

## EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES VISTO DESDE EL MODELO CONFLICT MENTORING

### ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FROM MODEL CONFLICT MENTORING PERSPECTIVE

TINO PRAT

Empresario, consultor y formador.

Licenciado en Ciencias Empresariales y Master por ESADE

tprat@tprat.com

#### Resumen

En este artículo, se presenta un nuevo modelo de análisis y diagnóstico de las relaciones humanas, que permite una inmediata comprensión de cuál es el *momentum* conflictual, facilitando un pronóstico y un diagnóstico de intervención.

La mayor aportación de este modelo es el *Mapa del Conflict Mentoring*<sup>1</sup>. Este sencillo mapa de 4 Cuadrantes, tiene el poder de orientar rápidamente a las partes en conflicto para la determinación de qué es lo que está sucediendo en sus relaciones.

La principal virtud del Mapa, consiste en que cuando nos posicionamos a nosotros mismos en el mapa, inmediatamente comprendemos cuál es nuestro papel en la relación. Enseguida nos damos cuenta de que no es cierta la visión simplista de que: «la culpa de todo la tiene el otro». Por el contrario, pasamos a atribuirnos cuál es nuestro papel en la corresponsabilidad de la génesis y el mantenimiento del conflicto real o potencial y, por lo tanto, adquirimos una visión nueva de la relación, con una comprensión mucho más responsable y sistémica.

Para presentar el modelo del Conflict Mentoring seguiremos el siguiente itinerario:

1. Introducción y marco del mundo relacional.

#### Abstract

In this article, we present a new model of analysis and diagnosis of human relationships. This model brings forth an immediate comprehension of the conflict *momentum* and it facilitates a prognosis and diagnosis of adequate intervention.

The most significant contribution of this model is the Conflict Mentoring Map. This simple map of four quadrants allows the parties involved in the conflict to determine what is happening in their relationships.

By positioning ourselves in the Map, we immediately comprehend our role in the conflictive relationship. This realization is the Map's main virtue. We automatically realize that the simplistic approach «only the other part is at fault» is not accurate. Consequently, we begin to determine our co-responsibility in the origin and continuation of real or potential conflict. We acquire a new and more responsible systemic comprehension of the relationship.

The following chapters explain the genesis of the Conflict Mentoring Model:

1. Introduction and framing of the world of relationships.
2. Current frame of conflict resolution.
3. Alternative models of conflict management.

<sup>1</sup> Conflict Mentoring es una marca y un método registrados.

2. Marco actual de la resolución de conflictos.
3. Modelos de gestión alternativa de conflictos.
4. Modelo del Conflict Mentoring

#### 4. Conflict Mentoring Model

### Palabras clave:

Acuerdo, amor, miedo, discrepancia, consenso, conflicto

### Key words:

Agreement, love, fear, discrepancy, consensus, conflict

## 1. Introducción y marco del mundo relacional

La realidad cotidiana en que estamos inmersos, nos impele a relaciones interpersonales cada vez más complejas, lo que puede provocar reacciones de enfrentamiento o cerrazón que nos empujan al conflicto sin darnos cuenta. Aflora cuando ya estamos de lleno metidos en juegos de manipulación, cuando las agresiones –verbales, psicológicas o incluso físicas- ya están deteriorando la calidad de la relación, provocando daños y efectos en la misma, e incluso a terceros.

En todos los entornos, la consecuencia más inmediata de esas disfunciones relacionales suele ser el malestar personal y el fracaso de la relación. En un entorno familiar o de amistad, el futuro será más o menos complejo en función del grado de dependencia de las partes. Pero en entornos laborales, además de las consecuencias de malestar emocional e incluso físico (por sintomatología psicosomática, como puede ser el estrés), habrá consecuencias económicas que pueden llegar a afectar seriamente a la consecución de la misión de la organización, si bien normalmente no serán cuantificables. No es fácil atribuir objetivamente cuál es el impacto directo que una mala relación tiene en la consecución o no de un objetivo laboral, como puede ser conseguir un nuevo cliente, o la entrega de un material a tiempo. Es muy difícil asignar un valor económico objetivo a las consecuencias de una mala relación interpersonal, porque el conflicto pertenece al mundo de lo subjetivo.

Pero antes de continuar, veamos qué entendemos por conflicto en este artículo: *me siento en conflicto cuando en una relación interpreto que me hallo en riesgo de perder alguna cosa, sea objetiva (bienes económicos), o subjetiva (pertenencia, prestigio, posición, dignidad, etc).*

Dos conclusiones importantes se derivan inmediatamente de esta definición:

1. Si el conflicto es una *interpretación*, eso significa que se halla completamente inmerso en el mundo de lo subjetivo. La emoción que atribuyo inconscientemente a la relación será el epicentro en torno al que girará el conflicto. Por consiguiente, dado que nos hallamos en una sociedad emocionalmente maleducada, en una relación conflictiva quedaremos a merced de nuestra habilidad para gestionar nuestras emociones.
2. Si el conflicto depende de nuestra inteligencia emocional, debemos comprender en profundidad cuáles son las emociones principales que gestionan los conflictos. Habiendo definido el conflicto como la consecuencia de que *interpreto que estoy en zona de riesgo*, podemos considerar que la emoción principal será *el miedo*, y que mi comportamiento será más o menos evidente y agresivo en función del grado de *rabia* que contenga.

Establecida esta premisa conceptual, veamos ahora cuáles son los modelos existentes actualmente para resolver los conflictos.

En nuestras relaciones puede suceder que intuyamos que las cosas no van del todo bien,

pero eso no significa que vayamos a afrontar el conflicto. Principalmente porque no somos conscientes de las verdaderas consecuencias que encierra mantener una mala relación. No valoramos la falta de sinergia como un defecto. Por otra parte, habitualmente nos parece un riesgo innecesario el plantearnos las cosas en términos de «conflicto». Nos preocupa que al afrontarla pueda empeorar. Y nos decimos: «será mejor ir tirando mientras las cosas no vayan a peor». Además, reconocer que hay conflicto es tanto como reconocer que somos incompetentes en nuestras relaciones. Así que nuestra actitud más inmediata suele ser ocultar o aplazar la resolución del conflicto y sólo lo afrontamos cuando la situación empieza a ser demasiado acuciante, por los daños que ya está generando o el alto riesgo de que algo grave suceda.

En todo caso, lo que estamos haciendo continuamente en nuestras relaciones es negociar, consciente o inconscientemente. En la vida, continuamente estamos negociando, y de hecho, no podemos dejar de negociar, igual que no podemos dejar de comunicar. Cualquier postura, incluso el silencio, es una acción negociadora que pretende la consecución de un objetivo.

Al principio, la negociación solemos hacerla personalmente. Pero si las cosas se complican y nos sentimos incapaces, habitualmente procedemos a buscar intermediarios que nos suplan.

Aparentemente delegamos en un experto, pero en la mayoría de los casos, lo que hacemos es escudarnos en él para evitar nuestro sufrimiento emocional, y que éste perjudique la consecución de nuestros intereses.

Efectivamente, el analfabetismo emocional de nuestra sociedad es lo que nos lleva a huir o agredir, en lugar de confrontar constructivamente las diferencias, y ello, fundamentalmente porque no somos capaces de gestionar positivamente nuestras emociones. Es más, muchas veces no somos conscientes de qué es lo que sentimos. Yendo más lejos todavía, es posible que ni tan siquiera sepamos qué significan las sensaciones que experimenta nuestro cuerpo físico, que no son sino la manifestación más inmediata de que algo anda mal.

Como vemos, no existe una cultura relacional que optimice las relaciones sin necesidad

de llegar a situaciones de conflicto. Ese es uno de los objetivos del Conflict Mentoring: *educar a aprender del conflicto* para evitar tener que recurrir a soluciones drásticas.

## 2. Marco actual de la resolución de conflictos

Cuando la negociación –directa o indirecta– fracasa, normalmente no nos queda más opción que dirigirnos a las *instituciones de justicia* a través de abogados y procuradores. Este procedimiento, a pesar de ser el más tradicional, tiene inconvenientes:

- Los abogados, procuradores y todo el sistema jurídico en general tienen intereses distintos a los nuestros (su remuneración y su propia supervivencia) y en muchos casos divergentes con los de los actores del conflicto (corporativismo, directrices políticas, intereses económicos, prolongar los procesos, dependencia con los intermediarios de la otra parte, puntos de vista y cultura diferente, etc.), haciendo más complejo el conflicto original y muy a menudo agravándolo.
- El procedimiento exige que el conflicto se traduzca al lenguaje jurídico, en base a artículos de los códigos procesales, jurisprudencia, etc., lo cual añade un filtro difícil de superar para una profunda comprensión del conflicto como una relación humana entre los actores, desvirtuando su esencia emocional y complicando la resolución.
- Mientras dura el proceso judicial, la relación entre las partes queda paralizada y perjudicada y si hay alguna dependencia, como puede ser la económica, la parte más débil sale más perjudicada, si no ambas.
- La duración del proceso muchas veces se mide en años (cuando no en décadas), y cuando llegue la sentencia es incluso posible que el conflicto ya no tenga demasiado sentido para los actores (si todavía están vivos).
- Al final del Proceso, el Juez tiene que decidir que una de las partes es la que tiene

la razón y la otra no, lo cual está en contradicción con nuestro principio de co-responsabilidad.

- Legalmente el juicio lo gana aquel que tiene mejores pruebas o coartadas, o incluso aquel que miente mejor, lo cual está en oposición al mismo principio de justicia.
- La suma del coste del proceso judicial, más el de los intermediarios jurídicos y sin tener en cuenta las pérdidas que se originan por el deterioro de la relación durante el proceso, es muy alto y en algunas ocasiones incluso puede llegar a superar el beneficio esperado de las partes. La conclusión es que se produce una triste paradoja desde el punto de vista social, sistémico y macroeconómico, dado que el resultado final no es sino una redistribución de la riqueza a favor del mantenimiento de un sistema jurídico poco efectivo que no garantiza el verdadero concepto de justicia.

A fin de paliar estos inconvenientes, la iniciativa privada (a través de Cámaras de Comercio, Agrupaciones Gremiales, Asociaciones, etc.) y cada vez más el mismo sistema jurídico, han ido creando algunas alternativas más eficientes.

Así nacen procedimientos de facilitación, mediación, conciliación, *ombudsman*, sistemas neutrales de evaluación o de consenso, peritajes, tribunales de arbitraje, etc. Todos ellos constituyen métodos alternativos de resolución de conflictos que pretenden evitar el juicio legal y alcanzar un consenso que permita una solución amigable.

Actualmente, la legislación introduce cada vez más la vía alternativa como un paso previo antes de entrar en el procedimiento judicial tradicional, llegando en ocasiones a obligar una *mediación* o un *arbitraje* antes de proceder con la demanda. Así, se evita que lleguen a juicio un gran volumen de casos de «fácil» solución, para los que el porcentaje de éxito con estos métodos alternativos suele ser superior al 80%.

Veamos cuáles son las principales ventajas de muchos de estos procedimientos alternativos:

- Son mucho más rápidos y económicos.
- Preservan la relación entre las partes, facilitando su continuidad.
- No se juzga ni se busca un culpable, si no una solución viable y de aplicación inmediata.
- No se sanciona.
- En algunos casos, como la mediación, las soluciones no vienen impuestas por una persona u organismo ajeno, si no que éstas deben ser propuestas por las partes, lo cual facilita mucho la viabilidad y puesta en práctica de las acciones acordadas.
- No se tienen en cuenta las posiciones, si no los objetivos, lo cual hace que el conflicto se resuelva de manera muy operativa.
- Se crea un clima colaborativo y de escucha profunda de la otra parte que permite corregir malas interpretaciones, aclarar confusiones y restañar las relaciones.
- Se buscan soluciones desde la realidad concreta, en lugar de tener que interpretarla desde su adaptación a la normativa legal, que muchas veces no es universal o incluso puede estar socialmente caduca.

### 3. Modelos de Gestión Alternativa de Conflictos

En el último cuarto de siglo XX, surgieron evolutivamente tres modelos para orientar lo que se viene a llamar la Gestión Alternativa de Conflictos (GAC), o la Resolución de Conflictos (RC), (ADR en inglés: Alternative Dispute Resolution).

1. El Lineal o de Harvard.
2. El Transformativo.
3. El Circular Narrativo.

#### 3.1. Modelo Lineal (Harvard)

Nace alrededor de 1975 de la mano de Roger Fischer, William Ury y Bruce Patton, profesores de Harvard. Se basa en las fuentes del pen-

samiento liberal de esa famosa escuela de negocios y tiene un enfoque muy centrado en el *management*.

Sus principales aportaciones son:

- Establece excelentes principios y técnicas de negociación, promoviendo la utilización de técnicas y fórmulas objetivas, separando la emocionalidad -las personas de los intereses- y buscando alcanzar acuerdos cooperativos ganar-ganar (win-win) para optimizar el resultado y erradicar definitivamente el conflicto (el cual se contempla como algo negativo).
- Insiste en cuidar mucho la comunicación, como elemento básico para establecer un puente entre las partes.
- Está centrado en los verdaderos intereses de las partes (para qué lo quiero), tratando de obviar el enfoque competitivo de la negociación posicional (qué quiero).
- Trata de preservar la relación entre los oponentes, buscando acuerdos en forma amigable, pero más desde la metodología estrictamente racionalista que desde la emocionalidad, que evita tratar a toda costa.
- Contempla desde la creatividad, la formulación de diversas opciones negociadoras que «amplíen el pastel», en lugar de la visión restrictiva y mezquina de la negociación de suma cero tradicional.
- Su objetivo es buscar un acuerdo en el que –si es posible- todos salgan ganando con la máxima eficiencia –los acuerdos son para llevarlos a cabo- y sin perjudicar las relaciones personales.

El proceso de funcionamiento del modelo es el siguiente:

1. Distanciar las personas del problema (separar las emociones).
2. Centrarse en los intereses opuestos, pero tener también en cuenta los intereses compatibles y comunes.
3. Generar muchas opciones en beneficio mutuo.
4. Insistir en utilizar criterios objetivos (indicadores de mercado, tasaciones, etc.) que fundamenten las mejores opciones.

5. Desarrollar uno o varios MAPAN (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado), a fin de ampliar el poder negociador.
6. Si todo esto no funciona, utilizar el Jiu-jitsu: bloquear los movimientos posicionales de la otra parte para concentrarse en las circunstancias.
7. Si tampoco esto funciona, interponer una tercera parte experta que se concentre en los intereses, las opciones y los criterios.

Es el modelo más y mejor difundido y es el más utilizado no sólo en el mundo empresarial y organizacional, sino incluso en política internacional.

A menudo se le critica su ineficacia ante un negociador competitivo, ante el que propone tres opciones:

- Aprenda a negociar a la manera competitiva
- Genere un MAPAN más poderoso que el de su oponente.
- «Eduque» a la otra parte en negociación cooperativa.

En nuestra opinión sus puntos débiles son:

- Pretende erradicar el conflicto y no lo valora como fuente de crecimiento.
- Sirve mejor a los problemas objetivos que a los conflictos humanos.
- Separa el mundo emocional, que es justamente donde radica muchas veces el verdadero impulsor del conflicto, y por lo tanto es poco útil cuando resulta complicado o inútil separar la persona del problema.

El mismo William Ury, coautor de este modelo, hace poco reconoció que este modelo debe actualizarse. Ury (2000) manifiesta: «*El problema que encaramos excede las transacciones individuales y el escollo de tratar con personas difíciles. El desafío que enfrentamos en la actualidad es cambiar la cultura de conflicto en sí,...*» Y más tarde manifiesta su giro añadiendo: «*Nuestro desafío está lejos de consistir en la eliminación de las diferencias: se trata de crear un mundo seguro para las diferencias*».

### 3.2. *El Modelo Transformativo*

Baruch Bush y Folger critican el modelo lineal presentando el modelo transformativo en los años 80, enfocando la solución desde la perspectiva que justamente Harvard no aborda: la relación.

Se basa en la transformación de las personas en conflicto, cambiando la manera que tienen las partes de enfocar sus relaciones, adoptando los principios de la cultura de la paz, el respeto, la interculturalidad y el crecimiento personal. Por lo tanto, no se centra en el qué (el objeto) como el modelo de Harvard, si no en el cómo, desde el sujeto.

Su máximo exponente hoy es John Paul Lederach, promotor de la reconciliación en la resolución de conflictos mediados.

Sus principales aportaciones son:

- Considera el conflicto como una oportunidad de crecimiento. Por eso, no pretende eliminarlo sino transformarlo para convivir con él, pues considera que es inherente a toda relación humana y motor de cambio.
- Descubre las diferencias y enseña a respetarlas y manejarlas.
- Valora la violencia como el fruto de la mala gestión de las discrepancias.
- Fomenta el mutuo conocimiento de las partes a través de la libre expresión de sus emociones y sentimientos y, por lo tanto, se sumerge en las causas más profundas de los impulsores del conflicto.
- Incorpora las preguntas circulares como técnica de comunicación.
- Su objetivo no es tanto el acuerdo como el cambio personal en las relaciones, desde el «empowerment» de los actores, o crecimiento personal, para que tomen conciencia de sus responsabilidades y comprendan que son co-protagonistas de sus conflictos.

El proceso de aplicación es el siguiente:

1. Definición del conflicto indagando en lo emocional.

2. Alternativas de resolución de cada parte desde la relación.
3. Búsqueda de soluciones para una reconciliación profunda.

Es un modelo muy apropiado para ser aplicado en la enseñanza y se ha constituido en el principal referente de la mediación.

En nuestra opinión sus puntos débiles son:

- Se circunscribe excesivamente a la Mediación reglada, lo cual es muy limitativo.
- Su único propósito es mejorar las habilidades relacionales a fin de evitar futuros conflictos, olvidando la calidad de los acuerdos del conflicto presente.
- No se fija tanto en la solución como en las posibilidades de transformación de la relación, haciendo que sea un modelo poco eficiente desde un punto de vista estrictamente económico, lo que lo convierte en el modelo radicalmente antagonista del Lineal de Harvard.

### 3.3. *El modelo Circular Narrativo*

Debido a Sara Cobb, nace tras el transformativo, y bebe de las fuentes de la Terapia Sistémica, la Teoría de la Comunicación de Bateson y Watzlawick, los abordajes epistemológicos de la Cibernética de Segundo Orden de Heinz von Foerster y Humberto Maturana, el Construccionismo Social de Kenneth Gergen, y la Teoría Posmoderna del Significado de Marínés Suares.

Se basa en el principio de que somos y creamos lo que nos narramos a nosotros mismos. Por eso cada actor narra los hechos de un mismo conflicto de forma diferente y, por lo tanto, la solución radica en re-explicar el conflicto de manera consensuada y positiva.

Sus principales aportaciones son:

- Amplía sustancialmente el modelo transformativo, al incorporar la multicausalidad sistémica: la relación causa efecto no es lineal si no circular y se retroalimenta multiplicándose.

- Amplía las técnicas de comunicación de Harvard, dando prioridad a las preguntas circulares para ir construyendo la historia alternativa a partir del análisis narrativo (Construccionismo Social).
- Utiliza las técnicas de connotación positiva, reformulación, re-enmarcado, re-contextualizado, soluciones intentadas, preguntas abiertas, preguntas circulares que involucran para crear una historia consensuada del conflicto.
- Su objetivo es tanto el acuerdo como la relación, situándose en una posición intermedia entre los dos modelos anteriores. Por su propia metodología aflora todas las emociones contenidas con mayor fuerza que el Transformativo. La finalidad es la construcción de una nueva visión compartida en la que una solución sea viable y la relación sea posible.

El proceso de aplicación es el siguiente:

1. Aumentar el caos y la borrosidad poniendo en máxima evidencia las diferencias de las partes, y así crear nuevas alternativas que reconduzcan la relación a un nuevo orden antes impensable.
2. Legitimación de todos los actores, para destruir la típica visión antagonista de las partes, que induce necesariamente a la rigidez posicional.
3. Cambio de significado: se construye una nueva narración de las partes desde una visión compartida.
4. Creación de contextos operativos, para que la puesta en práctica sea posible.

Se usa básicamente en mediaciones familiares o escolares.

En nuestra opinión sus puntos débiles son:

- Se circunscribe exageradamente a la mediación, lo cual es muy limitativo.
- Metodología diametralmente opuesta a Harvard, lo cual limita su aceptación en entornos empresariales muy tradicionales.

El modelo Conflict Mentoring se inscribe en esta última orientación, la del Modelo Circular Narrativo, si bien a nuestro entender supera sus

limitaciones mediante el uso de un amplio abanico de técnicas de análisis e intervención y los fundamentos del propio modelo, que surgen de la propia dinámica de las organizaciones.

En realidad, se trata más de una cultura, de una nueva manera de comprender los conflictos, más que de una metodología para afrontarlos.

## 4. El Modelo del Conflict Mentoring

El Modelo Conflict Mentoring utiliza un mapa, con cuatro Cuadrantes y tres posibles posiciones en cada uno, más un área central. Cada una de estas posiciones tiene unas características que permiten prever la evolución de las relaciones y sus posibles consecuencias.

Cada actor o parte de la relación, posiciona su «zona de confort» como una área que puede abarcar varias de estas posiciones de acuerdo con lo que sería su comportamiento en cuanto a la relación.

Para comprender mejor el Modelo, explicaremos un conflicto real desfigurado, cuya evolución iremos posicionando en el mapa. Pero antes veamos cuáles son los puntos cardinales del mapa.

### 4.1. El Mapa de las áreas de estructuración social

Nuestro Mapa, no es en absoluto cuantitativo, sino que más bien se asemeja a un *scanner*. En nuestro Mapa hemos decidido reflejar la «distancia» que subjetivamente identifica una persona con respeto del otro en cuanto al grado de coincidencia cognitiva (eje vertical) y relacional (eje horizontal). Veamos cuáles son las cuatro variables que fijamos como puntos cardinales:

En el eje vertical, se refleja el grado de coincidencia con las opiniones del otro, que puede ser de CONSENSO o de DISCREPANCIA, según sea la apariencia de concordancia en cuanto a la manera de ver las cosas. Sin embargo, no hay que olvidar que estamos hablando de apariencia subjetiva.

En el eje horizontal, el tipo de relación que mantiene con el otro, que puede ser de MIEDO o AMOR. La elección de estas variables se fundamenta en que los dos principales impulsores de conducta son la huida del displacer y la aproximación al placer. La moderna psicología evolutiva avala la consideración de que el mundo emocional es un *continuum* «apego – separación».

En el punto central, el punto cero, aparece una posición en la que hay poco o nada de cada una de las cuatro variables expuestas y por eso le llamamos INHIBICIÓN.



Cuadro 1: Mapa de Cuadrantes del Conflict Mentoring®

Veamos ahora el significado que damos a las cuatro variables y cómo juegan los Ejes y los cuatro Cuadrantes:

### EJE COGNITIVO: CONSENSO - DISCREPANCIA

Si la relación está basada en el CONSENSO de las partes, nos situaremos en la parte baja del Mapa. Si por el contrario la relación se halla en plena manifestación de la DISCREPANCIA, nos hallaremos en la parte superior del Mapa.

A este Eje le llamamos Eje Cognitivo. Los contenidos cognitivos se elaboran de manera personal y subjetiva en base a las propias habilidades y aprendizajes -experiencias, cultura, historia familiar, etc. que actúan como filtros para interpretar la realidad de manera única y personal. Así pues, hay tantas realidades como personas que la interpretan; tantos puntos de vista como actores en la relación. Las diferencias de opinión serán inevitables y, en consecuencia, la discrepancia es algo inherente a toda relación humana.

Por lo tanto, el Conflict Mentoring parte de la base de que el acuerdo total y absoluto es imposible y, por más que mis opiniones se parezcan a las de mi grupo, sin duda hay matices que nos van a diferenciar y pueden facilitar que entremos en DISCREPANCIA.

Es por este motivo que utilizamos la palabra CONSENSO; porque es un concepto que nace de la necesidad que tienen los grupos de llegar a acuerdos de mínimos que les permita avanzar y desbloquear situaciones en las que las diferencias son demasiado importantes. CONSENSO quiere significar pues, que dado que nunca nos podremos poner de acuerdo en todo, sí que decidimos mantener puntos de vista cercanos en algunos aspectos, a fin de conseguir un cierto entendimiento, que nunca será absoluto sino superficial. En consecuencia, la estabilidad conseguida con el CONSENSO será artificial, temporal y a corto plazo, porque encubre diferencias y aspectos que no se van a tratar, bien sea porque la relación no es suficientemente profunda, bien sea porque se van a ocultar a fin de que la relación no se rompa.

Actualmente vivimos en una cultura del CONSENSO que tiende a ocultar lo que no es «políticamente correcto», lo cual deriva en conflictos larvados que a medio plazo acabarán por explotar.

La primera conclusión, será que mantenerse en CONSENSO a medio plazo generará dificultades y, por lo tanto, hay que promover la libre manifestación de la DISCREPANCIA para llegar a acuerdos en profundidad, sin que por ello las relaciones se vean perjudicadas. Pero eso es algo a lo que no estamos habituados en nuestra cultura.

Lo que entendemos por DISCREPANCIA, es la manifestación de las diferencias, que sólo será constructiva si la confrontación se efectúa con una buena gestión emocional, porque de lo contrario, la emocionalidad suele desbordarse y generar conflictos perjudiciales.

### EJE RELACIONAL: MIEDO – AMOR

Según nuestra definición de conflicto, cuando la manifestación cognitiva que acabamos de analizar, sucede desde la interpretación subjetiva de que existe el riesgo de que puedo perder algo,



automáticamente nos hallamos en zona de conflicto: en el Mapa corresponderá a las zonas dominadas por la variable emocional MIEDO, donde reina la inseguridad y la incertidumbre.

El MIEDO es una reacción subjetiva que pretende protegernos del riesgo de pérdida y de sentir dolor, por lo que nos lleva al ataque o a la huida, pero en cualquier caso no a la apertura sino a la agresión o al enroque. La virulencia del conflicto será mayor o menor según sea el grado de la rabia, que será el impulsor que nos llevará desde la zona CONSENSO a la zona DISCREPANCIA. Efectivamente, en la zona CONSENSO, la rabia no es lo suficientemente fuerte, y nos mantendremos en conductas de huida. En cambio, si la rabia es potente, saltaremos a la zona de DISCREPANCIA donde el ataque será más o menos evidente según sea el coraje y la desinhibición en la manifestación de la rabia.

El conflicto está siempre vinculado a la emocionalidad MIEDO y sólo sucede en los Cuadrante 2° y 3°.

Al 3er Cuadrante le llamamos CONFLICTO, porque es en él donde el Conflicto se manifiesta cuando la rabia se está expresando. Al 2° Cuadrante le llamamos INESTABILIDAD, porque ahí el Conflicto está latente, no se manifiesta pero se va acumulando en forma de resentimiento, inseguridad y temor y puede explotar en cualquier momento.

La alternativa que corresponde a una relación bien educada emocionalmente, será aquella en la que en lugar de dominar el MIEDO, la desconfianza y la inseguridad, domina la confianza, el AMOR y la alegría.

Esta es una afirmación evidente, pero es que en definitiva las relaciones humanas no son tan complejas si queremos entenderlas positivamente. El problema fundamental radica en ser lo suficientemente valientes como para sincerarnos con nosotros mismos y estar dispuestos a reconocer cuál es el grado de AMOR que estoy poniendo en la relación, independientemente de que sea profesional o personal.

Si estoy abierto a dar y recibir AMOR suficiente, el conflicto es imposible. Si el MIEDO es superior al grado de AMOR que siento, que recibo, o que estoy dispuesto a dar, el conflicto está servido indefectiblemente. Por lo tanto, el

secreto para que una relación sea positiva o no, para que haya conflicto o no, está en la libertad para reconocer y utilizar nuestra habilidad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones ad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

aprender de los que no piensan como yo, porque ellos están viendo aspectos de la misma realidad que yo no veo, saben cosas que yo no sé y, por lo tanto, colaborando entre todos podremos acceder a una realidad más real, más completa. Se trata de integrar las diferencias entre las personas, no de eliminarlas, de enriquecernos con la diferencias, no de erradicarlas para empobrecernos. Hay que promover y fortalecer el desacuerdo en tolerancia para aprender entre todos y generar sinergias creativas, porque en CONSENSO no hay crecimiento, sino agotamiento o conflicto a medio plazo.

Si sentimos AMOR por el proyecto, por la relación, por la Organización, pero no nos atrevemos a plantear nuestras discrepancias, o simplemente no somos conscientes de que existan, entonces nos hallamos en el 1er Cuadrante, que llamamos ESTABILIDAD. En este Cuadrante se vive una Armonía Inocente, porque en él no somos conscientes de las diferencias y por lo tanto es una Armonía muy primaria.

Este primer Cuadrante corresponde a las relaciones incipientes, en el que el CONSENSO es más fruto de la falta de conocimiento mutuo que de la ocultación o la huida.

#### 4.2. El Mapa de las Posiciones: el Caso Tom y Jerry

Como se puede ver en el siguiente Cuadro, dentro de cada Cuadrante, podemos encontrar tres posibles posiciones, que definen el Mapa de Posiciones.

Para comprenderlo, explicaremos la posible evolución de una Organización que acaba de fundarse entre dos amigos: Tom y Jerry.

Tom es un joven triunfador que acaba de vender su empresa por una buena cantidad de dinero. Jerry es un ingeniero muy creativo que ha diseñado una nueva patente a la que le ve una proyección comercial espectacular, por lo que le propone a su rico amigo Tom que le financie para fundar una sociedad, en la que él pondrá el trabajo y Tom el dinero.

NEGACIÓN. Así es como se inicia la sociedad, desde la posición de NEGACIÓN: Tom y Jerry enamorados del proyecto, niegan cualquier posible discrepancia: si en los más de 20

años que hace que se conocen jamás se han peleado, ¿por qué habrían de hacerlo ahora que tienen un proyecto maravilloso en común? Sin embargo, en esa posición duran poco, porque las cosas empiezan a funcionar maravillosamente bien y todo parece un sueño.



Cuadro 2: Mapa de Posiciones del Conflict Mentoring®

FANTASIA. Todo va tan bien, que parecen una pareja de enamorados y se posicionan rápidamente en FANTASÍA, donde los éxitos y la alegría dominan completamente la relación. Sin embargo, esta es una posición muy frágil e irreal, porque tanto entusiasmo disminuye el realismo y oculta las diferencias que más tarde o más pronto acabarán por aflorar. En esta posición de máximo AMOR, también el CONSENSO es máximo, porque no se plantean diferencias: «pensamos de la misma manera». Tanto es así que incluso se podría decir que «somos iguales». Todo es maravilloso...

Pasa el tiempo y Jerry, en su entusiasmo, sigue investigando y perfeccionando su patente. Tom se empieza preocupar porque observa cómo Jerry está descuidando las otras áreas de la empresa en beneficio de nuevos desarrollos de algo que para Tom ya es más que perfecto.

ACOMODACIÓN. Las cosas no van mal, pero Tom se va alejando de AMOR y sale de FANTASIA para entrar poco a poco en ACOMODACIÓN, donde todavía hay mucho CONSENSO, pero ya no tanto, porque se empieza a dar cuenta de que Jerry, que sigue en FANTASÍA, es un neurótico de la perfección y está perdiendo el tiempo en lugar de aprovechar el éxito alcanzado para consolidar la compañía y ganar dinero en lugar de seguir gastándolo.

Tom se desplaza por el Eje relacional y abandona AMOR a favor del MIEDO (pasando del 1º

al 2º Cuadrante) cuando recibe una nueva factura de la Agencia de Patentes que agota las reservas que tenía previstas para cubrir los gastos de vacaciones y pagas extraordinarias. Así es como entra en DIPLOMACIA.

**DIPLOMACIA.** En esta posición, el MIEDO a estropear la magnífica relación que todavía existe con Jerry, lleva a Tom al silencio. Al fin y al cabo el negocio funciona bien y Jerry sigue siendo un genio en FANTASÍA, de manera que Tom sólo se atreve a sonreír diplomáticamente a Jerry cada vez que se cruzan por el pasillo. Sin embargo, el problema seguirá agravándose, porque Tom no le explica cuáles son sus miedos a Jerry. Por otra parte, Jerry acaba de ingeniar la manera de mejorar sustancialmente sus productos y se lanza a invertir desafortunadamente en nuevos desarrollos. Y aunque desde FANTASÍA Jerry sí le explica a Tom sus proyectos, éste se queda bloqueado y es incapaz de reaccionar parándole los pies, porque el MIEDO a romper el CONSENSO es el que le mantiene en DIPLOMACIA.

**EVITACIÓN.** Un día llega una factura de gastos por nuevos desarrollos que Tom considera totalmente innecesarios y que le llevan a tener que hipotecar su propia casa sin decirle nada a Jerry. ¿Por qué se mantiene en silencio Tom? El MIEDO a romper la relación y su orgullo le impiden destaparle a Jerry que en realidad no es tan rico como le había hecho creer. Ahora Tom evita a Jerry incluso por los pasillos y en el Mapa ha el CONSENSO está disminuyendo porque Tom ya no está casi de acuerdo en nada con Jerry, pero cada vez que se decide a ir a hablar con él para contárselo todo, acaba por encontrar una excusa u otra para ahorrarse hacerlo.

Y así van pasando los días, hasta que un día, accidentalmente Jerry se entera a través del Director del Banco, que Tom está muy endeudado. Ese día, Jerry pasa inmediatamente de FANTASÍA a PACTO DE SILENCIO sin pasar por ninguna de las posiciones intermedias: Jerry ha circulado por el circuito externo de las posiciones extremas.

**PACTO DE SILENCIO.** En esta posición, Jerry ya no va a intentar encontrarse con Tom para explicarle sus nuevos desarrollos, porque tiene pánico a que Tom le diga que están en quiebra o algo similar, de manera que prefiere ignorar la verdad antes que preguntar y enterarse de cuál es la situación real. El MIEDO le

tiene atenazado. Esta es una posición simbiótica en la que ambas partes dependen mutuamente el uno del otro, y aunque los dos sospechan o saben la verdad, hay un PACTO no verbal DE SILENCIO por MIEDO a que todo se rompa.

**OCULTACIÓN.** Aunque ahora Jerry ha decidido unilateralmente disminuir sus inversiones, a Tom le llega una factura que agota su paciencia, de manera que la rabia le impulsa a saltar el tercer Cuadrante, CONFLICTO, posicionándose en OCULTACIÓN. El comportamiento típico de esa posición consiste en la guerra de guerrillas, tirar la piedra y esconder la mano. Eso es lo que hace Tom, bloqueando las facturas y las inversiones que le parecen innecesarias, para fastidiar a Jerry y que deje de gastar. Por falta de coraje, es la manera que tiene de sacar la rabia, actuando temerosamente desde la sombra. Pero eso va a deteriorar mucho la relación y el conflicto ya está servido.

**ENFRENTAMIENTO.** Y las cosas se van complicando hasta que un día, el Banco le urge a Tom para que cubra un gran descubierto. Tom, agobiado por las deudas, y nada habituado a no tener dinero, se dirige muy nervioso al despacho de su socio, el genial Jerry, y le suelta la rabia acumulada de un solo golpe. Le acusa de malgastador, de ser un neurótico compulsivo que no puede dejar de inventar por inventar. Le dice que todo lo hace por demostrar su genialidad, cuando en realidad es un pobre desgraciado que nunca sabrá ganar dinero y que a él le está arruinando su economía y su salud.

**DESTRUCCIÓN.** Jerry tiene un temperamento mucho más caliente que Tom, por eso circula por el circuito externo, caracterizado por ocupar las posiciones más extremas. El hecho de que Tom se haya mantenido en silencio durante tanto tiempo, ha ido acumulando mucho resentimiento en él y por eso ha entrado en el despacho de Jerry como un tigre, cometiendo el error de atacarle personalmente, lo cual ha llevado a Jerry a saltar directamente de PACTO DE SILENCIO a DESTRUCCIÓN, donde nada importa, sólo ganar y aniquilar al contrario. Una vez alcanzada esta posición, es muy difícil recuperar la relación, especialmente si lo que está en juego es el reconocimiento personal.

El primer gran error de Tom ha sido el de mantenerse en silencio y no manifestarle a Jerry

sus problemas desde el primer día. Y su segundo gran error ha sido el de insultar a Jerry.

Tom podría discutir sobre qué es lo que Jerry ha hecho mal (EL HACER) y la relación se mantendrá dentro de las posiciones internas y controlables. Pero al insultar y descalificar a Jerry, está atacando su identidad (EL SER) y el sentimiento que le ha provocado es el de sentirse rechazado y excluido del mundo, lo que equivale al no reconocimiento de su propia existencia como ser humano. La descalificación lleva casi indefectiblemente a la DESTRUCCIÓN y reconducir la situación es prácticamente imposible, salvo contadas ocasiones.

Afortunadamente, la antigüedad y la fuerte amistad que había entre Tom y Jerry y el hecho de que ambos estuvieran en el mismo barco, les permitió reconducir la situación inmediatamente. De hecho, Tom se dio cuenta enseguida de que había llevado las cosas demasiado lejos cuando Jerry le dijo entre gritos que ya estaba harto de sus mentiras y de que fingiera ser millonario y que ya sabía que estaba hipotecado hasta las cejas.

**NEGOCIACIÓN.** Tom saltó a NEGOCIACIÓN, como acto de contricción por los insultos proferidos y porque se sintió descubierto y rechazado, proponiendo a Jerry estudiar un análisis conjunto de la situación y manifestándole su amistad incondicional inmediatamente, a lo que Jerry respondió moviéndose a toda velocidad hacia el último extremo que le quedaba por visitar:

**AMOR – ODIO.** En esta posición se producen «emociones encontradas». Jerry también manifiesta su incondicional amistad por su amigo Tom, porque siempre le ha admirado profundamente, aunque al mismo tiempo le «odia» por haberle ocultado durante tanto tiempo que las cosas no iban todo lo bien que él le había hecho creer.

La solución llegó al día siguiente, en la reunión que mantuvieron ambos mano a mano, en la que Tom le presentó la más estricta realidad y ambos se pusieron a trabajar conjunta y creativamente. En esa reunión cada uno manifestó su diferente punto de vista y se generó tranquilamente una sinergia colaborativa. Los nuevos acuerdos que allí se tomaron permitieron empezar a comercializar inmediatamente un nuevo producto, dando por válido el último de los desarrollos realizado por Jerry, quien convino en

que de hecho ya no valía la pena seguir mejorándolo. Al cabo de un año, la nueva dinámica de la relación que Tom y Jerry habían aprendido, les llevó a mantener una reunión cada semana para hablar tanto de la marcha de la empresa como de su propia relación. Estaban situados en la posición de CONSTRUCCIÓN.

Esta historia tiene un final feliz aunque, obviamente, no siempre es así. En nuestra experiencia el final feliz en las organizaciones tiene mucho que ver con el momento en el que se afronta el conflicto. En demasiadas ocasiones es demasiado tarde. Por ello Conflict Mentoring no pretende ser sólo un método para afrontar conflictos, sino un modelo de comprensión de las relaciones humanas desde la perspectiva del conflicto y poniendo el énfasis en la labor preventiva a partir del desarrollo de la cultura y los comportamientos que caracterizan el cuadrante de Innovación. Este es el verdadero reto para la eficacia de las organizaciones y el bienestar de las personas.

## Referencias bibliográficas

- Casado, L. (2001). *Organizaciones y sistemas humanos*. Barcelona: Kairós.
- Casado, L. y Prat, T. (2007). *Conflict Mentoring®. Cómo afrontar y resolver los conflictos*, Barcelona: Bresca Editorial.
- Cooperrider, D., Whitney, D. y Stavros, J. (2003). *Appreciative inquiry: the handbook*. Euclid, OH: Crown Custom Publishing.
- Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra*. Barcelona: Urano.
- Fisher, Ury y Patton. (1998). *Obtenga el sí*. Barcelona: Gestión 2000.
- Folger, J.P. y Baruch Busch, R.A. (1996). *La Promesa de la Mediación*. Barcelona: Editorial Granica.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Paul Haupt Verlag.
- Moore, C. (1995). *El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Editorial Granica.
- Ury, William. (2000). *Alcanzar la Paz*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de prevención de conflictos*. Barcelona: Ariel Practicum.