Inter-Ethica

MANEJO DE CONFLICTOS

Profa. Vivien E. Mattei Colón
Universidad Interamericana de Puerto Rico – Ponce

La vida es un conflicto. Tratar de evadirlos es inútil. Están ahí para aprender, para evolucionar. Los problemas que enfrentamos tan a menudo en esta vida tienen el propósito de alertarnos sobre aquellos aspectos fundamentales de la existencia que aún no comprendemos.

A veces estamos involucrados en relaciones conflictivas y no nos damos cuenta. Para saber que hay un conflicto en gestación, debemos estar atentos a señales que pueden incluir los siguientes comportamientos:

1. Actitud grosera o agresiva de la otra parte hacia nosotros o viceversa, sin aparente razón.
2. Enajenación o sumisión en uno de los participantes de la relación o el grupo.
3. Intransigencia en la mediación de puntos divergentes.
4. Incomodidad e intento de evitar al otro al participar de actividades con la persona en conflicto.
5. Prejuicio hacia las ideas o actitudes del otro, que interfieran la comunicación efectiva.
6. Tranque es los esfuerzos conjuntos lo que reduce la productividad del trabajo en equipo.

La propia naturaleza del ser humano, en este nivel evolutivo elemental, provoca continuamente los conflictos. En algunas circunstancias podemos actuar como seres egoístas y como tal, se nos hace difícil ver el mundo a través de la conciencia ajena. Tratar de presumir que podemos resolver todos los conflictos, puede crearnos la ilusión de que tenemos la verdad exclusivamente de nuestro lado. Esto a su vez puede inducirnos a una conducta dogmática, donde queremos imponer nuestras ideas y opiniones a los demás. También nos puede llevar a una actitud cómoda como el que en ocasiones dice: “entrego

todos mis problemas en las manos del Señor", lo que podría implicar una incapacidad de asumir su responsabilidad.

Los conflictos son para resolverlos y solo los evitamos cuando, antes de que ocurran, identificamos su causa y aprendemos la lección. Son el eslabón más sencillo de nuestra interacción social, necesaria para nuestro crecimiento. Pero, ¿qué herramientas tenemos para tratar con ellos?

Las disciplinas de gerencia de recursos humanos y la psicología interpersonal nos han provisto variadas fórmulas que podemos adaptar. El objetivo es casi siempre el mismo: que ambas partes en conflicto puedan superar la incomodidad, aprendan las raíces de las diferencias, acepten la diversidad y esto les permita colaborar para beneficio mutuo.

En el escenario laboral, esto es fundamental, sobre todo para el patrono cuyo fin es la productividad exitosa, la cual se puede ver limitada si en su equipo de trabajo hay personas necesarias que se cancelan a sí mismas por no lograr ponerse de acuerdo. El lograr conciliar las diferencias conflictivas es un objetivo que, en el mundo de los negocios, es parte de nuestra naturaleza egoísta. "Pónganse de acuerdo para que el negocio pueda ganar, y si éste gana, entonces ganamos todos." Ese "ganar todos" es como un producto secundario, un *by product* del proceso principal de producción.

Los conflictos con nuestros relacionados más íntimos suelen ser una batalla de poder. Con los hijos, con la pareja, con los padres, toda la vida tratamos de imponer lo que, muchas veces de forma honesta, consideramos que es la verdad. Y llegamos a esa conclusión porque basamos nuestras opiniones y conductas en lo que hemos aprendido, lo que hemos experimentado. Y ese marco de referencia es distinto para cada cual. Si insistimos en nuestra verdad, descartamos la verdad de los demás y entonces somos injustos e ignorantes.

Pero guiarnos por nuestra "verdad" es la brújula con que el ser humano navega en su evolución. Para que esa guía funcione, tenemos que añadir a la lista de cualidades la **tolerancia** y la **compasión**. Por lo tanto, la base para resolver y aprender de los conflictos necesariamente debe basarse en el

respeto a la individualidad y la **humildad** necesaria para admitir que podemos aprender de los demás.

Este juego es cada vez más difícil de aprender si vemos los modelos de socialización en nuestra cultura, los que cada día refuerzan la conducta competitiva y el valor de mandar, vencer, ganar, tener… En ocasiones vemos cómo el padre impone sus ideas a los hijos, impone su religión, sus ideas políticas, su filosofía de vida, sus ideas sobre lo que es moral y ésta a su vez dogmatiza el pensamiento desde temprana edad. Decide la escuela de sus hijos y ésta a su vez ofrece nuevos modelos de autoridad que tratan de imponer a cada niño, no sólo un currículo aguado y uniforme, sino la interpretación del mismo a través del cristal de "la verdad" de cada maestro.

Cuando ese niño crece y comparte con otros, de bagajes distintos, se encuentra con conflictos sobre su verdad, pero no tiene las herramientas para resolverlos de forma efectiva porque no puede entender la diversidad. Sólo hay una verdad para él. Su forma de resolver conflictos lo aprendió en su casa, pero de fuentes más amplias a su entorno familiar.

Desde hace apenas medio siglo, tenemos la más poderosa arma de socialización: la televisión. Sin desestimar el impacto de otros medios masivos como los impresos, la radio, el cine y más recientemente el Internet, podemos concluir que la accesibilidad y omnipresencia de la "caja mágica" desde la infancia resulta una avasalladora descarga de pensamientos, ritos, costumbres y conductas que forman gran parte de los modelos a seguir en esta vida.

Y de ahí, más que de los libros de gerencia o auto-ayuda, hemos aprendido a resolver nuestros conflictos. Lo vemos en las caricaturas, la telenovela, las noticias, los dramas y comedias y más recientemente en los populares *reality shows*. Intrigas, engaños, violencia, egoísmo y falta de ética se glorifican constantemente otorgándole la televisión a los protagonistas sus quince minutos de fama, como predecía Andy Warhol, lo que para muchos, es ganar. ¡Y todavía nos preguntamos por qué nuestro mundo tiene tantos conflictos!

La amplitud del alcance de medios como la televisión en nuestra cultura nos permite entender el impacto que esos modelos tienen en nuestra conducta al resolver conflictos. Pero enajenarnos de la presencia mediática no es la solución. Los medios masivos son parte de nuestra realidad y después de todo, es cada cual el que, usando nuestro divino recurso de libre albedrío, decide lo que ve y escucha. Los medios pueden ser muy útiles si sabemos interpretar los conflictos de otros. Pero para utilizarlos en nuestro aprendizaje, tenemos que tener una estructura **ético-moral** básica que nos permita evaluar de forma crítica cada situación presentada y sus posibles **consecuencias**.

Podemos resolver nuestros conflictos y ayudar a los demás a utilizar estas guías si seguimos estos pasos sencillos:

1. Sé consciente en todo momento de que eres un ser imperfecto, que evolucionas en la medida en que mejoras y amplías tu conocimiento, sensibilizas tus sentimientos y tomas decisiones libremente, afrontando responsablemente las consecuencias de éstas. Igual que tú, lo somos todos y todos podemos tener o no la razón, en determinado momento. Esto debe estimular en tí una actitud de humildad que te permita reconocer la necesidad constante de aprender.

2. Ten presente que el objetivo no es ganar, sino buscar conciliatoriamente las alternativas que produzcan el mayor beneficio y mejores consecuencias para todos.

3. Haz siempre el esfuerzo de entender las razones y el contexto en que la otra persona presenta las ideas y conducta conflictivas para tí. Esto lo puedes lograr escuchando sus razones con tolerancia y respeto, haciendo las preguntas necesarias para conocer su trasfondo y comprenderlo mejor. Así, no sólo comprendes la situación teniendo más conocimiento, sino que le demuestras que

te importa conocerlo y la buena voluntad de tu parte para entenderlo.

4. Escucha los argumentos de forma crítica antes de reaccionar a su contenido, controlando tus impulsos para evitar una reacción emocional o personalista que implique prejuicios. Evita interrumpir al otro mientras expone sus ideas. Edúcalo para que te trate de igual manera.

5. Usa estrategias éticas en tu proceso de persuadir a la otra parte de tus argumentos, respetando siempre la diversidad, y expresando compasión si la otra parte tiene deficiencias de conocimientos o sentimientos hacia la forma de manejar el conflicto. Evita imponer tus ideas; convéncelo con argumentos lógicos, razonables, verdaderos y honestos, preferiblemente verificables.

6. Aprovecha cada instante del proceso de solucionar el conflicto para aprender y demostrar con tu conducta tu base ética.

7. Está dispuesto a reconocer que puedes estar equivocado lo que debes aceptar sin resentimientos, sino agradecimiento por aprender algo nuevo.

8. Reconoce que pueden haber puntos medios donde ambas partes pueden proponer y resolver. Después de todo, el objetivo es que ambas partes tengan beneficio, sin perjudicar a los demás.

Resolver conflictos sólo para nuestro beneficio, aun cuando pueda resultar fácil, no es la forma apropiada. El verdadero reto es poder anticipar las consecuencias de la solución para asegurarnos que ofrecerá la mejor

oportunidad de crecimiento para todos los involucrados. Esa es la única forma en que “todos ganamos”.

(®) Derechos Reservados – Profa. Vivien Mattei

La Profesora Vivien Mattei es Instructora de Comunicaciones. Puede escribirle a su correo electrónico: vmattei@ponce.inter.edu