normalmente se llega a un acuerdo acerca de la transacción cuando los participantes consideran que la distribución de las pérdidas o de las ganancias propuesta es justa. La negociación, el regateo, el arbitraje son los procesos comunes con los que se busca resolver los conflictos.

⁸ ACKOFF, Russell. *El arte de resolver problemas*. México, Limusa, 1994.

- **DISOLUCIÓN:** Para disolver un conflicto deben cambiarse las condiciones que lo producen, de manera que éste desaparezca. Esto se puede lograr con el cambio del ambiente o de los componentes. Por ejemplo, en una disputa entre hermanos, en la misma casa —uno de los cuales desea estudiar y concentrarse en silencio y el otro, para divertirse, mantiene el equipo de sonido con un alto volumen—, la disolución puede consistir en eliminar la causa del conflicto, sin que se afecten las partes, como por ejemplo, aislando el cuarto del sonido o que el otro hermano use audífonos, es decir, buscar soluciones mediante las cuales los dos puedan hacer lo que quieran sin molestarse mutuamente.

Durante mucho tiempo la sociedad ha venido insistiendo en la solución o resolución de los conflictos, y hemos aceptado esto como una verdad absoluta. ¿Pero está usted seguro de que el trato que hizo con su esposa es suficiente para que las cosas se detengan y no pase nada más? ¿Piensa usted que con una negociación entre las partes en conflicto en Colombia dejarán de existir rencores y posiciones en desacuerdo? ¿Está usted seguro de que el último acuerdo a que se llegó con el sindicato garantizará una paz laboral? ¿Piensa usted que la reciente redefinición de la Iglesia Católica acerca del concepto de «cielo» y de «infierno» será suficiente para crear una comunidad ecuménica sin conflictos religiosos? ¿Cree usted que el acuerdo de pago logrado, si bien resuelve un conflicto entre las partes, no genera otro entre quienes lo aprobaron y quienes no se sienten satisfechos con la solución? (Este es un caso en el que el conflicto simplemente cambia de actores.)

La realidad, en los casos mencionados y en todo tipo de situaciones conflictivas, consiste en que las situaciones continúan, los actores se siguen viendo, sobre todo los que viven y/o trabajan juntos. La vida continúa, y las cicatrices que quedaron duran mucho tiempo en sanar, sobre todo si el conflicto alcanzó grandes proporciones.

Los conflictos en los que la violencia es parte de los mismos, son conflictos que históricamente han pasado de una generación a otra, y se han convertido en parte integral de la cultura. Casos como el de los Balcanes, Irlanda, Oriente Medio, Colombia, son conflictos que han ido cambiando de sentido, y cada vez su discurso, a pesar de ser más difuso y menos creíble para las nuevas generaciones, hace parte integral de la herencia cultural de cada uno de estos países.

Por esto, la búsqueda de opciones de salida debe empezar a tener en

cuenta la transformación del conflicto y no su solución. En una familia en la que existen grandes diferencias que han llegado a extremos verbales o de violencia física, es probable que un acuerdo de no agresión, o de cambio de actitud por parte de los involucrados, reduzca las tensiones y genere nuevas expectativas basadas en la esperanza de que las cosas mejorarán. Probablemente habrá cierta incertidumbre y los actores no sabrán cómo actuar. Lo que significa que la situación es nueva, ha cambiado, no se sabe si para mejorar o empeorar, pero definitivamente no se ha resuelto. Simplemente se transformó. Es posible que la nueva composición de los hechos, y las nuevas posiciones de las partes hagan que los elementos se reagrupen, para dar sentido a una nueva situación, por lo general no prevista.

UN INTENTO DE DEFINICIÓN DEL *CONFLICTO*

Para definir el conflicto, inicialmente pensamos que sería una tarea fácil, pues muchos autores revisados lo entienden como un choque o una diferencia entre las partes (un desacuerdo, o unas intenciones o unas direcciones o unos objetivos encontrados o divergentes, etc.) Al hacer la lista anterior encontramos que casi cualquier cosa que supusiera no sólo una diferencia, sino una desviación en la acción del otro, podría ser considerada como un conflicto. En este momento creemos entonces que una buena aproximación a una definición que abarque la mayor parte de los conflictos y tenga en cuenta las variables que influyen en él, se puede constituir en un instrumento eficaz para su abordaje.

Para nosotros es de vital importancia no solamente encontrar una definición de conflicto que aclare substancialmente el concepto, sino que consideramos además que es preciso encontrar un mapa o modelo explicativo de su dinámica, pues creemos que abordar un conflicto sin tener el conocimiento de su estructura es como navegar en el mar sin una brújula o sin un mapa estelar. Es posible llegar al destino, pero las probabilidades de desviarse de la ruta son infinitas, y en el caso del conflicto, éste se puede agravar, se puede deteriorar la relación, se pueden encontrar soluciones equivocadas o desviadas, engañosas, o se puede encallar y no llegar a ninguna parte.

Como ya lo expresamos, la mayoría de los autores que se ocupan de la teoría del conflicto coinciden al afirmar que éste se presenta por una diferencia entre las partes. Entendiendo por «diferencia» el concepto más amplio posible y que cubre los más disímiles aspectos, tanto emocionales,

de comportamiento, cognoscitivos, ideológicos, sociales, culturales, raciales, sexuales, etc. Además, según los mismos autores, estas diferencias generan choques o tensiones, ya sean de personalidad o de intereses o, simplemente, por no aceptar o comprender la diferencia. Otros agregan que la frustración es generalmente la causa de la mayoría de los conflictos. Cuando una de las partes impide a la otra el logro de sus objetivos.

Para los psicólogos sociales Collins y Guetzkow⁹, quienes relacionan una gran colección de datos basados en resultados experimentales sobre el conflicto, existen dos tipos de conflicto: El «sustantivo», que se refiere a una diferencia conceptual o cognitiva entre las partes, y el «afectivo», que se refiere a las diferencias emocionales entre ellos.

Según los autores mencionados, los factores motivadores, emocionales e intelectuales sirven para crear condiciones en el grupo que conducen al consenso, aun cuando la reunión se caracterice por tener un conflicto sustantivo o afectivo. Por otro lado, sostienen que la relativa *ausencia de grandes necesidades orientadas hacia el yo* aumenta las probabilidades de aparición del consenso. «*Se descubrió que la satisfacción de las necesidades personales, lo positivo de la atmósfera afectiva de la reunión y la mayor inteligibilidad en la resolución de problemas actuaban como favorecedores del consenso, en grupos que poseían cualquiera de los dos tipos de conflicto*». Este descubrimiento empieza a constituirse en una de las claves para la solución de conflictos, porque, en otras palabras, puede no ser necesario resolver un conflicto si éste no está afectando el desempeño o la búsqueda de satisfacciones orientadas hacia el yo está controlada.

En pocas palabras y de la manera más simple, hemos pretendido aquí resumir, en su esencia, una buena parte de los autores que estudian la teoría del conflicto.

¿CÓMO SE GENERA UN CONFLICTO?

El conflicto no sólo aparece por diferencias entre gustos, por ejemplo (a alguien le gusta algo que no le gusta a otro), sino por cosas en las que dos personas están de acuerdo, que les gustan a las dos y que a veces comparten, inclusive sin desearlas al mismo tiempo, como el caso de una competencia.

⁹ COLLINS, E Barry; GUETZKOW, Harold. *Psicología Social de los Grupos en la Adopción de Decisiones*. Buenos Aires, El Ateneo, A. I. D. Centro Regional de Ayuda Técnica, 1971, p. 130.

Creemos que simplemente el conflicto puede aparecer espontáneamente sin que nadie sepa a qué se debe ni qué fue lo que pasó. Por ejemplo, sorpresivamente en una reunión donde están los mismos amigos y probablemente otras personas allegadas, un chiste muy celebrado en otras ocasiones genera una tormenta, que se inicia con un gran silencio de desaprobación. ¿Qué sucedió? ¿Qué pasó, si todos estaban tan bien? Mas aún, a algún personaje de la reunión se le permite y se le celebran sus apuntes y sus notas de tono elevado, pero cuando otro, en ese mismo grupo, en las mismas circunstancias, lo intenta puede recibir una gran censura.

Cualquier interpretación de la situación anterior puede ser válida. Por ejemplo, alguien se sintió aludido y reaccionó, o a alguien a quien le gustan esos chistes prefiere que ciertas personas presentes no se enteren de su inclinación. Otras personas interpretarán el chiste como una nota de mal gusto fuera de contexto; otros podrían decir que a las personas que los acompañan no les gusta ese tipo de chiste; otros dirán: «Es que a fulano si se le oyen bien, pero a mengano no», y así sucesivamente, cualquier explicación puede ser correcta.

No importa cuál sea la razón, apareció un conflicto que nadie esperaba, sin una causa aparente, y sin que mediara un proceso especial para que el conflicto se configurara. Simplemente apareció, y ahora vienen las explicaciones, las disculpas, los comentarios tendientes a remediar una situación no esperada. En el caso mencionado, se conoce el origen del conflicto que fue aparentemente «un chiste de mal gusto» en el lugar equivocado. A este fenómeno lo llamaremos, al igual que Walton¹⁰, el “*suceso disparador*” del conflicto, o la chispa que enciende un fuego.

EL CONFLICTO COMO UNA INTERACCIÓN DE FUERZAS

Como lo hemos venido exponiendo, el conflicto se puede entender entonces como una situación en la cual el campo vital de una o varias de las partes se superpone sobre el campo vital de la otra y ejerce un efecto no deseado: un cambio de dirección, un enfrentamiento, una frustración, una intromisión en el campo privado, una imposición, un cambio, una transformación o cualquier hecho, posición o ventaja que involucre un desacuerdo, una

¹⁰ WALTON E., Richard. *Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

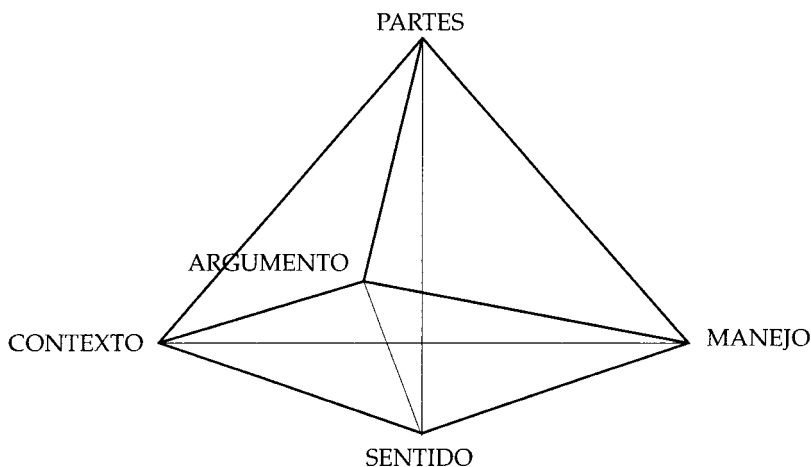
diferencia o un rechazo de una o de ambas partes, o un choque de personalidades.

En nuestras observaciones de conflictos en los centros de conciliación y arbitraje de la Cámara de Comercio, en la investigación bibliográfica y en nuestra práctica profesional en psicología, hemos encontrado que en los conflictos se encuentran juntos elementos tales como:

- LAS PARTES o actores, que se refiere a las personas involucradas en el conflicto, lo sepan o no, y todo lo que ello implica, como es su personalidad, sus actitudes, sus cogniciones y su ideología.
- EL ARGUMENTO (CONTENIDO), que en la mayoría de los casos es el suceso disparador. Es decir, los hechos o fenómenos que las partes afirman o reconocen como el origen o motivo del conflicto. En muchos casos, a pesar de que las partes lo reconozcan como tal, no significa que ése sea el conflicto, o su razón de ser.
- EL SENTIDO que le dan las partes a los hechos, es decir, la forma como los interpretan,
- EL CONTEXTO, que se refiere al lugar, al momento y al ambiente donde sucedieron los hechos, y
- EL MANEJO, principalmente la parte emocional, que se le da a la situación conflictiva.

En otras palabras y con los elementos mencionados, podemos elaborar la pirámide del conflicto como una representación gráfica del mismo en la que se entrelazan los elementos para darle vida a un fenómeno tan complejo y tan humano.

LA PIRÁMIDE DEL CONFLICTO



La relación entre los elementos del conflicto se puede representar con una pirámide, en la que en cada vértice confluyen todos los elementos: Las partes, el argumento, el contexto, el manejo y el sentido, que constituyen los puntos básicos del conflicto. Cuando se aborda o se aclara la participación de cualquiera de estos elementos, se inicia un proceso de transformación del conflicto. La percepción de figura-fondo de la pirámide es intencional, pues trata de mostrar que en el conflicto no existen elementos más o menos importantes, sino que en todo momento todos están presentes, y el que está actuando es simplemente la figura, mientras los otros permanecen en el fondo. Es decir, todos actúan al unísono

(José Luis Torres Laborde).

- LAS PARTES

Se refiere a los actores del conflicto. Aunque en apariencia puede ser sencillo determinar quiénes son, en la realidad algunos ni siquiera saben que hacen parte o son protagonistas de un conflicto. Por otro lado, no todos los actores se perjudican con el conflicto. Algunos obtienen buenas ganancias económicas, emocionales, en la búsqueda de sensaciones, o en la consecución de sus objetivos personales, o de satisfacción de necesidades del yo, pues para ellos el conflicto puede ser una forma de obtener beneficios.

Las partes determinan, en buena medida, la dirección e intensidad del conflicto, pues sus personalidades los predisponen a ello. Cada uno afronta el conflicto de una manera diferente, acorde con sus características de personalidad. Mientras un introvertido puede generar una estrategia desconocida para los otros, un extrovertido puede crear situaciones explosivas

o de acercamiento, y un buscador de sensaciones, avivar la llama del conflicto como algo emocionante.

- Conozca a cada una de las partes en el conflicto. ¿Quiénes son y quiénes no son?
- Identifique la participación, y establezca los intereses de cada una de las partes.
- Averigüe ¿qué tan dispuestas están a negociar? En otras palabras, cerciórese de su actitud y disposición.
- Observe el manejo emocional que le están dando, y si tienen intenciones de hacer daño, obtener ventajas o agredir al otro. En este último caso es muy importante mantener la calma y la seguridad. Se recomienda, en estos casos, buscar apoyo en la negociación, de tal manera que se establezca un equilibrio de poderes.

- EL ARGUMENTO O CONTENIDO DEL CONFLICTO

Son los hechos, las situaciones o los elementos cognitivos provocadores del mismo. Pueden ser contenidos «sustantivos» de carácter cognitivo, o contenidos «afectivos» de carácter emocional, según lo plantean Collins y Guetzkow¹¹. Los argumentos sustantivos pueden referirse a situaciones estructurales, como propiedad o territorio, a cuestiones económicas, a cuestiones de poder o influencia, a diferencias ideológicas, de valores o religiosas. Es decir, situaciones en las que el punto de vista de uno, además de ser diferente, influye de una manera no deseada en la situación del otro. O cuando los dos confluyen en una situación a la que ambos tienen derecho y el control es ejercido por otro o por una de las partes.

Los contenidos afectivos pueden referirse a situaciones que amenacen «propiedad», afecten la autoestima, o desestabilicen la seguridad psicológica, o busquen autoafirmación, con actitudes o argumentos de supremacía en cualquier sentido. La reacción emocional, si bien es parte del contenido, preferimos tratarla como una forma de manejo.

¹¹ COLLINS y GUETSKOW, *op. cit.*

- Defina claramente el contenido del conflicto. Para eso puede ayudarse estableciendo las expectativas o aspiraciones de cada una de las partes. Una de las estrategias de negociación más eficaces es la de diseñar escenarios futuros, donde se satisfagan las necesidades o aspiraciones de las partes, de tal manera que el conflicto se transforme ahora a la forma de conseguir el propósito.
- Distinga si el conflicto es sustantivo o afectivo. En el primer caso, establezca el marco cognitivo, la propiedad, el control, y el derecho de cada una de las partes sobre los hechos. En el segundo caso, observe si la reacción afectiva es una forma de chantaje, o si realmente los sentimientos del otro están afectados. En este caso es mejor centrarse en los hechos, asuntos, comportamientos, tratando de dejar de lado los sentimientos, hasta que el conflicto evolucione, pues de lo contrario las emociones contaminarán el ambiente de negociación.
- EL CONTEXTO

Todas las situaciones humanas tienen lugar dentro de un contexto. El «contexto» es un ambiente social donde las reglas del juego son relativamente claras a escala informal. Los contextos son situaciones diferentes que implican lugar, hora, personajes y propósitos. Una buena parte de los conflictos se presentan porque se producen en situaciones que son aceptadas en un contexto, mientras que en otros son rechazadas o vistas como impropias o amenazantes de la imagen.

Veamos un ejemplo, con algo de humor, relacionado con lo que acabamos de decir: «(...) *Como la ocasión en que mi vecino de la derecha, en la junta de accionistas de EL TROMPO, puso en mi boca palabras que sí dije, pero en un contexto acomodado, interesado y tendencioso (...) y la forma como mi vecino de al lado se aprovechó de mis palabras para decir que dije cosas que sí dije, pero que no quería decir, o por lo menos no como él dijo que las dije*».¹²

- Aclare el contexto donde se produjeron los hechos. En una buena proporción de casos, esta estrategia puede ser suficiente para modificar las posiciones en torno al conflicto.

¹² SANTOS, Kike. «El legado negado», *El Trompo* (separata de *El Tiempo*), 28 de diciembre de 1998, p. 2c.

- Elabore comparaciones de la misma situación en otros contextos y observe cómo se maneja en ellos. Probablemente encuentre la solución o las cosas se pongan peores. De todas maneras, son marcos de referencia que lo pueden orientar.
- EL SENTIDO

Además de las características de personalidad, cada persona es diferente, no sólo en su físico sino en la forma como percibe la realidad que lo rodea. La percepción particular de la realidad hace que los individuos la interpreten de una manera apropiada a sus propias necesidades y contingencias. Por lo tanto, los mismos hechos o argumentos, en la misma situación serán percibidos e interpretados de manera diferente por cada uno de los personajes en el conflicto.

La interpretación que cada uno le da a los datos a su alcance, lo hace para encontrar un sentido específico a los hechos, y para orientar su conducta o sus objetivos de acuerdo con el sentido encontrado.

En otras palabras, el «sentido» viene a ser la explicación personal que cada uno le da a los hechos y a las intenciones asociadas con ellos. El sentido no es sólo una dirección ni un objetivo; para cada uno es la razón de ser de las cosas. Por esto, si cada parte le da un sentido diferente a los hechos materia del conflicto, la diferencia no es necesariamente ideológica, sino de conceptos y paradigmas, a partir de los cuales se parte para explicar la situación.

Las cosas adquieren sentido cuando hacen parte del campo vital de cada uno. Y sólo en este ambiente son aceptadas, rechazadas, o productoras de desequilibrios mayores en el campo.

En un momento, una persona puede percibir a otra que le da un consejo, como una ayuda, pero también lo puede entender como una intromisión, o una invasión a la privacidad, o como una burla, o como un intento por controlarlo y ejercer poder sobre él. Es decir, sólo quien interpreta está en capacidad de expresar lo que piensa y siente acerca de la situación.

- Aclare el sentido que tiene toda la situación para cada una de las partes.
- Intente lograr que cada uno entienda el planteamiento del otro, aunque

no estén de acuerdo. Esto lo puede conseguir pidiéndole a cada uno un parafraseo del punto de vista del otro.

- Aclare intenciones
- EL MANEJO DEL CONFLICTO

Todos los autores coinciden en que el problema no es necesariamente el conflicto, sino la forma como es manejado por los protagonistas. La misma situación, con protagonistas diferentes, es manejada en forma diferente, hasta el punto que mientras para unos el conflicto es disfuncional y de choque, para otros, en las mismas circunstancias, puede ser un motivo de desarrollo, de decisión o, ¿por qué no?, de regocijo.

En algunas organizaciones se capacita a los empleados en el manejo productivo de los conflictos, lo cual permite lograr un ambiente de sana competencia, libertad de acción y debate sin antagonismo. En otras, se evade el conflicto, pues su sola sospecha es motivo de alta tensión.

De todas maneras, en el manejo del conflicto influye en forma determinante la incertidumbre de las partes con respecto a la otra. Es decir, no hay evidencia de confianza mutua, ni en las promesas, ni en las actitudes, ni en las intenciones. Algunos utilizan la incertidumbre como un arma para mantener al otro en estado de desasosiego. Pero algunos tipos de personalidad se adaptan muy bien a las situaciones de incertidumbre, sobre todo las personas con alta capacidad creativa. Por lo cual, el mantener la incertidumbre no es siempre una estrategia exitosa. En este caso, el problema radica en una falla en la comunicación, pues los datos son incompletos, no son claros o se están manipulando. Por otro lado, existe una falla en la confianza mutua que hasta que no se restablezca con unas seguridades mínimas para las partes, el proceso de negociación fracasará.

El manejo emocional es un disparador de conflictos muy importante. Algunas personas no *afroitan* la situación de conflicto, sino que la enfrentan agrediendo a otros, o defendiéndose de manera que crean rechazo en los demás. En este último caso, las actitudes defensivas de proyección, de negación, de ataque, de racionalización, de formación reactiva, o de reducción de la disonancia se convierten en conductas disfuncionales.

- Reconozca que el conflicto existe.
- Defínalo centrándose en consecuencias y secuelas, sobre el desempeño o sobre la relación.
- Asegure las garantías que se requieren para recobrar la credibilidad y la confianza
- Céntrese en los hechos, asuntos, comportamientos, no en las personas.¹³
- Busque enfoques conjuntos en la solución.

¹³ ZENQUER, Miller. *Supervisión. Manejo de conflictos laborales*, 1978.