





JOSEP REDORTA

*Cómo actuar
ante un conflicto*

50 reglas útiles de fácil uso



ALMUZARA

© JOSEP REDORTA, 2014
© EDITORIAL ALMUZARA, S.L., 2014

1ª edición: junio de 2014

Reservados todos los derechos. «No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.»

COLECCIÓN ECONOMÍA Y EMPRESA • EDITORIAL ALMUZARA
Director editorial: ANTONIO CUESTA
www.editorialalmuzara.com
pedidos@editorialalmuzara.com - info@editorialalmuzara.com

Imprime: CORIA GRÁFICA

ISBN: 978-84-16100-38-5
Depósito Legal: CO-752-2014
Hecho e impreso en España - *Made and printed in Spain*

Índice

<i>Prólogo. La sabiduría útil para la resolución de conflictos</i>	7
<i>Presentación</i>	11
Los diez mandamientos	14
Los buenos consejos	36
Las reglas generales.....	58
Las acciones útiles	80
Reflexiones.....	102
<i>Criterios efectivos para resolver conflictos</i>	124



PRÓLOGO

LA SABIDURÍA ÚTIL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es consubstancial a la vida por lo que tenemos que aprender a afrontarlo y gestionarlo. Pero, ¿nos preparamos para ello? Normalmente no. Resulta sorprendente lo tardío de las ciencias que abordan el fenómeno del conflicto y sus dinámicas de gestión. Poco a poco, las universidades, las empresas y los profesionales van siendo conscientes de la importancia de abordar las técnicas de resolución de conflictos, una materia todavía relativamente novedosa para el mundo del conocimiento en lengua española. Por eso, al innegable valor del contenido de los libros de Josep Redorta se une su carácter pionero: somos muchos los que hemos bebido de sus fuentes y nos hemos adentrado en este mundo profesional tras sus pasos y textos. Cuando comencé a interesarme profesionalmente en el mundo de la resolución de conflictos fui adquiriendo y leyendo la bibliografía existente sobre la materia. Los libros de Josep Redorta destacaban con luz propia. Al leerlos, comprobé que el autor sabía, por su propia experiencia, de lo que escribía. Además de una sólida formación académica, el autor posee una amplia experiencia en la tarea de resolución de conflictos, lo que lo diferencia de otros muchos autores de perfil más teórico y académico. Aprendí, pues, de sus textos y lo consideré mi maestro. He utilizado su sabiduría en mi quehacer profesional y en más de

una ocasión sus consejos han orientado mi quehacer en alguna situación especialmente complicada.

Cuando escribí un libro sobre la materia utilicé con frecuencia los textos de Redorta, que cité y transcribí —citando fuentes, por supuesto—, en varias ocasiones. Algún tiempo después, en un acto de amable cortesía, el autor me escribió para agradecerme mis citas de sus textos. Su correo me hizo mucha ilusión, dada mi admiración por su obra. Al poco tiempo me pasó el primer manuscrito de este libro, que leí con auténtica avidez. Como respuesta a mis comentarios elogiosos el autor me pidió que le prologara la presente obra, lo que hago encantado con estas breves líneas. El prólogo de un libro siempre ha de contener una invitación a su lectura. Y no cabe duda del enorme atractivo de esta obra, *Cómo actuar ante un conflicto*, que atesora una profunda sabiduría que el autor comparte con sus lectores. De alguna forma, conlleva una destilación de lo esencial en la ciencia de la resolución del conflicto, sobre todo centrado en lo más difícil y complejo, la propia naturaleza humana. El libro nos ayudará a enfocar el conflicto desde una perspectiva diferente: aunque el conflicto siempre genera tensión y ansiedad, la experiencia demuestra que sus consecuencias no son siempre negativas, ya que suele ser antesala de cambios y de soluciones creativas. Sin conflictos ni crisis, ni la sociedad ni las empresas hubieran avanzado «El conflicto es el motor de la historia», afirmó con acierto un Marx que en tantas otras cosas se equivocara. Así es. Muchas personas se bloquean ante el conflicto, mientras que otras lo afrontan con decisión. Todos hemos tenido que enfrentarnos con conflictos de diverso tipo a lo largo de nuestra vida y sabemos por experiencia que el haberlos superado nos permitió ascender un peldaño en nuestro camino. Tras el problema y conflicto de hoy puede esconderse la felicidad y la prosperidad del mañana, dependerá en gran medida de la manera en el que lo afrontamos y resolvemos. Sin ningún género de dudas, estas *50 reglas útiles* nos ayudarán en gran medida a gestionar sabiamente esos conflictos a los que de una u otra forma tendremos que enfrentarnos.

El saber resolver conflictos, aunque tiene algo de arte, es, sobre todo, una ciencia que se puede aprender. Durante años,

nos educamos adecuadamente para adquirir conocimientos, mejorar aptitudes y actitudes, pero... ¿Nos preparamos para resolver conflictos? Diferentes estudios de instituciones norteamericanas indican que los directivos dedican entre un 30 a un 50% de su tiempo a resolver conflictos. Asimismo sabemos que el nivel de conflicto actúa como un techo de cristal en nuestra carrera personal o profesional. ¿Cómo, entonces, no nos preparamos adecuadamente? La resolución de conflictos tiene una importante componente de ciencia que se puede aprender o, en su caso, se puede adquirir en el mercado de los servicios profesionales. Esta obra nos ayudará de una forma muy práctica y amena a enfrentar conflictos propios y ajenos desde una de las voces más autorizadas de lengua española.

En general, tanto los libros de mediación como los de resolución de conflictos que se pueden encontrar en nuestras librerías, se tratan de traducciones directas de autores norteamericanos o bien de obras muy directamente influidas por éstas. El conocimiento que se difunde tiene una base anglosajona que no siempre coincide con la realidad hispana. La obra de Redorta supone un importante esfuerzo de tecnología propia, acercando el enfoque teórico más remoto a la realidad práctica más cercana, lo que supone un altísimo valor para el lector interesado.

No estamos simplemente ante un libro de conocimiento simplificado y fácil, sino que nos encontramos ante una obra de sabiduría compartida. El libro nos aporta valiosos consejos estructurados en cincuenta reglas útiles de fácil uso, enmarcadas previamente por diez mandamientos básicos de obligado cumplimiento. Aunque el libro puede leerse de manera rápida, recomiendo la lectura sosegada y reflexiva de cada uno de los consejos, intentando aplicar sus preceptos a casos prácticos y conocidos. Yo así lo hice y en más de una ocasión, no pude por menos que decirme para mis adentros, ¡qué pena no haberlo leído antes de abordar aquel caso!

El conflicto genera una energía que puede aplastarnos o que, bien canalizada, puede impulsarnos en nuestra carrera hacia la felicidad o la prosperidad. Un conflicto genera una energía palpable que molesta, quema o desgarras, según su naturaleza o

intensidad. Esa energía puede deprimirnos, hundirnos o aplastarnos si no sabemos encarar, gestionar o resolver bien ese conflicto. Si, por el contrario, sabemos encauzarla adecuadamente, esa energía puede impulsarnos en la carrera de nuestra vida. Los sabios en artes marciales enseñan a utilizar la propia energía del enemigo que nos ataca para terminar reduciéndolo. Para conseguirlo —y este libro nos ayuda a ello—, hay que abordar el conflicto adecuadamente, desde una inteligencia estratégica, desde una adecuada preparación personal y un profundo conocimiento del alma humana.

Nuestro techo de cristal se encuentra en el nivel de conflicto que eres capaz de soportar y resolver. A medida que se asciende en cualquier organización, ya sea empresarial, pública o institucional, mayores y más complejos serán los conflictos que los responsables deban abordar. De alguna forma, uno de los criterios básicos para el ascenso es la capacidad para soportar las tensiones que generan los conflictos y el talento para resolverlos. El grado de responsabilidad es directamente proporcional al nivel de conflicto que podemos abordar. Es bien conocida la frase de Kant «La capacidad de un individuo se mide por la incertidumbre que es capaz de soportar». Todos tenemos un techo de cristal marcado por el nivel de intensidad y complejidad de los conflictos a los que nos enfrentamos. A partir de ahí, saltan los fusibles, nuestra eficiencia queda limitada y podemos bloquearnos. Una de las características de los líderes es su capacidad de resolución de conflictos y de las crisis. Todos tenemos necesidad a aprender de la materia, y Josep Redorta es uno de los mejores maestros. Agradezcámosle su esfuerzo y su conocimiento compartido que nos ayudará a elevar nuestro temido techo de cristal.

MANUEL PIMENTEL SILES

PRESENTACIÓN

Algunos de mis lectores me insistían desde hace tiempo, en que resumiera algunos de los principios que pueden ser de utilidad para resolver cualquier situación de conflicto. Es cierto que en el año 2007, con el libro *Aprender a resolver conflictos*, había dado un paso en esa dirección; también que esa obra —quizás por su vertiente divulgativa— ha sido y sigue siendo de las más solicitadas en librerías. No obstante, vi claro que debía insistir en esa línea cuando uno de mis alumnos me pidió una especie de «recetario» para manejarse con rapidez y eficacia.

Este libro resume cincuenta aspectos de utilidad práctica para gestionar conflictos. Lo hace de una manera sencilla, sin entrar en demasiados detalles técnicos, pero competente. Cada una de estas recomendaciones viene aclarada con imágenes, pensamientos, o ideas vinculadas al tema, de manera que la comprensión del mensaje pueda ser inmediata. Espero haberlo conseguido, pese a la dificultad de simplificar aspectos que son en ocasiones complejos, como a nadie se le escapa.

De las cosas que me haya olvidado, estaré encantado de recibir sus aportaciones, tan útiles siempre.

Les quedo agradecido.

JOSEP REDORTA
josepredorta@icab.cat

**«EL PROBLEMA
es la resolución general de
problemas.»
K. POPPER**

APRÉNDASE LOS DIEZ MANDAMIENTOS

Algunas cosas son más importantes que otras. Cuando hablamos de conflictos y lo hacemos en términos generales, existen aspectos que debemos tener siempre en cuenta, sea cual sea el tipo de situación a la que nos enfrentemos.

No se trata de cosas difíciles. En realidad se trata de cosas que conocemos. Pero, o que no las tenemos en cuenta, o no las aplicamos en el momento oportuno.

Los conflictos tienen muchos ángulos por los que pueden ser vistos, se den al nivel que se den. Ya sean grandes conflictos internacionales o problemas de comunicación interpersonales, pero existen unas pautas generales que son de aplicación en todos los casos.

La ciencia y la práctica social han puesto de relevancia cuales son las cuestiones que funcionan y que es preciso conocer para actuar con seguridad en situaciones de conflicto.

1. EL PRIMER MANDAMIENTO

LA ACTITUD DE RESPETO SIEMPRE SERÁ APRECIADA

El respeto es una de esas palabras que todos usamos, pero de las cada uno tiene su propia valoración. Respetar al otro tiene que ver con la idea de reconocimiento de los demás. Con la idea de entender que sus posiciones y puntos de vista pueden ser legítimos, aunque discrepemos de los mismos.

En la falta de respeto la comunicación no verbal tiende a ser muy indicativa, los gestos, el tono de voz, etc. se captan por las partes en conflicto de manera bastante precisa. A veces la prepotencia de los actuantes conduce a situaciones de alta tensión.

Para respetar hay que comprender, que es mucho más que entender. Se trata de entender y ponerle corazón. Podemos no entender lo que sucede, pero la actitud de escucha activa, de aclaración de datos, de mantener la cabeza fresca pese a la tensión emocional, implica reconocimiento.

Respetar siempre ayuda al diálogo sea de lo que sea. La humildad cura la prepotencia y hace caer una de las barreras más importantes para afrontar una situación conflictiva.

Incluso en las luchas obreras, en las condiciones de miseria, el respeto surge como una necesidad inexorable. Karl Marx afirmaba que el obrero tiene más necesidad de respeto que de pan. El tiempo no le ha desmentido. El respeto como expresión de reconocimiento implica una actitud moral hacia los demás.

Si respetamos, seremos respetados.

PRINCIPIO DE RESPETO O DE AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS

Este principio se basa en dos teorías ético-morales que dicen textualmente:

1. El respeto por la autonomía del individuo, que se sustenta esencialmente en el respeto de la capacidad que tienen las personas para su autodeterminación en relación con las determinadas opciones individuales de que disponen.
2. Protección de los individuos con deficiencias o disminución de su autonomía en el que se plantea y exige que todas aquellas personas que sean vulnerables o dependientes resulten debidamente protegidas contra cualquier intención de daño o abuso por otras partes.

Este principio de autonomía sirvió como base de la bioética desde los aspectos sociopolíticos, legales y morales aunque no para garantizar el respeto de las personas en las transacciones médicas.

Reconocimiento mutuo, Viquipedia, 12.10.13

2. EL SEGUNDO MANDAMIENTO

LAS CREENCIAS CONSOLIDADAS CONFIGURAN EL MUNDO DE CADA CUAL

Cada persona se ha forjado unas creencias sean del tipo que sean, que le permiten anclar su visión de la vida y del mundo. Si estas creencias tienen una orientación moral en algún sentido son valores que rigen nuestras actitudes y posiciones.

No sólo hay creencias individuales, los grupos humanos pequeños y amplios comparten creencias de todo tipo. En realidad la cultura no es otra cosa que un conjunto de valores, normas y prácticas sociales que compartimos con los demás.

Mucho cuidado con las creencias. Son más importantes que la vida y que la muerte aunque parezca extraño. Por las creencias se mata y se muere. Enfrentarse a las creencias de los demás si están muy consolidadas puede ser un debate muy arduo y muchas veces estéril.

Las religiones de todo tipo son un buen ejemplo. Tal vez dos personas pueden ponerse de acuerdo en que Dios existe. Pero, a continuación afirmarán que el Dios verdadero es el de cada cual. Mas no se trata solamente de religiones, los marcos mentales que nos construimos contienen cientifismos, nacionalismos, etnocentrismos, etc. Hasta mil y una construcciones sociales de las que estamos convencidos que son verdad.

Vademos, en lo posible, las creencias consolidadas.



«¡Oh, hermoso gesto de sacudir la cabeza
ante la indiscutible verdad!
¡Oh, valeroso médico que cura
al enfermo ya desahuciado!»

BERTOLT BRECHT, *Loa de la duda*.

3. EL TERCER MANDAMIENTO

SI LA TENSIÓN EMOCIONAL ES ALTA, REDUCIRLA ANTES DE ENTRAR EN EL PROBLEMA

Cuando hablamos de personas, hablamos de emociones. Las emociones nos dicen que cosas son importantes para nosotros y para cada uno.

La emoción otorga significado a lo que está sucediendo y nos prepara para la acción. Emoción y razonamiento son inversamente proporcionales. A más emoción, menos razonamiento, en términos generales. De ahí que la detección de una situación de tensión emocional alta implica manejar el estado afectivo y emocional antes que afrontar los hechos que se debatan.

Hoy la necesidad de la inteligencia emocional ya no se discute. Debemos ser capaces de identificar las emociones nuestras y las de los demás y tener idea de que hacer ante un estado de ira, de miedo, de desinterés, etc. Éste es uno de los principales derroteros por los que fracasa cualquier intento de solución de un conflicto, si no se trabaja de manera efectiva.

En español hay unas 400 palabras para referirse a los distintos estados emocionales, pero las emociones básicas, las fundamentales son pocas, puede que una docena, aprender a saber como gestionar el estado emocional de una persona o un grupo es crítico. Y desde luego, lo es saber como reconducir nuestras propias emociones ante la situación. Shakespeare lo expresó así:

«Son bienaventurados los que tienen el equilibrio de sangre y de juicio.»



—¡Estoy harta! —dijo María.

—No has entendido nada —contestó él.

—No harta, sino ¡muy harta! —insistió.

—¿Quieres que lo hablemos? —inquirió él.

—¡No, no y no! ¡Lo que quiero es que me dejes! —replicó ella.

4. EL CUARTO MANDAMIENTO

CONVIENE SEPARAR LAS PERSONAS DE LOS PROBLEMAS

La descalificación del otro es uno de los problemas más importantes en las relaciones humanas en conflicto. Notemos la diferencia:

1. ¡Vd. Es un incompetente!
2. No ha mostrado vd. competencia suficiente en el asunto x

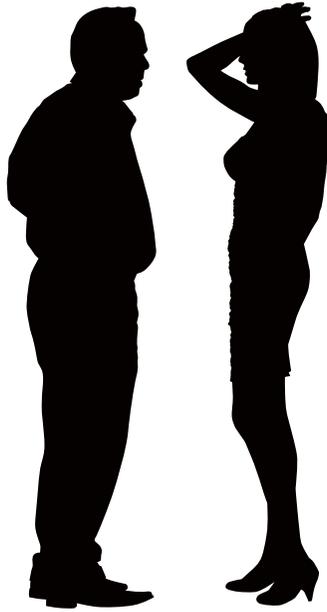
En la primera afirmación se contiene un juicio valorativo negativo respecto de la persona afectada. Ni que la afirmación fuera realmente cierta y la persona afectada realmente no tuviera la competencia exigida en el asunto de que se trate, la respuesta verbal o no verbal sería defensiva.

Una respuesta defensiva, contiene siempre una parte de emoción vinculada al miedo y es sabido que el miedo produce defensa, ataque o bloqueo, la comunicación se ha de volver más difícil a partir de aquí.

Además, la desvalorización conlleva un ataque directo a la autoestima que a su vez es fuente de agresividad. Esto se expresará o no dependiendo de que clase de relación se trate y si la misma transcurre en un plano de más o menos igualdad.

En la segunda respuesta, dejamos una puerta abierta para una explicación creíble del otro, dejamos de juzgarle de manera directa y afrontamos la conducta objeto de la disputa.

Tener este proceso mental siempre en cuenta, es una garantía de éxito en las situaciones más difíciles.



«Dentro de la familia, frases como ‘la cocina está muy sucia’ o ‘la cuenta del banco ha bajado’, pueden expresarse sólo para identificar un problema... pero es más que probable que se interpreten como un ataque personal.»

ROGER FISHER & WILLIAM URY, creadores del
Programa de Negociación de la Universidad de Harvard

5. EL QUINTO MANDAMIENTO

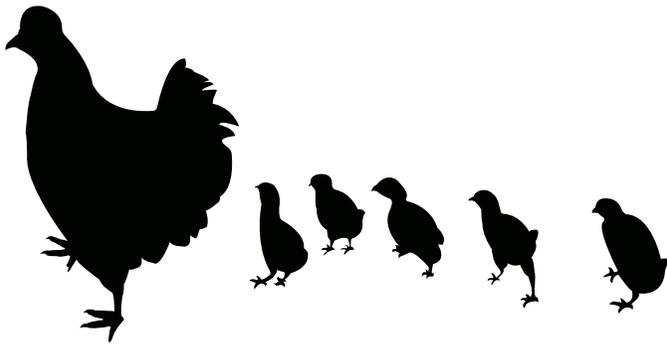
LOS PROBLEMAS DE UNO EN UNO Y EN FILA INDIA

Ir por partes es una regla fundamental. Separar, listar, priorizar los diversos aspectos de un problema o el afrontamiento de varios problemas es una ley suprema en el momento en que hemos decidido abordar la cuestión.

Avanzar por etapas sin perder de vista el objetivo fundamental y el planteamiento básico de lo que se discute sigue las reglas de la clasificación. De la misma manera que empezamos a resolver un puzzle clasificando por colores u otro criterio grandes zonas del mismo, buscando lo común en la amalgama de información; asimismo, nos será útil por orden y prioridad en aspectos centrales del conflicto. La tabla de jerarquización puede ser una herramienta simple y potente para ayudarnos en esta tarea. Veamos un ejemplo donde se puede priorizar de 1 a 5:

PROBLEMA	IMPORTANCIA	URGENCIA	CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN	SUMA TOTAL
<i>Calmar ánimos</i>	3	5	2	10
<i>Buscar nuevos proveedores</i>	2	2	3	7
<i>Revisar los roles</i>	1	4	1	6

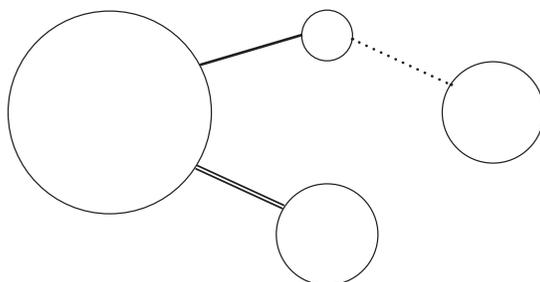
Listar, separar, priorizar es una regla áurea.



6. EL SEXTO MANDAMIENTO

EL PODER ESTÁ EN EL CENTRO DE LA INTERACCIÓN

El poder es la capacidad que tenemos para conseguir que alguien haga alguna cosa, que si no fuera por esa capacidad no conseguiríamos que se hiciera. Va desde la imposición a la persuasión con todos los matices que queramos. Un esquema puede ayudarnos mucho a pensar que relaciones tienen las partes entre sí desde el punto de vista del poder. Una forma práctica de visualizar las relaciones de poder es utilizar círculos y indicar relaciones así:



Un círculo grande indica más poder que un círculo pequeño, mientras que la relación se consigue con líneas más o menos intensas. Una línea punteada señalaría una relación débil, mientras que una línea continua indicaría una relación más fuerte. Sin embargo, la doble línea señalaría una fuerte alianza.

Valore las relaciones de poder entre las partes.