

CONFLICTOS, OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE por M^a Luisa de Miguel



Formación y Empleo

hace 4 años



Mis experiencias de aprendizaje como facilitadora de futuros coachs, resultan muy gratificantes y enriquecedoras, porque me permiten seguir aprendiendo a ser mejor Coach y mejor persona. Como dice Gustavo Bertolotto en este artículo [“Enseño aquello que necesito aprender”](#)

En los últimos meses he trabajado diversos temas que están relacionados con la gestión de los conflictos: [Indagación Appreciativa](#), la Optimización de las diferencias individuales en los equipos, la Comunicación Estratégica, la Cultura del Reconocimiento. Por las experiencias con distintos tipos de personas tengo la sensación de que los conflictos o los evitamos, o los mantenemos vivos, o los zanjamos, creyendo que así se resuelven y desaparecen. Pero no, los conflictos no se resuelven, se gestionan.

Los conflictos son parte de nuestra vida, son inevitables, nos ayudan a salir de nuestra zona de control, nos retan, por eso pueden ser una gran fuente de aprendizaje si sabemos gestionarlos ecológicamente. Tener conflictos significa estar vivo.

Quizás nuestra cultura occidental presidida por una forma de pensamiento binario y dicotómico (blanco o negro, bien o mal, a o b) no nos ha ayudado mucho a desarrollar la habilidad de gestionar la diferencia. Nuestra forma de entender el conflicto suele tender a eliminar las diferencias, a escoger entre una alternativa u otra, y no pensamos en opciones más orgánicas, holísticas o sistémica que nos permitan construir nuevas realidades y soluciones a partir precisamente de las diferencias, a buscar opciones integradoras en vez de excluyentes.

En un [mundo VUCA](#) como el actual, **gestionar la diferencia será una competencia clave para el éxito**. Porque saber gestionar los conflictos, atendiendo a las diferencias, y viendo en ellas una fuente de valor, lograremos incrementar la [creatividad](#) en las personas y las organizaciones, estaremos más preparados para el cambio porque habremos ganado en flexibilidad y capacidad de adaptación, aprenderemos más y más rápido, fomentaremos la responsabilidad, y lograremos con ello una mayor madurez profesional y organizacional.

Cuando pensamos en gestión de conflictos, la mayoría solo ponemos el foco en los conflictos externos, y sin embargo, **la mayor parte de los conflictos externos están generados por los conflictos internos no resueltos en nosotros mismos**. Esos conflictos internos son una de nuestras [principales disfunciones para el desarrollo de otras habilidades, de nuestro talento, y para el logro de nuestras metas](#). Y los conflictos internos no son más que partes de nosotros que no están alineadas (emoción y razón, metas y creencias, nuestros distintos yo, esencia y roles, necesidades y emociones, expectativas y realidad.....).

Cuando yo realice mi primera formación como Coach, allá por el año 2007, decidí que no estaba todavía preparada para ser Coach porque todavía tenía conflictos internos que resolver antes que ponerme delante de nadie a ayudarle a resolver los suyos. He hecho un largo camino de reconciliación interior en estos años, cuando consideré que ya estaba preparada decidí apostar por el reto de certificarme como Coach, y empezar a ayudar a otros en ese camino de reconciliación y transformación que yo misma experimente. Lo mejor de todo es que, en esta nueva etapa aprecias cada momento en el que emerge en ti un conflicto interno que no conocías, porque en el mismo instante en el que asoma sabes que se está abriendo una nueva oportunidad de crecimiento y superación.

Probablemente detrás de esa falta de gestión de los propios conflictos internos, se derive la **actitud que cada uno tenemos ante los conflictos**. Y esa actitud se refleja en nuestro comportamiento ante ellos y por supuesto en el resultado de los mismos:

- **DOMINAR:** Querer ganar a toda costa, imponer nuestra posición, nuestra argumentación
- **EVITAR:** Evitar el conflicto, mirar para otro lado, dejarlo pasar a ver si se soluciona solo

- **COMPLACER:** Ceder siempre ante las demandas de los demás, complacer y no dar valor e importancia a nuestros intereses
- **ARMONIZAR:** Ser igualmente consciente de mis intereses y necesidades y de su importancia y valor, como de los de los demás.

Una gestión adecuada y ecológica de los conflictos requiere tener en cuenta las posiciones, los intereses, las expectativas, las emociones, las necesidades, las creencias y los valores de todas las partes implicadas. **Se puede llegar a un acuerdo en la resolución de un conflicto pero no a la resolución del mismo, porque si alguna de las partes no se siente satisfecha con el acuerdo adoptado, el conflicto sigue vivo**, latente y probablemente se enquistará y explote en cualquier otro momento con más fuerza aún. El problema está en que no buceamos por debajo de la superficie, intentando conocer más lo que la otra parte realmente quiere, lo que verdaderamente le importa y valora. Y no lo hacemos por la actitud con la que afrontamos los conflictos (dominación, servilismo, evitación). Esa actitud nos impide darle espacio al diálogo, a la pregunta y a la [escucha profunda](#), que son en definitiva dos de las herramientas más importantes en la gestión de los conflictos, junto con unas buenas dosis de consciencia, [empatía](#) e intuición. **Es la pregunta y la [empatía](#) la que nos permite ver la intención positiva de la otra parte y comprender el [mapa del mundo desde el que actúa](#)**. Este es el primer paso para el acercamiento de las partes.

La **diferencia entre posiciones e interés** la explica muy bien [William Ury](#), experto en negociación de Harvard y autor de numerosos libros sobre esa materia, recurriendo a la historia de dos hermanas que se peleaban por una naranja. Solo hay una naranja, y cada una está aferrada a su posición de quedarse con ella. Finalmente, después de mucha discusión, decidieron cortarla a la mitad y quedarse cada una con una mitad de naranja. El conflicto aparentemente quedó resuelto porque llegaron a un acuerdo y una solución, pero ambas quedaron disconformes e insatisfechas porque cada una obtuvo la mitad de lo que le interesaba. El problema fue que su negociación se centró en sus posiciones “quiero la naranja” y no se preocuparon por indagar y descubrir cual era realmente el interés de la otra parte en la naranja. Si hubieran preguntado **¿para qué quieres la naranja?** hubieran descubierto que una de ellas la quería para comer, mientras que la otra deseaba usar la peladura para preparar una tarta. Si en vez de intercambiar solo sus posiciones, hubieran preguntado y escuchado hasta descubrir cuál era el interés de cada una en el conflicto, habrían llegado a un acuerdo del todo satisfactorio para las dos. Una habría comido toda la fruta, y la otra habría podido usar toda la peladura.

Los intereses son aquello que nos motiva, y se relacionan con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. En cambio, una posición consiste en una demanda

concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos.

Si realmente quieres aprender, crecer y superarte tras los conflictos que irán apareciendo en tu vida, no dejes de sumergirte en las profundidades del mar del conflicto, donde habitan las verdaderas llaves para resolverlos satisfactoriamente: intereses, emociones, necesidades, motivaciones y valores. ¿Estas preparado para la inmersión? ¿Estas preparado para el aprendizaje?

Maria Luisa de Miguel

Lider Coach

Artículo publicado originariamente en Alquimiacoach.com

Comparte esto:



[Personalizar botones](#)

Categorías: [Hablamos de](#)

Etiquetas: [conflicto](#)

[Deja un comentario](#)

Formación y Empleo Avilés

[Volver arriba](#)