

# ¿CÓMO NOS COMPORTAMOS A LA HORA DE GESTIONAR CONFLICTOS?



WALTER FORNESA

---

Una vez analizada la importancia de la comunicación y de sus diferentes aspectos en las relaciones humanas, es el momento de plantear las implicaciones que, para la comunicación, tiene la aparición de conflictos en las relaciones interpersonales.

La comunicación y el conflicto tienen, como señalan Musitu (1993), una doble y antagónica relación: la comunicación puede actuar como causa del conflicto y también como resolución el él.

La mayor parte de las horas de vigilia las pasamos interaccionando con los demás, y en algunos momentos nos encontramos inmersos en situaciones en la que se manifiestan diferencias, discrepancias, desacuerdos, contradicciones, incompatibilidades, etc. con otras personas que pueden volverse conflictivas cuando no utilizamos las habilidades de comunicación adecuadas al interlocutor y a la situación.

El conflicto es definido por Troyano y Garrido (2003) como una “*situación en la que unas personas persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o persiguen simultánea y competitivamente la misma meta*”. De manera más concisa, el conflicto es la “*percepción de incompatibilidad de objetivos entre las partes*”.

*Conflicto: percepción de incompatibilidad de objetivos entre las partes.*

Las personas mostramos una gran diversidad de conductas a lo largo de una situación conflictiva, cambiando de un estilo de comportamiento a otro en función de las características del conflicto, de la fase en la cual se encuentra o de la propia conducta del otro (Putman, 1990).

*Dimensiones del conflicto: 1. Importancia de la relación.  
2. Importancia del resultado.*

Visto lo anterior, se muestra necesario plantear formas y métodos de abordar situaciones conflictivas. En su aproximación, Lewicki y Hiam (1998) plantean un modelo de estilos de comportamientos de gestión del conflicto, a través de la consideración de dos dimensiones: importancia de la relación e importancia del resultado. La resolución del conflicto va a ser diferente dependiendo del valor que se le conceda a cada una de las dimensiones planteadas.

*Factores de la relación:  
1. Existencia o no de relación previa.*

La primera dimensión, importancia que se le concede a la relación, plantea el grado de importancia que tiene la relación para la persona implicada. Dicha relación puede verse afectada por distintos factores:

*2. Evaluación.  
3. Mantenimiento en el futuro.  
4. Nivel de compromiso.  
5. Nivel de comunicación.*

- 1) Existencia o no de algún tipo de relación previa.
- 2) Si la relación es, en general, positiva o negativa.
- 3) Si deseamos mantener la relación en el futuro.
- 4) Nivel de compromiso con la relación.
- 5) Nivel de comunicación entre las partes.
- 6) Duración de la relación y su historia.

*Factores del resultado:*

La segunda dimensión, importancia que se le concede al resultado, también está afectada, en este caso, por los siguientes factores:

*1. Importancia al mejor resultado.  
2. Sacrificio.  
3. Máximo resultado.  
4. Importancia relativa.*

- 1) Importancia concedida al mejor resultado para ambas partes.
- 2) Si se está dispuesto a sacrificar el resultado.
- 3) Si se pretende conseguir el máximo resultado posible.
- 4) Si los resultados son importantes hasta cierto punto.
- 5) Si no tiene ninguna importancia.

*Estilos de comportamientos: colaborativo, competitivo, acomodativo, evitativo y compromiso.*

La combinación de las dos dimensiones da lugar a cinco estilos de comportamiento ante el conflicto: colaborativo, competitivo, acomodativo, evitativo, y compromiso, que pasamos a describir a continuación.

## 1.1. COLABORATIVO

Alta importancia a la relación y alta importancia al resultado. Se caracteriza porque, además de obtener un buen resultado (los beneficios de uno lo son también para el otro), es necesario mantener una buena relación con la otra parte. La colaboración implica compartir información de forma abierta y completa acerca de prioridades o preferencias, ya que se pretende alcanzar un idóneo conocimiento tanto de la situación como del entendimiento entre las partes. Resulta conveniente utilizarlo cuando las partes se necesitan mutuamente o cuando tienen objetivos comunes.

*Colaborativo: alta importancia a la relación y alta importancia al resultado.*

## 1.2. COMPETITIVO

Baja importancia a la relación y alta importancia al resultado. Este tipo de comportamiento es utilizado en negociaciones en que la relación futura no tiene que ser preservada o cuando la otra parte presenta una actitud muy agresiva.

*Competitivo: baja importancia a la relación y alta importancia al resultado.*

Aunque se ha de ser duro con el problema y no con la persona, puede llegarse al empleo de una comunicación basada en amenazas, acusaciones y castigos ante la negación a hacer concesiones. La competición implica que una de las partes durante el proceso comunicativo puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado.

## 1.3. ACOMODATIVO

Alta importancia a la relación y baja importancia al resultado. Significa adaptación al punto de vista del otro, accediendo ante sus exigencias.

*Acomodativo: alta importancia a la relación y baja importancia al resultado.*

Puede utilizarse de forma estratégica, cuando la persona considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante o cuando, por cualquier otro motivo, se crea necesario ceder. Por ejemplo, por creencias normativas, por el posible logro de beneficios a corto o medio plazo, por la prevención de costes asociados al enfrentamiento con el oponente, etc. Aunque al escoger este estilo se asume el riesgo de ser percibido como una persona con conducta pasiva, siendo

percibido como débil, fácil de vencer y que cede con facilidad por evitar enfrentamientos y conflictos.

## 1.4. EVITATIVO

*Evitativo: baja importancia a la relación y baja importancia al resultado.*

Baja importancia a la relación y baja importancia al resultado. En un determinado momento puede no resultar interesante o provechoso negociar por lo que se puede eludir o aplazar el conflicto.

Algunos autores diferencian entre el corto y largo plazo de la evitación. La evitación a corto plazo o inacción se entiende como una forma temporal de no actuar y puede ser válida para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular. La evitación a largo plazo o retirada es una tendencia permanente a abandonar la situación conflictiva.

La forma de conducta del estilo evitativo se caracteriza por la ausencia de reacciones verbales, como sucedería en una situación de silencio. Sólo se considera evitación cuando tiene lugar en ausencia de otros elementos no-verbales, como concesiones, señales de necesidad de acuerdo o expresiones de agresividad.

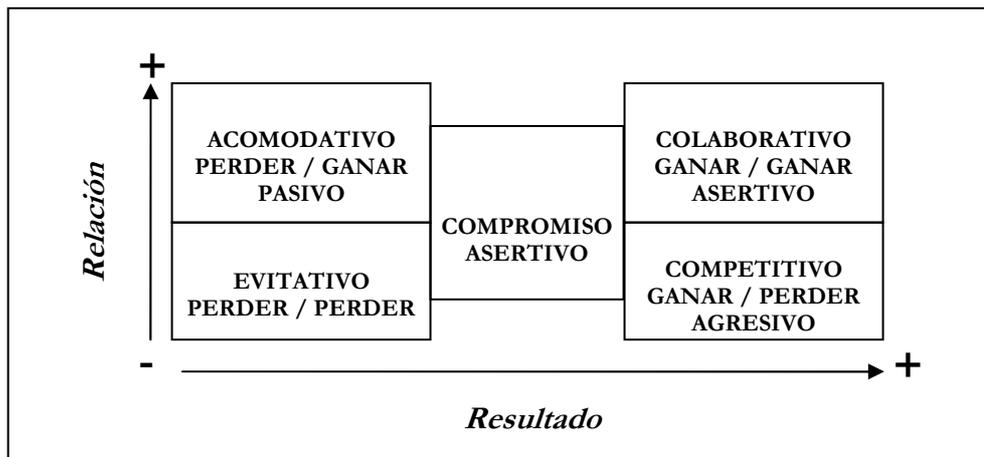
Algunos ejemplos de evitación serían: cuando ambas partes tienen más que perder que ganar en situaciones de conflicto latente, cuando empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes o cuando se está seguro de no conseguir nada.

## 1.5. COMPROMISO

*Compromiso: intermedia importancia a la relación y al resultado.*

Intermedia importancia tanto a la relación como al resultado. Se consiguen acuerdos aceptables realizando concesiones mutuas para conseguir cerrar la negociación maximizando los intereses de ambas partes. El compromiso es similar a la colaboración, aunque la eficacia comunicativa y el mutuo conocimiento entre las partes es menor que en esta última. Es conveniente buscar el compromiso cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja, o en ocasiones en que los negociadores tienen menos tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa.

**Tabla 1.** Estilos de comportamiento (Lewicki y Hiam, 1998 en Troyano y Garrido, 2003)



Los comportamientos de compromiso y colaboración, que implican un estilo de comunicación asertivo, conllevan efectos positivos sobre los resultados de la negociación, al facilitar el logro de acuerdos mutuamente satisfactorios, así como una mayor eficacia y competencia en las relaciones con los demás y en la resolución de problemas. Además, con la utilización de ambos estilos se logra reducir el número de conflictos interpersonales y grupales mediante el establecimiento de una interacción comunicativa efectiva. En los comportamientos de competición y acomodación ocurre lo contrario, al estar basados en una comunicación inefectiva.