



# Libro Herramientas para resolver conflictos

## Modelos y mapas para analizar, diagnosticar y resolver conflictos

Gary Furlong  
Wiley, 2005  
También disponible en: Inglés

## Reseña

Gary T. Furlong desglosa las complejas interacciones que acompañan a los conflictos interpersonales en unidades comprensibles e introduce ocho modelos para resolver las diferencias. Furlong dedica un capítulo entero a cada modelo, lo que da como resultado un libro de útil referencia. Los mediadores experimentados entran y salen de los ejemplos según consideren necesario. Esta obra podría ser usada como un buen libro de textos, aunque algunas explicaciones de Furlong sobre la naturaleza del conflicto podrían resultarles demasiado complicadas a los estudiantes, y sus diagramas no hacen sino empeorar el problema. *BooksInShort* recomienda este libro a los especialistas en resolución de conflictos, gerentes de recursos humanos, y estudiantes y profesores que busquen una guía que los oriente a través del tambaleante terreno de la interacción con los empleados.

## Ideas fundamentales

- El conflicto es algo natural que ocurre todo el tiempo.
- Los conflictos son complejos. Los modelos conceptuales lo pueden ayudar a definirlos, analizarlos y comprenderlos.
- Las personas reconocen el conflicto en tres pasos: rechazo, enojo y aceptación.
- Para resolver un conflicto debe averiguar qué es lo que las partes desean obtener.
- Los intereses de las partes pueden ser tangibles, emocionales u orientados a procesos.
- Los procedimientos de resolución deben ser justos, inclusivos y transparentes.
- La pérdida de la confianza es tanto una causa como un efecto del conflicto. Pero puede restablecerse.
- Algunos conflictos surgen de las diferencias en los estilos de comunicación. Entrene a las partes para saber adaptarse a los estilos de los demás.
- Algunos conflictos se originan en el establecimiento poco claro de límites o en la trasgresión de límites.
- Los sentimientos, las acciones y los pensamientos de las personas pueden causar conflictos. Cada tipo requiere una técnica de resolución diferente.

## Resumen

### Modelación del conflicto y resolución de conflictos

Algunos conflictos son menores y fáciles de olvidar, pero muchos son dolorosos y desconcertantes. Revisar todos los tipos de acusaciones, trastornos emocionales y las diferentes historias a menudo resulta imposible. Ahí es donde entran los modelos. Éstos pueden ayudarlo a organizar los detalles y concentrarse en los aspectos esenciales. Son como mapas. Ningún mapa se corresponde de manera exacta con la realidad y muchos dejan muchas cosas afuera. Sin embargo, un buen mapa es útil precisamente porque incluye únicamente la información que usted necesita para encontrar su camino.

### “Modelo No. 1: El círculo del conflicto”

Algunos modelos usan imágenes para analizar los conflictos. “El círculo del conflicto,” por ejemplo, describe al conflicto como un círculo dividido en seis partes:

1. “**Relaciones**” – Esta parte cubre las historias de las partes entre sí.

2. **“Factores externos/ánimos”** – Estos pueden ir desde tener un mal día hasta padecer una enfermedad crónica o vivir en un país con una mala economía.
3. **“Valores”** – Cada persona tiene sus propias creencias, ética y normas de conducta.
4. **“Datos”** – Cada persona conoce y asume una información diferente.
5. **“Estructura”** – Debajo de muchos conflictos yacen problemas estructurales tales como “recursos limitados,” “problemas de autoridad” y “estructuras organizacionales.”
6. **“Intereses”** – Esto incluye lo que cada parte desea.

“En vista de cuán comunes son las situaciones conflictivas y con cuanta frecuencia lidiamos con el conflicto, es posible pensar que todos somos bastante buenos manejando conflictos.”

Las primeras cinco partes son “impulsores”: provocan los conflictos. Un mediador no puede hacer mucho con las relaciones pasadas, los problemas personales o las creencias de las personas. De hecho, concentrarse en tales áreas puede tan sólo intensificar la batalla. En cambio, la mejor estrategia es centrarse en los datos y en la estructura. Para analizar los problemas de datos, organice un encuentro entre las partes para compartir información – “explicar, desafiar y corregir los datos erróneos.” Interprete la información en equipo y desarrolle una lista de temas con los cuales todos estén de acuerdo. Para analizar los problemas estructurales, pídale a las partes que identifiquen los temas comunes y sugieran ideas en conjunto para encontrar soluciones. Quizás necesiten reordenar las prioridades o reasignar recursos.

## “Modelo No. 2: El triángulo de la satisfacción”

Este modelo se centra en los intereses. Las partes de un conflicto no solamente desean cosas diferentes sino diferentes tipos de cosas. Cada tipo de interés requiere una estrategia de resolución diferente:

1. **“Resultado”** – Ésta es “la parte más tangible de un conflicto,” como por ejemplo una exigencia salarial o un pedido de reparación en un departamento en alquiler.
2. **“Proceso”** – Estos intereses no hacen al contenido del conflicto sino al mismo proceso de negociación. Abarcan temas tales como si el proceso de toma de decisiones es inclusivo y transparente. Por lo general los intereses de procesos no pueden ser “resueltos.” En su lugar, contróloslos a lo largo de la negociación.
3. **“Emoción”** – Estos intereses no pueden ser resueltos porque involucran a las emociones de las personas, las cuales no son negociables. No obstante, usted debe reconocerlos y hacerles un lugar.

“El conflicto es una experiencia humana universal, algo con lo que cada uno de nosotros convive y enfrenta en su vida bastante más allá del entorno de trabajo.”

Una vez que ha clasificado los intereses de las partes puede cambiar de un tipo de interés a otro cuando la negociación se estanque. Abordar un tipo de interés puede generar beneficios en otro – por ejemplo, un cambio de proceso puede hacer que todas las partes se sientan escuchadas y generar así beneficios emocionales. Siga estos pasos:

- Enumere todos los intereses de todas las partes involucradas.
- Identifique los intereses compartidos por todos, como puede ser un entorno de trabajo justo, amistoso y tranquilo.
- Ofrezca soluciones que satisfagan la mayor cantidad de intereses.
- Canjee “intereses de baja prioridad por intereses más importantes.”

## “Modelo No. 3: El modelo de los límites”

Los límites pueden ser físicos, conductuales o sociales. Tienen cuatro características en común:

1. **Definen las normas de conducta** – Un límite de velocidad en una autopista establece una conducta que debe ser cumplida por todos los conductores.
2. **Gozan de legitimidad** – El límite de velocidad es fijado por un organismo del gobierno.
3. **Son exigibles** – Si excede el límite de velocidad vendrá un oficial de policía a imponerle una multa.
4. **Por lo general son flexibles** – El límite de velocidad nominal en una autopista puede ser de 65 millas por hora, pero en la práctica este límite está cercano a las 70 millas. Este grado de flexibilidad se denomina “norma.”

“Si el conocimiento teórico sirve como base general en este campo, entonces los “modelos” son las herramientas específicas...que guían la aplicación del conocimiento teórico en la práctica.”

Los conflictos ocurren cuando las personas infringen los límites y las normas, y las autoridades tratan de hacerlas cumplir. Ambos elementos, la infracción y la exigencia del cumplimiento, deben estar presentes para que surja el conflicto. Para resolver conflictos de límites se debe reestablecer o redefinir el límite y la autoridad de cumplimiento. Ajuste las normas, al menos provisoriamente. Hay cuatro tipos de problemas que causan la mayoría de los conflictos de límites:

1. **“Falta de claridad respecto del límite”** – Un empleado nuevo no sabe cuánto tiempo puede tomarse para un recreo.
2. **“Falta de aceptación de la autoridad que hace cumplir el límite”** – Un colega le llama la atención a un empleado nuevo por tomarse un recreo demasiado largo.
3. **“Falta de aceptación de quién tiene jurisdicción sobre un límite”** – Una industria fija una norma para las emisiones, pero una empresa se niega a cumplirla argumentando que no hay ninguna ley que obligue a observar la norma.
4. **“Una ampliación deliberada de un límite que excede las normas aceptables”** – Un empleado llega cinco minutos tarde, luego 10, luego 45 minutos. Otros lo imitan. El jefe envía una nota al personal en donde les pide que lleguen puntuales al trabajo. Todos la ignoran. ¡Sobreviene la crisis!

## “Modelo No. 4: Intereses, derechos y poder”

El modelo de intereses, derechos y poder no trata sobre los conflictos en sí mismos sino sobre procesos de resolución de conflictos, que el modelo clasifica en tres tipos:

- **“Procesos basados en intereses”** – Éstos se centran en las necesidades y deseos de las partes y tratan de reconciliarlas. Son procesos de colaboración que enfatizan la formación de relaciones y los acuerdos. El resultado de estos procesos es una situación en la que todas las partes se benefician.
- **“Procesos basados en derechos”** – Éstos se centran en los derechos de las partes según están definidos en las leyes, contratos y en otros documentos. Se aplican las mismas normas para todos. Estos procesos son más rápidos que los basados en intereses, pero son menos flexibles y existe la posibilidad de que las partes nunca logren mejorar su relación. Por ello, el resultado es una situación en la cual algunos ganan y otros pierden.
- **“Procesos basados en el poder”** – Estos procesos son contenciosos y usan enfoques tales como amenazas, violencia, votaciones y huelgas. Las partes que tienen mayor poder obtienen lo que desean. El resto percibe los resultados como injustos. El resultado es una situación en la cual todos pierden.

### “Modelo No. 5: La dinámica de la confianza”

La “confianza” se define como “el tener expectativas positivas sobre los motivos y las intenciones de otro” ante un “riesgo potencial.” Cuando las personas están heridas o atraviesan un conflicto no se tienen confianza; pero la confianza es necesaria para resolver los conflictos. Cuando algo malo ocurre, las personas buscan una causa. Tienden a interpretar las motivaciones de los demás de maneras que refuerzan el respeto por sí mismas y su visión del mundo, en un rango que va desde echarle la culpa a la situación a culpar a los demás:

- **“Situación”** – Las circunstancias escapaban a su control: Usted no recibió suficiente entrenamiento; dio lo mejor de sí.
- **“Naturaleza intrínseca”** – Otras personas causaron el problema de forma no intencional. Tenían buenas motivaciones pero no se dieron cuenta de que iban a lastimarlo.
- **“Intención hostil”** – Otros causaron el problema maliciosa y deliberadamente. Querían lastimarlo; carecen de ética innata; lo hicieron para pasar por encima de usted.

“En un litigio judicial es común que una parte esté enojada con la otra, enojada con el abogado de la contraparte, enojada con el sistema judicial, con su propio abogado, con terceros inocentes porque estos no toman posición, y así sucesivamente.”

Para resolver un conflicto en el cual se ha resquebrajado la confianza, introduzca nueva información que desvíe las atribuciones hacia el extremo positivo del espectro, hacia la situación. Demuestre que es un proceso justo. Aliente “medidas constructoras de confianza” – acciones no riesgosas que demuestran la confiabilidad de las partes.

### “Modelo No. 6: Las dimensiones del conflicto”

Las personas entran en conflicto por su forma de pensar, sentir y actuar. Cada dimensión responde a estas diferentes técnicas:

- Resuelva las disparidades de ideas introduciendo nuevos datos, reinterpretando los existentes o reformulando la información.
- Resuelva los enfrentamientos emocionales reconociendo la validez de los sentimientos de las partes y creando un lugar seguro donde puedan expresarse.
- Resuelva los conflictos de comportamiento identificando las acciones “disparadoras” que ocasionaron el problema, desarrollando pautas para la interacción o ayudando a las partes a cambiar.

### “Modelo No. 7: El modelo de los estilos sociales”

Los problemas interpersonales son causados también por estilos sociales o de comunicación diferentes, en especial porque tales estilos se hallan profundamente enraizados en la personalidad y la cultura. Los estilos de comunicación tienen dos dimensiones:

1. **“Firmeza”** – Las personas “firmes-interrogadoras” expresan sus deseos de manera indirecta y hablan pausada y suavemente, mientras que las “firmes-directas” insisten en dar su opinión y hablan en voz alta y fuerte.
2. **“Receptividad”** – Las personas “receptivas-controladas” tienen un rango vocal limitado y usan poca expresividad o gestos faciales. Las “receptivas-expresivas” tienen un rango vocal amplio, se valen de muchos gestos y tienen rasgos faciales vivaces.

“La calidad de nuestros procesos comunicativos es clave en la experiencia del conflicto.”

Las personas firmes-interrogadoras o las receptivas-controladas pueden sentirse acosadas por las firmes-directas o receptivas-expresivas; a la inversa, las personas firmes-directas o receptivas-expresivas pueden sentir que sus compañeros se guardan de decir lo que piensan o incluso las engañan. La traducción y la adaptación son las soluciones para estos conflictos de estilo.

### “Modelo No. 8: Trascender el conflicto”

Los conflictos duelen y las personas atraviesan tres etapas como respuesta al dolor:

1. **“Negación”** – En esta etapa, las personas niegan tener un problema. Tratan de mantener el status quo. No están listas para negociar, y si hacen una oferta lo hacen únicamente para mostrar cuán razonables son y para ellas la culpa la tienen los demás.
2. **“Enojo”** – Cuando finalmente las personas admiten tener un problema, pueden tener una explosión emocional. Ya no niegan el problema pero no están listas para lidiar con él.
3. **“Aceptación”** – Ahora el negociador tiene algo con qué trabajar.

“Olvidar y seguir para adelante es una forma de duelo. La raíz...de la palabra “duelo” es “llevar una carga pesada.”

Identifique en qué etapa se encuentra cada una de las partes. Haga que las personas que sienten negación o enojo atraviesen estas etapas tempranas. Para romper con la negación, formule preguntas abiertas para ayudarlas a explorar las realidades de sus compañeros y el cuadro de situación mayor. Cuando las personas sientan enojo, reconozca la validez de sus sentimientos. Finalmente, una vez que todas las partes hayan llegado a la aceptación, la mediación puede comenzar.

## Sobre el autor

**Gary T. Furlong** es mediador y se dedica a entrenar a las personas a resolver conflictos.

---

---