

Prevención, gestión y resolución de los conflictos

Manuel Carneiro Caneda

Prevención, gestión y resolución de los conflictos

Para qué discutir pudiendo
arreglarlo a golpes

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS

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 electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

The logo for Netbiblo, featuring the word "netbiblo" in a stylized, lowercase font with a blue-to-white gradient.

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-068-3

Depósito Legal: C-1720-2007

Directora Editorial: Cristina Seco

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Manuel Carneiro Caneda

Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Filosofía y MBA por el Instituto de Empresa, actualmente es directivo de EUROFORUM Escorial y profesor de la Universidad Francisco de Vitoria. Ha sido galardonado con el premio AEDIPE 2006.

*Una concepción sobre el conflicto,
escrita para mi hermana Lucy*

Contenido

Presentación	11
 Introducción: La Gestión de Conflictos y la teoría del juego	15
 Norma 1. Conozca bien las reglas de juego	
1.1 Definición de conflicto	21
1.2 Características de los conflictos	23
1.3 Opciones frente a los conflictos	25
1.4 Formas de considerar los conflictos.....	27
1.5 Tipos de conflictos.....	33
1.6 Apéndice: Teorías explicativas de la generación de los conflictos.....	41
 Norma 2. Piense primero en su posición; después en la del otro	
4.1 Diferencia entre problema y conflicto	45
4.2 Aspectos a tener en cuenta en los conflictos	47
4.3 La gestión de conflictos y los desacuerdos.....	52
4.4 Estilos de hacer frente a los conflictos.....	54
 Norma 3. Gestione sus recursos y utilice los del contrario	
3.1 El efecto de la agresividad	61
3.2 La curva de la hostilidad	66
3.3 Indicadores de situaciones de posibles conflictos.....	68

3.4	La prevención de los conflictos	72
3.5	Reacciones ante el afrontamiento	74
3.6	La intervención en un conflicto.....	77

 **Norma 4. Gane el mayor terreno posible**

4.1	Emociones y conflicto	81
4.2	Actitudes positivas y actitudes negativas	85
4.3	Comportamientos adecuados.....	90
4.4	La Teoría de Coaliciones	93

 **Norma 5. Evite siempre el suicidio, tanto el propio como el del contrario**

5.1	Abordar las cuestiones fundamentales	101
5.2	Pautas a seguir para abordar los conflictos	107
5.3	La mediación	109

 **Norma 6. Encuentre monedas**

6.1	Comportamientos adecuados durante la gestión.....	119
6.2	Comportamientos adecuados en la resolución.....	122
6.3	Utilización de técnicas de comunicación	127
6.4	El uso de herramientas para la resolución: La asertividad	128

 **Norma 7. Sea magnánimo; recuerde, sólo es un juego**

7.1	La magnanimidad en la resolución.....	133
7.2	Tener en cuenta las consecuencias.....	136

 **Resumen y conclusiones**

139

 **Conceptos clave**.....

143

 **Bibliografía**.....

145

Presentación

“El principio más elevado de todos es la flexibilidad”.

Sun Tzu

Un libro acerca de cuestiones sobre la gestión de conflictos nunca debiera, sobre todo en el título, hacer mención a la violencia. Pero es algo que nos resulta psicológicamente inevitable; la palabra conflicto casi siempre nos lleva a la consideración de un único final atribuible como posible, esto es, que las situaciones conflictivas acaben en alguna forma de comportamiento violento. Y nos parece más obvio en el caso de los encontronazos más allá de las personas y que conciernen a los grupos, en los conflictos más evidentes como pueden ser la reyerta, la pelea física y, el más extremo, la guerra.

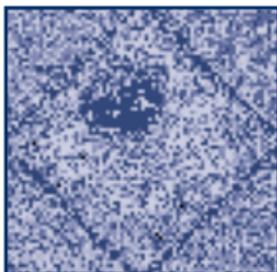
Pero, ¿no hay otra fórmula de evitar que los conflictos degeneren siempre en el enfrentamiento? A lo largo de este libro veremos que, siendo realistas, en la mayor parte de las ocasiones, no. Por ello, la primera idea que trataremos de mostrar es que *el mejor conflicto es aquél que no se produce*; pero dado que estos ocurren, y, en ocasiones, por desgracia sin que uno mismo se los haya buscado, habrá que hacerles frente. De ahí la extensión del título; siendo difícil poder prevenirlos, cuando suceden habrá que gestionarlos y, en la medida de lo posible, buscarles algún tipo de solución. O no.

El título obedece a la expresión recogida por el autor en el transcurso de una acción formativa con directivos de una entidad bancaria determinada de origen gallego, por otra parte, considerados éstos hábiles gestores de conflictos. Bueno, depende. Con la fina ironía que se nos otorga, uno de los asistentes zanjó de esta manera una escenificación con otro compañero quién

realizaba el papel de cliente. Realmente con ésta expresión no, con otra de igual contenido pero emitida con palabras más duras aunque muy expresivas. Y así, el profesional terminó de manera rotunda y con sorna una situación que se estaba volviendo imposible. En conclusión, si al final vamos a terminar peleándonos, empecemos ya.

Para que resulte más interesante la exposición, hemos tratado de buscar alguna fórmula que permita al lector seguir el planteamiento sobre la prevención, la gestión y la resolución posible de los conflictos de una manera amigable. Y la hemos encontrado en uno de los juegos más utilizados en el mundo a la hora de explicar lúdicamente el pensamiento estratégico: el milenar **juego de GO**. Para los puristas de los juegos aplicados a las empresas, el juego de GO es válido para su uso como instrumento de explicación y ejemplo de los procesos propios de la dirección estratégica. Sí, es verdad, pero aquí le daremos otra dimensión y así, a través de la formulación, de las estrategias y las tácticas propias de este entretenimiento lúdico, nos adentraremos en la identificación, organización y posible término de las situaciones conflictivas. De esta manera, y en contraposición a otras orientaciones, sacaremos las actuaciones para la adecuada gestión de conflictos de las experiencias extraídas de la teoría de un juego, que no de la socorrida teoría de juegos.

Partiendo del juego mismo, estableceremos, en primer término, sus características, para, después, explicar la gestión de conflictos en torno a siete grandes conceptos clave propios del juego de GO y estos son:



1. Es necesario conocer bien las reglas de juego.
2. Piense primero en su posición; después en la del otro.
3. Gestione sus recursos y utilice los del contrario.
4. Gane el mayor terreno posible.



5. Evite siempre el suicidio, bien el suyo, bien el del contrario.
6. Encuentre monedas.
7. Sea magnánimo; sólo es un juego.

Hemos elegido el juego de GO por ser, en primer lugar, un entretenimiento de mesa asequible y, en segundo término, porque, a diferencia de otros juegos de enfrentamiento en soporte tablero como el ajedrez o las damas, exige que haya un vencedor. En GO no se puede “quedar en tablas”; incluso cuando ambos jugadores acabasen la partida con el mismo número de puntos, ganaría el blanco en compensación por no jugar primero. Todo se basa en un principio fundamental de la contienda: teniendo como base el conocimiento del juego, utilizando la astucia y sabiendo usar el tiempo a favor, ocupar más territorio que el contrincante y capturarle el mayor número posible de piedras o fichas, mediante una estrategia que permita ejercer el máximo dominio posible sobre la superficie del terreno de contienda o tablero. De esta manera, cada uno juega a existir lo más posible. Desinstalar, desterrar al otro es un enfoque fundamental en un juego similar a la vida.

En este modelo de explicación, metáfora de las relaciones con base conflictiva, el autor moverá primero; después le toca a usted, lector. A partir de la deducción de la jugada, volveremos a mover. Atrévase a jugar; atrévase a resolver una situación no deseada, con posibilidades de acabar peor de lo que ha empezado, que resulta compleja aunque sería posible resolverla de manera radical y contundente, pero que, en el fondo, le produce una sensación incómoda y que, finalmente, no tendría que haber sucedido. O al menos no debiera haber llegado hasta este punto. Atrévase, por tanto, a afrontar una situación de conflicto. Suerte.

Introducción: La Gestión de Conflictos y la teoría del juego

"La energía del GO es el equilibrio"
Wang Chi Shin

El juego de GO pasa por ser estimado como el más antiguo del mundo. Originario de China, hace ya varios miles de años, aparece en la literatura escrita de este país en el siglo I antes de Cristo; se tiene constancia de su existencia en escritos y leyendas que se remontan hasta el año 2.300 antes de Cristo. En chino recibe el nombre de *wéiqi*, en coreano se llama *baduk* y la acepción más conocida, es decir, *go* es una simplificación del vocablo japonés *igo*.

La traducción más acertada del término chino es "cercado" dado que *wei* es un verbo que quiere decir cercar, rodear o bloquear, configurando a GO en un juego que tiene por finalidad rodear territorios entre dos contrincantes. Para los chinos, cuatro son las supremas habilidades básicas que cualquier buen intelectual que se precie deberá dominar, y estas son, *chin* o tocar algún instrumento musical, *shu* que es escribir con buena caligrafía, *jua*, es decir, saber pintar algún cuadro y *chi*, dominar el arte de jugar al Cercado. Coincide con las cuatro artes fundamentales para los chinos, la música, la literatura, la pintura y el GO. Para el maestro Zhang Yunqi, las cualidades necesarias para sobresalir en GO son: conocer la táctica como el soldado, la exactitud como el matemático, tener imaginación como el artista, inspiración como el poeta, poseer la tranquilidad del filósofo y, sobre todo, el máximo de inteligencia. Casi lo que se necesita para resolver conflictos.

GO era considerado casi como parte de la religión, siendo sus maestros nominados como *sei*, hombre santo, o *shing*, palabra utilizada para denominar a los sabios, lo cual nos da idea de la importancia que se otorgaba a la maestría en esta actividad lúdica. Se dice que es imposible haber jugado dos veces la misma partida, dado que las dimensiones del tablero compuesto de 19 intersecciones lineales horizontales por otras 19 verticales provoca alrededor de $4,63 \times 10^{170}$ posiciones posibles.



Atribuye la tradición la invención del juego al mítico emperador Yao entre los años 2357 y 2255 antes de Cristo, quién se lo enseñó a su hijo Chu-tan para que se entrenara en las reglas del buen gobierno. Las malas lenguas, que también las hay en los relatos mitológicos, insinúan que el rey pidió a uno de sus consejeros que inventase un juego para que su hijo, algo retrasado, asimilase de manera lúdica, rápida y eficaz las normas de actuación como emperador.

Uno de los autores de estrategia militar y, por extensión empresarial, más conocidos es el chino del siglo V antes de Cristo Sun Tzu, autor del considerado como mejor libro de estrategia de la historia, *El arte de la guerra*; inspirado por Sun Tzu, compilado por Sun Wu y escrito por su familiar Sun Bin, todo el planteamiento del conocido y muy leído libro está extraído del juego de GO. La obra del general chino no es únicamente un compendio de ensayos sobre la práctica militar o, como comúnmente se ha venido considerando, un clásico de la estrategia; es una obra



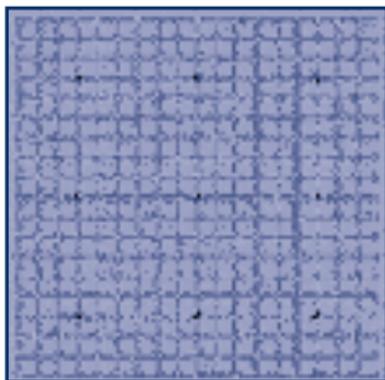
para conocer las raíces del conflicto y saber buscar una solución, teniendo en cuenta que *"la mejor victoria es vencer sin combatir y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante"*. Como en GO.

En la actualidad, es el juego más popular en Oriente siendo Japón el país donde más extendida está su práctica. Incluso existe una Academia japonesa de GO llamada *Nihon Ki-in*, fundada en el año 1924, y que vela por la preservación de los fundamentos de la contienda. Esta institución cifra en más de 60 millones de jugadores inscritos los practicantes de GO en toda Asia, preferentemente en China, Corea y, sobre todo, Japón. Se juega en los hogares, los lugares de trabajo, las escuelas y, en mayor medida, en los llamados "Salones de GO" y aunque el resultado final es el placer que produce su práctica, existen jugadores profesionales, hasta el noveno *dan*, tenidos como verdaderos campeones.

Este juego, considerado como una de las cumbres del ejercicio estratégico encuadrado en el marco de un tablero, se introdujo en Europa a fines del siglo XIX, pero no se dio realmente a conocer hasta el final del primer tercio de dicho siglo. Había sido ampliamente descrito por los viajeros orientalistas a partir del siglo XVII pero no fue hasta 1880 cuando el alemán Otto Korshelt escribió el primer tratado occidental sobre GO. Hoy en día su uso está extendido por todo el mundo.

Un gran maestro del ajedrez (el otro juego de estrategia por antonomasia, también de origen oriental, de cuna india, aunque éste más cercano a nosotros; hay autores que sitúan su nacimiento en el antiguo Egipto pero la versión más conocida del rey de los juegos de estrategia personifica en los árabes sus mayores entendedores, siendo los históricos introductores de este universal pasatiempo intelectual en Europa), Enmanuel Lasker, llegaría a decir de él que tenía una dimensión cósmica y que, de existir habitantes en otros lugares del Universo, éstos serían maestros en el milenar juego.

Cuenta la leyenda que un caminante observó como dos ancianos estaban jugando a GO bajo un árbol. Acercándose con cuidado, les preguntó: *"¿Qué hay de interesante en un juego donde no se hayan presentes ninguno de los placeres terrenales?"*, a lo cual uno de los ancianos, levantando lentamente la vista del tablero, respondió: *"Para el que mira con los ojos, sólo es posible ver un tablero y piedras; pero para aquellos que vean con el pensamiento, podrán ver el centro del Universo, y en él dos fuerzas dispuestas a disputarse la supremacía en una lucha a muerte y sin cuartel"*.



Concepto: GO es un juego de territorio para dos jugadores en soporte tablero. Dicho tablero es una retícula de 19 x 19 líneas considerado como el "territorio de juego", el cual tendrán que compartir/disputar los dos contendientes. Capturar, rodear piedras es, por supuesto, una de las formas de ampliar territorio, pero una de las sutilezas de GO es que la agresión no siempre es rentable. El juego refleja las capacidades de los jugadores a la hora de equilibrar ataque y defensa, eficiencia y flexibilidad, análisis e intuición, fuerzas y debilidades propias y ajenas. Cabe incluso la posibilidad de, habiéndolo hecho mal en alguna zona del tablero, acabar ganando el partido por haberse decidido a poner en práctica una estrategia mejor en el conjunto del tablero.



Características: Cada jugador dispone de un número suficiente de piezas o fichas denominadas “piedras”, uno las tendrá de color blanco (sobre 180) y el contrincante de color negro (unas 181). El juego empieza con el tablero vacío y los jugadores colocan por turnos sus piedras, una cada vez sobre los puntos de intersección (llamados *me*) de las líneas que se encuentren libres. Negras juegan primero y no se pueden colocar piedras en los cuadros fruto de las intersecciones. Una vez puesta una piedra, ésta no se mueve. Las piedras pueden ser rodeadas y, por lo tanto, capturadas, en cuyo caso son retiradas del tablero y consideradas como prisioneras. En GO no existen conexiones de fichas en diagonal, sino que la conexión de fichas y el posible cercado se da de manera continua, lineal. Y así, una cadena es capturada de la misma manera que una ficha aislada, es decir, cercándole todas las salidas posibles o *libertades* (tal y como se puede observar en la ilustración). Es posible *pasar* cuando a un jugador le toca poner, pero se suele producir hacia el final del juego. Al término de la partida, siempre con un vencedor, salvo casos muy excepcionales, cada jugador cuenta un punto por cada intersección libre que tenga en su territorio más un punto por cada piedra ajena capturada. El jugador que sume más puntos, es, por tanto, el ganador.



Tomando como referente las reglas propias del juego de GO, estableceremos su equivalencia con la prevención, gestión y resolución de los conflictos. Nos centraremos para ello en el denominado conflicto *interindividual*, esto es, al menos entre dos individuos que contienden. No analizaremos los conflictos intrapsíquicos o intraindividuales, propios del estudio de la psiquiatría o la psicología clínica. Nuestro tablero serán, por tanto, los conflictos entre individuos que se originan por una causa que afecta a ambos.

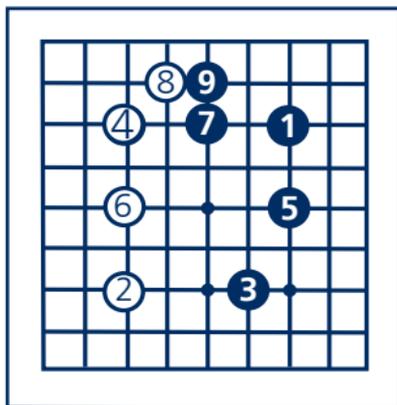
No intente entender el juego de GO desde un primer momento. Juegue, apréndalo a partir del conocimiento de sus reglas o normas de uso más corrientes. Aprenderemos a prevenir y resolver conflictos jugando entre usted y yo al más que centenario juego de GO. Yo llevo las negras y, por lo tanto, comienzo. Atento, muevo la primera piedra.

Norma 1.

Conozca bien las reglas de juego

1.1 Definición de conflicto

Conocemos ya las características del juego de GO así como, al menos, el enunciado de la primera regla. Hora es ya de que lo apliquemos a la gestión de conflictos. Para ello vamos a utilizar el mismo esquema explicativo que para el propio juego. Y así:



Concepto de conflicto (primer acercamiento): Un conflicto es *“la respuesta a un problema de gestión relacional con intereses contrapuestos”*.



En principio, un conflicto o situación conflictiva supone la posibilidad de ruptura en un ámbito relacional encontrado. La concepción más habitual del mismo nos lleva a considerar que un conflicto se resuelve negociando. Pues no, la negociación, estrictamente, comienza cuando, evitando la ruptura, se encauza o resuelve el conflicto. Antes de empezar a negociar es necesario resolver el conflicto si este existiese. De no ser así, la negociación resultará imposible.

Enfrentado al conflicto se encuentra el acuerdo, en el cual no es preciso ni negociar ni pelearse de manera alguna, dado que existe una posición de interés común para ambas partes.

Ejemplo: Cuando quiero realizar una transacción económica y quién compra está de acuerdo al inicio en el precio de venta, no es necesario negociar ya que estamos de acuerdo; por el contrario, cuando nos encontramos desde el principio en total desacuerdo entre la postura de venta y la de compra, puede producirse la ruptura y aparecer el conflicto. El campo intermedio entre el acuerdo y el conflicto es el denominado como “universo de la negociación” y que es otra temática distinta.

Concepto de conflicto (Extenso): *Es el proceso en el que una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de otra, utilizando alguna clase de bloqueo, con la finalidad de que no consiga alcanzar sus metas o intereses.*

En esta concepción más extensa, se incorporan los distintos elementos que configuran lo que se puede considerar como una situación conflictiva: es el fruto de un proceso donde dos partes hacen uso de comportamientos y estrategias que buscan la anulación de los comportamientos de otro con interés por su limitación e, incluso, por su eliminación.

Ejemplo: una disputa vecinal, mantenida en el tiempo, desagradable para ambas partes y que da lugar a numerosas estrategias y tácticas de molestia y daño, que puede degenerar o no en violencia mantenida o puntual. Un clásico, vamos.



1.2 Características de los conflictos

Bajo el cobijo de la definición extensa, podemos considerar que los conflictos, para su real y adecuada detección, presentan cinco características fundamentales:

1. *El conflicto para ser considerado como tal ha de existir para ambas partes.* Y esta es una característica básica para la determinación de una situación como conflictiva. Si el desagrado y la tensión fruto de la situación no es entendida así por ambas partes, no existe un verdadero conflicto interindividual. Mi desagrado con la actitud de, por ejemplo, mi jefe, no es un conflicto entre ambos; si la jefatura no lo sabe o no lo percibe como discrepancia manifiesta, no hay conflicto posible entre las partes. Lo que sí existe es una situación tensa, difícil y que es vivida de manera intensamente negativa por uno de los interlocutores; como tal no es un conflicto aunque al final Sí derive en una situación de confrontación.

Para que exista un conflicto, es necesario percibirlo como tal.

2. *Existiendo intereses contrapuestos y de difícil resolución.* Una vez conocida la situación e incluso reconocida la vivencia como negativa y tensa, han de producirse tendencias contrarias sobre algo o alguien. La resolución de dicha situación no será fácil, lo que hace que lleguemos a la conclusión de que la gestión llevará su tiempo. Una pelea, una disputa puntual, es un tipo de conflicto como ya veremos más adelante y su solución, tajante en la mayor parte de los ocasiones, suele escapárenos de las manos. En nuestra consideración del conflicto, éste supone el planteamiento de estrategias y el uso del tiempo; como en GO.

Implicando con ello un enfrentamiento de algún tipo.



3. *Con situaciones evidentes o soterradas.* Y esta es una connotación vital. Durante el proceso del conflicto ocurrirán situaciones con información obvia, un enfado manifiesto por ejemplo, y otras que no serán tan claras tales como una alianza con alguien contrario, la incorporación de una tercera persona ajena directamente al conflicto, maniobras “por detrás” y un largo etcétera. De las evidentes tendremos noticias casi siempre de manera inmediata pero de las soterradas no, con lo que suelen producirse situaciones inesperadas que, en la mayoría de las ocasiones, complican todavía más el proceso.

Produciéndose tomas de postura y estrategias de actuación.

4. *Teniendo como resultado un enfrentamiento o desequilibrio.* Esta circunstancia aboca al conflicto a considerarlo una vivencia negativa, fruto de un enfrentamiento y que produce desazón y desagrado. Durante el proceso del conflicto, éste se vive como una situación difícil, fuera de lo común y que debería tener un tiempo limitado. La continuidad de las situaciones conflictivas vividas de manera hostil disparan los niveles de estrés y suponen por ello difíciles de mantener constante y profunda en el tiempo. Y si esto ocurre de manera reiterada, suele afectar al equilibrio psicológico del sujeto.

Que traen como consecuencia una vivencia desagradable.

5. *Y que tiene cierto aspecto de “inevitable”.* La mejor expresión para definir esta característica es que la situación conflictiva “se veía venir”. Por alguna razón fundada en nuestra base instintiva como animales racionales que somos, esta nos hace percibir que hay situaciones que no podían acabar de otra manera que en la hostilidad, la ruptura e, incluso, la violencia; y aún así, nos arriesgamos. “Si es que no podía ser de otra manera”, “mira que lo avisamos, pero nada, ni caso”, “siembra vientos y recoge tempestades”, “siendo como sois, incompatibles, un día tenía que pasar”, “acabaremos chocando”... Una vez que



ocurre el proceso, habitualmente una de las partes o ambas coinciden en considerar que la ruptura o el enfrentamiento era algo “inevitable” e incluso “esperado” y, por qué no, “buscado”. Paradojas del ser humano, quien aún sabiendo que una situación conflictiva siempre resulta difícil, desagradable y que exige un gasto de energía relacional alto, no es capaz o no quiere evitarla.

Y que suele acabar en un resultado no previsto ni deseado de antemano.

Después de las características descritas, es preciso tranquilizar al lector o, por supuesto, lectora. (para evitar conflictos, utilizaremos siempre los términos habituales en los escritos para referirnos a los géneros, pero considerándolos a ambos). Realmente, situaciones conflictivas no hay tantas en la vida. Lo que ocurre es que, habitualmente, a una situación de desagrado la catalogamos automáticamente de conflicto, a una vivencia personal negativa la tachamos ya de conflictiva, pero en realidad el conflicto suele ser algo esporádico, no habitual pero no por ello cotidiano y que ocurre en determinado tipo de ocasiones. Las cosas pasan, pero no se asuste; aquí hablaremos de las situaciones verdaderamente conflictivas en las relaciones interpersonales, sobre todo las que acontecen en los mundos personal, laboral y social. Otras vivencias negativas, como se verá más adelante, serán tachadas de “problemas”. Y de estos si que hay un amplio repertorio; y casi diario.

1.3 Opciones frente a los conflictos

Ante un conflicto o situación conflictiva, se producen distintas posibilidades que aquí vamos a tratar de establecer. Y así, al menos, nos encontramos con tres opciones:

1. **Abandonar la situación:** lo que alude a la no aceptación de la relación conflictiva y, por tanto, no sentirse implicado en



ello. Si yo me niego a considerar una actitud como desafiante o no estimo como importante la agresión por parte de un contrario, no doy por aceptado el posible conflicto. Forma parte de la libertad de cada sujeto.

- 2. Diferir la situación:** esperar a mejores momentos para actuar o considerar que el conflicto puede dejarse para más adelante. El aplazamiento suele ser también una táctica para rebajar el nivel de intensidad al que se haya llegado en una relación de tensión y, dejando pasar así un espacio de tiempo, poder encontrarse en mejores condiciones para la gestión.
- 3. Afrontar la situación:** lo que trae consigo la intención de resolverla, haciendo frente tanto al momento inicial de estallido como a las consecuencias del conflicto para, con posterioridad y si fuese necesario, utilizar la negociación tratando de encontrar una solución pactada.

Resulta fundamental considerar que, en situaciones de confrontación, podemos encontrarnos con la paradoja de que la otra parte no se reconozca en ésta ni vivirla con los mismos tintes de gravedad que nosotros la sentimos. Podemos asumir la situación como conflictiva pero a quién consideremos parte implicada también opina, tiene criterio y se sentirá o no afectada por la misma en mayor o menor grado. NO somos nosotros únicamente quienes decidimos la relación, ni su intensidad ni sus implicaciones futuras. El otro o la otra también cuentan; y mucho.

Hereditaria de la tradición abierta por Sun Tzu es la obra también china, aunque menos conocida, de título *Las 36 estrategias chinas para la guerra*. Forma parte de una serie de conocimientos de origen popular, tales como refranes o proverbios, escritos durante los 5.000 años de guerras, golpes de estado e intrigas habidas en la historia de China y recopilados por diversos autores (Sanshiliu Ji). Desde siempre se han tratado de relacionar estos conocimientos de sabiduría popular con el juego de GO y Ma Xiaochun en su libro



Las 36 *estratagemas aplicadas al GO* examina las conocidas estrategias militares y las pone en relación con las jugadas de GO. Utilizaremos a lo largo del libro los títulos de algunas de estas argucias para ejemplificar lo expuesto. Y así, ante las opciones frente a los conflictos, tenemos tres tipos de respuestas o *estratagemas*:

Estratagema 4. Relajarse mientras el enemigo se agota a si mismo (yi yi dai lao): aquello que parece blando y sensible puede ser fuerte y firme, mientras que lo que se muestra invencible puede ser débil. El sauce se pliega al viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la piedra más dura. Esta estrategia aboga fundamentalmente por el uso de la paciencia.

Estratagema 10. Ocultar la daga tras una sonrisa (xiao li cang dao): significa dejar que el rival crea tener ventaja, no dar a conocer inmediatamente la estrategia propia y actuar solamente cuando se esté seguro de poder encontrarse en condiciones de resolver.

Estratagema 9. Observar los fuegos que arden al otro lado del río (ge an guan huo): consiste en apreciar las posiciones del contrario, para saber cómo está dispuesto, antes de enfrentarse. Conocer sus puntos débiles con anterioridad, nos permitirá aprovecharnos de los fallos ajenos. Se trata de aprovecharse de las contradicciones del contrincante.

1.4 Formas de considerar los conflictos

Si nos dejamos guiar por un planteamiento inmediato sobre los conflictos, estos son considerados siempre como negativos. Pero, en el marco de la tradición china que hemos asumido como orientación, el conflicto no sólo tiene un contenido pernicioso, aunque resulte, eso sí, una vivencia difícil. Asimilando conflicto a crisis, este término en chino es la suma de dos ideogramas,



uno que significa peligro y otro cuyo contenido es oportunidad. Los tiempos de crisis suelen ser épocas muy fructíferas que nos pueden abrir magníficas oportunidades, siempre y cuando, en primer lugar, nos demos cuenta de ello y, en segundo término, sepamos aprovecharlas.

Estratagema 20. Pescar en aguas turbias (hun shui mon yu): las situaciones de dificultad, los momentos turbulentos y de crisis pueden y deben considerarse como posibilidades novedosas y oportunidades aprovechables. Para que sea productivo, es necesario mantener la calma y, sobre todo, disponer del ánimo para conseguir la meta.



Dos serán, por tanto, las fórmulas de considerar los conflictos:

1. Como un **riesgo**, caracterizado por:

- *Ser considerado como un obstáculo para la actividad propia y de aquellos con los que uno se relaciona.* El ejemplo más claro es el conflicto en el seno de un equipo de trabajo; cuando se produce, altera a todo el conjunto y, como mínimo, afecta a todos y cada uno de los miembros aunque no por igual.
- *Se pueden ver afectadas la autoimagen y la autoestima.* En un proceso conflictivo, sobre todo cuando no se resuelve a nuestro favor, la sensación que perdura es la de fracaso. Con ello se ven lastimadas tanto nuestra imagen hacia el resto de los afectados como, y esto es todavía más importante, la que tengamos sobre nosotros mismos. Prácticamente a nadie le gusta haber provocado o no haber sabido encauzar una situación crítica, sobre todo cuando haya conllevado situaciones finales extremas.



- *Afecta, sobre todo, a la comunicación.* Una situación de conflicto suele enmarañarse y en ella concurren muchos puntos de vista y consideraciones, tanto por parte de los directos implicados como por quienes se encuentren indirectamente concernidos. Todo el mundo tiene su propia opinión y, por supuesto, todo el mundo lo hubiera hecho de otra manera, pero, sobre todo y esto siempre es así, mejor. Consideraciones, comentarios, intromisiones, puntos de vista, juicios, aseveraciones, imposiciones,... todo un sinnúmero de procesos comunicativos se dan en los conflictos. Serán tratados con detalle un poco más adelante.
- *Disminuye la motivación.* Y ello se debe tanto a la distracción que provoca tener que encargarse de actividades no habituales ni continuadas como a la energía desplegada para la resolución. Durante el proceso del conflicto, habrá momentos de euforia y de decepción, lo cual afecta a la actividad cotidiana. Si además de ello, el conflicto se enquista o dicta en nuestra contra, la repercusión sobre la motivación resulta definitiva.
- *Supone un mayor uso de energía.* En conexión con lo anterior, una situación de conflicto supone la aplicación de una energía sobreañadida, la utilización de un mayor número de recursos y, por tanto, aumentan los esfuerzos y el tiempo destinado al interés por la situación conflictiva. Así, todo lo expresado concierne también a la resolución.
- *Transcendiendo la situación al entorno, se suele producir una pérdida de credibilidad y confianza.* Las cuestiones de discrepancia no deberían convertirse en situaciones de combate. Cuando acaban en disputa, se suele producir un detrimento de la imagen de los contendientes, un cierto distanciamiento de sus posiciones así como un descenso en la confianza sobre los mismos. Prácticamente a nadie le agradan las situaciones de conflicto y a aquellas personas que les interesan o que deliberadamente las provocan solemos mantenerlas en la distancia.



Estratagema 32. Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía (kong cheng ji): ésta es una estrategia utilizable cuando se está en una situación de debilidad manifiesta, cuando observemos que el riesgo es mucho mayor que la oportunidad. Si no se tiene medio alguno eficaz de defensa, es preferible escapar, dejar que el enemigo penetre en nuestro territorio y esperar momentos más propicios para reaccionar y contraatacar.

2. Como una **oportunidad**, dado que:

- *Promueve la reflexión.* Un momento conflictivo, una situación de hostilidad supone reflexionar sobre sus causas, su proceso y sus consecuencias. Actuar de manera convulsiva, enfrentarse sin reflexión o dejarse llevar por la ira, la indiferencia o el abatimiento, suelen ser armas poco útiles para la gestión adecuada de los conflictos. Por lo tanto, ya que se producen acontecimientos de ruptura, a estos podemos estimarlos como una oportunidad y así poder hacer uso de nuestras facultades intelectuales, las más útiles de las actitudes propias y de la denominada en la actualidad como *inteligencia emocional*.
- *Supone una ocasión para el aprendizaje.* No lo sabemos todo de nosotros mismos. Por ello, es en las situaciones límites en las cuales salen a flote partes de nuestra personalidad que no conocíamos o de las que no nos habíamos dado cuenta, todavía. Las crisis permiten a las personas dar lo mejor de sí mismas u ofrecer ejemplos de superación y uso adecuado de las capacidades. Ver el conflicto como una ocasión para saber más resulta muy positivo.
- *Descubre y amplía canales de comunicación.* Así como hemos considerado que el conflicto genera gran cantidad de "ruido" en términos de comunicación, también supone una excusa para abrir nuevos canales de diálogo y comunicación.



De esta manera, sabemos más de los otros, nos acercamos a puntos de vista, hasta ese momento, desconocidos y nos permite explorar nuevas orientaciones sobre cuestiones que considerábamos ya sabidas. Incluso nos provoca la posibilidad de hablar o comunicarnos con personas que hasta ese momento no habíamos tenido en cuenta.

- *Facilita los cambios de actitudes.* Una vez que hemos podido ver aspectos hasta ahora ocultos para nosotros acerca de nuestras relaciones con los demás, la oportunidad está en modificar tanto nuestra imagen de ellos como la manera de relacionarnos. Un conflicto supone un cambio de perspectiva; pero un poco más allá está la opción de modificar nuestro comportamiento y dar paso libre a un cambio de actitudes.
- *Prepara el terreno para la innovación, la autocrítica y favorece las opciones de opinar y participar, mejorando con ello el desempeño.* Sobre todo a partir de los conflictos producidos en el trabajo. Si conseguimos encauzar el desacuerdo o el malestar expreso, el momento de discrepancia puede y debe convertirse en un punto de inicio y de avance y no en un mero punto final. Siempre y cuando sigamos manteniendo la voluntad tanto de su solución como de considerarlo como una fórmula de aprendizaje.

Numerosas son la alusiones en *Las 36 estratagemas chinas para la guerra* acerca de la actitud positiva que es preciso mantener frente a las situaciones de confrontación. Tomando el espíritu de Sun Tzu, el arte de la guerra es el arte de la vida y esta ha de ser tomada como oportunidad, entendiendo que en la elección siempre habrá riesgo. Las crisis son el mejor exponente de ello:

Estratagema 3. Matar con una daga prestada (jie dao sha ren): lo que significa que es preciso utilizar los recursos ajenos en provecho propio. Una presunta situación de



inferioridad no aboca necesariamente al fracaso. Es preciso valorar los propios medios y... utilizarlos. Un ejemplo novelado lo podemos encontrar en la obra *Cosecha roja* de Dashiell Hammett.

Estratagema 7. Crear algo a partir de nada (wu zhong sheng you): si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducirnos al éxito.

Estratagema 12. Aprovechar la oportunidad para robar una cabra (shun shou qian yang): es decir, saber aprovechar las oportunidades que surjan. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

La actitud de permanente vigilancia y el fundamento en la perseverancia en el logro del objetivo se reflejan en una de las frases de *El arte de la guerra* muy citada por Mao Zedong: “Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos; cuando está exhausto, atacamos; cuando se retira, lo perseguimos”. No cejar en el empeño resulta, por lo tanto, fundamental.

Por supuesto, nos posicionamos claramente en la segunda de las alternativas. Con ello no pretendemos aminorar la importancia de los efectos negativos que las situaciones conflictivas producen tanto en las relaciones interpersonales y grupales como en las propias vivencias. Ni mucho menos; pero, en un planteamiento de corte positivo, una vez que la situación se produce, lo mejor será sacarle el máximo partido posible. La energía del GO es el equilibrio, pero no entendido este como ausencia de acción sino como respuesta ante las situaciones desde la calma y la serenidad del espíritu. El aprendizaje fundamental del juego del Cercado es la comprensión del infinito, y en el infinito caben también la posibilidad, lo eventual y el desconcierto. Y cuando uno no vea en el juego posibilidades de escape, lo mejor es respirar hondo, relajarse y tratar de detectar y aprovechar las oportunidades que



se produzcan en el tablero. Eso sí, sin olvidar poner en marcha las necesarias dosis de sigilo y astucia.

1.5 Tipos de conflictos

En toda esta parte dedicada a la delimitación de las reglas de juego todavía no hemos entrado en la catalogación de las tipologías de conflictos con los que se pueden encontrar dos disputantes. Pasamos ahora a realizar esta clasificación, yendo de lo menos importante hasta la manifestación expresa de la desavenencia más radical:

1. **La discrepancia:** primer estadio de una taxonomía o clasificación de los conflictos. La discrepancia supone un inicio de conflicto donde la evidencia es menor y la posibilidad de resolución se hace inmediata, surge de la disparidad de criterio y no siempre suele ser evidente desde un primer momento. Nos damos cuenta cuando alguien nos comenta, *“no, si yo ya no estaba de acuerdo desde el principio”*. Es un conflicto de orden muy menor, fácilmente solucionable pero del que no resulta sencillo tener conciencia. Su modo de expresión suele ser verbal. La discrepancia reiterada suele llevar al desacuerdo.

Ejemplo: en una discusión o en una reunión de cualquier tipo, cuando de manera manifiesta a través de una interpelación o mediante la conversación particular, alguien discrepa de una idea, planteamiento o formulación. Se utiliza cuando no se coincide en lo fundamental con lo expresado por otra persona.

2. **El desacuerdo:** un paso más a partir de la discrepancia. Así como esta última puede quedar en la oscuridad del silencio, el desacuerdo suele ser manifiesto y directo, acompañado incluso con manifestaciones explícitas y expuestas con firmeza.

Ejemplo: el más evidente es aquel que se produce a lo largo de una reunión cuando alguien se muestra manifiestamente en contra de lo planteado. Suele producirse a mediados del



desarrollo del encuentro y en ocasiones evidencia discrepancias ya antiguas o una velada animadversión personal e, incluso y por qué no, un cierto afán de protagonismo. O simplemente, puede ser que, honradamente, uno no esté de acuerdo.

- 3. El conflicto tácito:** fruto del desacuerdo reiterativo y, casi siempre, de la animadversión y la mala relación continuada, se produce una situación de hostilidad. En el conflicto tácito no suele expresarse de manera clara el motivo del disgusto. Expresiones como *"no, si tu ya sabes bien lo que me pasa"* suelen ser la calma tensa que presagia la tormenta.

Ejemplo: quizás el más clásico es el que se produce en las relaciones personales, cuando preguntamos "inocentemente" la causa de una actitud hostil manifestada de manera muy, pero que muy explícita, pero sin expresión directa. *"A mí, pasar, no me pasa nada. ¡Te pasará a ti! Yo estoy perfectamente"*. Existe una intención clara de transmitir el disgusto, pero se espera que, siendo tan evidente que se tienen razones más que obvias para el enfado, el otro o la otra tendrían que haberse dado cuenta hace ya tiempo. Sabemos que la situación es conflictiva, lo que ocurre es que no somos partícipes de las causas. Y lo que no solemos adivinar casi nunca son las consecuencias.

- 4. El conflicto explícito:** que suele ser la forma más común de considerar ya la situación como conflictiva. Alguien manifiesta su disgusto de forma clara y expresa así como plantea de alguna manera que actuará no sólo defendiéndose, sino también atacando. La persona se otorga asistida por todo tipo de razones aunque con cierta apertura al diálogo. Nosotros sabíamos o intuíamos la situación conflictiva aunque no se tenga toda la información. El conflicto se ha producido y por tanto lo inteligente es gestionarlo.

Ejemplo: la expresión directa del desagrado y de la diferencia. Cualquiera de los desencuentros que se producen en las relaciones personales y laborales. La situación es conflictiva



cuando el asunto va más allá de la mera expresión directa, existe intención de mantener e incluso incrementar la disonancia y, viéndonos implicados, aceptamos el enfrentamiento y planteamos nuestras propias estrategias bien ofensivas o bien defensivas pero, al fin y al cabo, con la intención de sobrepasar al contrario. Y sobre todo, lo que solemos querer es tener la razón.

- 5. El conflicto soterrado:** evolución del explícito y que se produce cuando, después de varios encuentros conflictivos de tipo rotundo, se considera que no hay nada que hacer, que resulta imposible mantener la situación en los términos del enfrentamiento. Si la relación es necesaria e incluso imprescindible para ambas partes, el conflicto soterrado, mantenido en el tiempo, suele acompañar de cierto desgaste de la relación que puede acabar en ruptura. Da lugar a maniobras, ardidés, malas artes, comportamientos deshonestos, actitudes de franca hostilidad, ausencias reiteradas, retiradas de palabra, en fin, lo normal cuando con alguien uno no se entiende de fondo. Es como el “viejo topo” que va royendo las relaciones y donde ambas partes en conflicto sienten un placer especial en maltratar al oponente. Suele ser la demostración de un interés manifiesto por someter a la otra parte. Y vencer.

Una variante extrema de este tipo de conflicto es el llamado **conflicto enquistado** que será tratado con detalle posteriormente (en el apartado dedicado a emociones y conflicto).

Ejemplo: quizás el más socorrido sea el protagonizado por los adolescentes en ese periodo tan incómodo de la vida; para ellos y para los que los rodean. Otro ejemplo fácil son las enemistades en el trabajo, sobre todo cuando las ocupaciones se dan en un ambiente de relación inevitable, por ejemplo cuando existe “propiedad” sobre el puesto. Resultan estas circunstancias especialmente difíciles cuando se da un componente jerárquico en el trabajo o lazos familiares. El colmo aparece en el momento en que la situación familiar y laboral



se unen: trabajar con un familiar directo siendo jefe o subordinado, la existencia de un vínculo de pareja, etc. En fin... lo normal cuando se mezclan los sentimientos y el trabajo.

- 6. La violencia indirecta:** que suele venir orientada a través de la imposibilidad de mantener constantemente el conflicto soterrado. No podemos sentirnos a disgusto de modo continuo, dado que ello produce unos efectos perniciosos a nuestra salud: estrés, problemas de relación, disgusto continuado, etc. En las organizaciones, el desencuentro común se canaliza, sobre todo, a través del rumor; pero cuando esto no llega, se produce la violencia indirecta. Comportamientos de hostilidad soterrada como el ninguneo, evitar dar información, el desprecio, el aislamiento y otros son manifestaciones de una situación de violencia indirecta.

Ejemplo: el más obvio es el chisme malintencionado, dicho con el objetivo de herir así como de provocar en los demás el rechazo y la animadversión hacia otra persona. "¡Sí, sí, ascenso por méritos! A saber como habrán sido esos "méritos". Cuando los comentarios y los comportamientos van más allá de la mera charla y se urde un comportamiento de ocultamiento, desprecio manifiesto o rechazo explícito, nos encontramos con acciones denominadas *mobbing* o *bossing*.

- 7. La violencia directa:** efecto indeseado de las relaciones conflictivas pero que tiene su parte muy positiva. Nos permite darnos cuenta y evidenciar el conflicto, ¡cómo no!, pero por el contrario posibilita, si la otra parte se ha mostrado violenta de manera explícita, poder gestionar el resultado. La violencia es la respuesta a una situación de frustración o de rabia contenida y la manifestación más obvia de una circunstancia vivida como un conflicto grave. En absoluto es defendible, pero bien gestionada, permite al violentado, mediante el uso del temple y la tranquilidad, tomar la delantera y orientar la gestión del conflicto. Suele ser muy adecuado, cuando el tono de voz de nuestro interlocutor se hace inaudible, utilizar la



socorrida expresión *"si gritas, es que no tienes razón"* o la más conciliadora *"gritar no te dará la razón"*. Curiosamente, aún teniendo razón, el caudal de voz se hace mucho menor en pocos segundos.

Ejemplo: durante una acalorada discusión, sobre todo cuando el conflicto interpersonal se lleva manteniendo tiempo y todo ello ha provocado diversos incidentes, una de las partes puede "perder la cabeza" y utilizar la violencia directa como fórmula de mostrar su "punto de vista". *"¡Esto lo arreglo yo con un par de buenas razones!", "¡Tú a mí no me chillas y ahora te vas a enterar..!"* o todas aquellas innumerables formas de expresión que preceden al intercambio físico de opiniones.

Hay tres momentos, en los tipos de conflictos expuestos, que resultan propicios para encontrar algún tipo de solución, en la línea que hemos expuesto de que el mejor conflicto es aquél que no se produce. Ciertamente es también que es muy difícil prever las situaciones conflictivas y, mucho más complejo todavía, evitarlas. Enlazando con nuestro general Sun Tzu, dos son las reglas básicas en la estrategia militar basada en GO: que todo el arte de la guerra se basa en el uso de la astucia y el engaño y que el supremo arte de la guerra es someter al contrario sin luchar. En palabras de Sun Tzu, *"la mejor victoria es vencer sin combatir y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante"*.

Sí claro, estamos de acuerdo. Pero en ocasiones surge, es inevitable, no somos seres angelicales exentos de defectos y con intenciones siempre puras e impecables. Por ello, si resulta posible, siempre es mejor tomar los conflictos en los momentos de discrepancia y de desacuerdo. A partir de ahí, resulta todo mucho más complejo y es cuando surge lo que entendemos intuitivamente como un conflicto obvio. El tercer momento al que hemos aludido como también idóneo para hallar una solución es, curiosamente, la violencia directa. Sí, aunque parezca extraño, la violencia ajena bien gestionada, supone una excusa, tanto para la solución como para, incluso, la reacción legítima.



Estratagema 15. Atraer al tigre fuera de las montañas (diao hu li shan): se refiere a que es mejor hacer salir al enemigo del terreno que este domina. Por eso hay que sacarlo de su entorno para hacerlo más vulnerable a nuestras intenciones. De esta manera, se adoptará la estrategia de pelear únicamente cuando la ventaja esté de nuestra parte. Cuando el adversario actúa de forma desorientada y alocada, la orientación propia es el mejor recurso. Para todo ello es preciso mantener la calma.

A la luz de todo lo expuesto, podemos ofrecer un primer avance sobre las posibles fases en la evolución que tendría cualquier conflicto, simplemente a modo de primera aproximación y como resumen operativo de lo ya expuesto. Y así, todo conflicto suele pasar por las siguientes fases en su manifestación:

- 1. Anticipación.** Si resultase posible, sería conveniente anticiparse a las situaciones de conflicto. Ello nos permitiría gestionar de manera más eficaz los acontecimientos que se pudieran producir. De todas las maneras, apuntar que, según el modelo que estamos siguiendo, la mayoría de los conflictos dan síntomas de existencia antes de su momento de eclosión, con lo que resulta más ventajoso localizarlos en el segundo de los momentos si no hemos sido capaces de notarlo con anterioridad. Pero no se fustigue; todavía hay tiempo.
- 2. Desacuerdo.** Que en numerosas ocasiones puede ser consciente aunque no expresado. Afecta a los dos primeros tipos de conflictos localizados, la discrepancia y el desacuerdo. Ahora es un momento adecuado para atajar la situación antes de que se vuelva realmente desagradable.
- 3. Discusión.** Suele ser el primer instante de divergencia fuerte, aunque no necesariamente el más “acalorado” del proceso. El conflicto, ya establecido, se convierte, al menos, en tácito. Nuestras posiciones están ya establecidas y comienzan las estrategias, las tácticas, las contra tácticas y las actuaciones por parte de cada uno de los partícipes en la reyerta.



4. **Diferencia abierta.** Prolongación de la discusión, que puede darse en el mismo momento o manifestarse de distintas maneras con posterioridad. El conflicto se torna entonces explícito y el lenguaje corporal suele mostrar evidencias de desencuentros así como ser una prueba evidente de conflicto. ¡Y no digamos el lenguaje verbal!
5. **Conflicto declarado.** Afecta tanto al conflicto soterrado, evidente para los contendientes así como para los que se encuentran alrededor, como al explícito. Hostilidad y agresividad suelen ir de la mano. Todavía la declaración es mayor cuando se expresa a través de la violencia tanto la indirecta como la manifiesta y obvia.
6. **Consecuencias.** Este será el punto donde, más adelante, nos detendremos para tratarlo con detalle. Si, como anuncia el título de este libro, no se ha conseguido prevenir el conflicto o, al menos, localizarlo en sus primeras fases, habrá que gestionarlo y, si ello fuese posible, conveniente o aceptable por ambas partes, resolverlo. Pero no anticipemos fórmulas. Todavía nos quedan varios puntos que tratar antes de entrar en las soluciones. Tal y como nos solicita encarecidamente el juego de GO, paciencia, que el juego es largo.

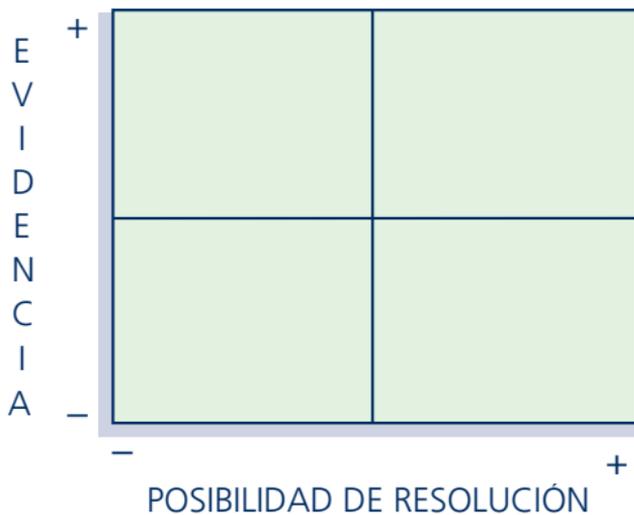
Estratagema 1. Cruzar el mar confundiendo al cielo (man tian guo hai):

cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que le es familiar y espera que los secretos sigan escondidos. De este modo, se tiende a descuidar las actividades abiertas que ocultan estrategias subyacentes. Y así, tan importante como son la salida de puerto y la llegada a destino del barco, lo es también la travesía.

Ejercicio: Amable lector, para una correcta comprensión de los tipos de conflictos establecidos, le proponemos un sencillo ejercicio. Consiste en lo siguiente: tomando los siete tipos, sitúelos

TIPOS DE CONFLICTOS

- Discrepancia 
- Desacuerdo 
- Conflicto tácito 
- Conflicto explícito 
- Conflicto soterrado 
- Violencia indirecta 
- Violencia directa 





en el gráfico de tipo matriz que le presentamos a continuación y cuyas referencias son, el grado de evidencia de la situación conflictiva y la posibilidad efectiva de su resolución. En ambos casos, se trata de una gradación de menor a mayor y consiste en situar cada tipo de conflicto en uno de los cuadrantes obtenidos por la intersección entre cómo nos damos cuenta del tipo de conflicto y con qué posibilidades contamos para obtener su resolución. Le ayudará a clasificar mejor los posibles conflictos con los que se tope así como a encauzar su solución con posterioridad.

1.6 Apéndice: Teorías explicativas de la generación de los conflictos

En general, la tendencia a generar o producir conflictos por parte de los seres humanos tiene algún tipo de causa o razón. Y así, sin ánimo de ser exhaustivos y no pretendiendo cansar al lector con vana erudición, podemos cifrar en ocho las teorías más conocidas sobre la génesis de los conflictos.

- 1. Teoría tradicional:** este enfoque se caracteriza por considerar al conflicto como algo netamente negativo, similar a la violencia, la destrucción o el uso de la agresión irracional. Se estima así que supone una situación perjudicial que es preciso evitar. Fruto de una concepción de base histórica y religiosa, la parte negativa del ser humano se manifiesta a través de la agresión y la violencia. Hasta los años 1930 a 1940, las teorías sociales sobre el conflicto lo estimaban como algo disfuncional, que ocurre cuando las cosas fallan, debido bien a una comunicación deficiente, a la falta de flexibilidad por las partes en oposición, a la incapacidad para negociar y llegar a acuerdos o a la necesidad por parte de algunas personas de hacer prevalecer sus criterios. En definitiva, el conflicto no sólo debe evitarse, sino que, incluso, en muchas ocasiones, ignorarse y, decididamente, reprimirse.
- 2. Teoría psicológica:** para la psicología, el conflicto puede tener dos vertientes, el conflicto intraindividual y el interindividual.



El primero se caracteriza por ser el resultado de las fuerzas psicológicas que operan en el interior del sujeto y que entran en contradicción. Al no encontrarse en un estado constante y estable, el sujeto puede presentar alteraciones psicológicas que devienen en conflictos manifiestos. El conflicto, por tanto, ocupa un lugar en la dinámica de la enfermedad o de la perturbación mental. Por otro lado, el interindividual asume que el conflicto es el resultado de la existencia en las relaciones entre los individuos de una tensión relacional, inevitable en las interacciones humanas. Para estas escuelas, la agresión es un comportamiento decididamente instrumental, una manera gratificante de obtener unos resultados o llegar a un fin.

3. **Teoría etológica:** los llamados psicofisiólogos y los etólogos, es decir, los estudiosos del comportamiento humano comparado con el animal, consideran que la agresión es una acción cuyas raíces fisiológicas pueden sacarse a la luz debido a la acción defensiva por parte de los seres humanos ante situaciones de indefensión. Por lo tanto, no es un comportamiento malo ni bueno, moral ni inmoral, sino que es una respuesta fisiológica ante la amenaza y la frustración. Supone un resorte automático desde el sistema nervioso central que, si no es controlado por la cultura y el ambiente, puede acabar con la desaparición física del oponente.
4. **Teoría conductual:** para esta teoría, el conflicto supone un proceso natural en todos los grupos humanos así como en las relaciones interpersonales. Por ser inevitable, la Escuela Conductual propone la aceptación del mismo, racionalizando su existencia y tratando de buscar el encauce más adecuado. El origen del conflicto y la agresión se encuentra en el estímulo externo; existen porque, de alguna manera, el comportamiento de pendencia gratifica al sujeto. Por lo tanto, la clave reside en la eliminación de las actuaciones agresivas sustituyendo los estímulos que provoquen la agresión por otros que no lo hagan. Durante los años 1940 a 1950, fue la



teoría preponderante, teniendo una gran repercusión en las aplicaciones sobre las organizaciones.

5. **Teoría sociológica:** basada en el interés por las interrelaciones sociales, los científicos sociales han localizado el origen del conflicto en la disfunción social, en ocasiones, inherente a los propios procesos del conjunto de la sociedad. Sobre todo en aquellas que son complejas, debido al número cada vez mayor de relaciones sociales, la fricción y el choque se hacen inevitables. Desde esta perspectiva, el conflicto social, remanente de una sociedad primitiva, es una desviación del estado normal de las actitudes y los comportamientos humanos debidos en sociedad, que puede ser eliminado, y debe serlo, mediante la educación y la formación. El conflicto es, pues, resultado de un mal funcionamiento del sistema social.
6. **Teoría psicopsicológica:** avance sobre las orientaciones psicológica y sociológica, como confluencia de saberes, la psicopsicología centra el concepto de conflicto en las relaciones sociales que afectan a los individuos concretos. Y así, el conflicto supone una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes. De esta manera, el conflicto enfrenta a individuos, a grupos, a organizaciones sociales o nacionales siempre con el horizonte de provocar el dominio.
7. **Teoría sociobiológica:** esta orientación surgida en el final del siglo XX establece que su programa consiste en aplicar la teoría de la evolución al comportamiento social de los animales y de los hombres. En suma, la sociobiología defiende el estudio sistemático de las bases biológicas de todo comportamiento social. De esta manera, la agresión y el conflicto se producen en el marco de una competencia por los mismos recursos y son una faceta más del origen animal de los seres humanos; parte de nuestra herencia básica, una extensión de la agresividad animal, aunque evolutivamente más desarrollada que en nuestros congéneres biológicos. Para nuestra tranquilidad, los



sociobiólogos consideran que, comparativamente con otras especies, somos de los menos agresivos.

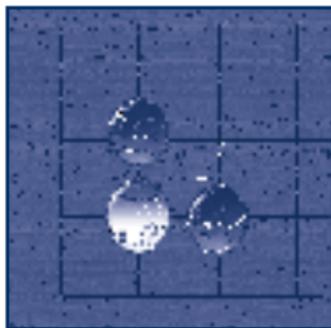
- 8. Teoría interaccionista:** esta tendencia parte de la aceptación del conflicto como algo “natural” y propio de las relaciones humanas, pero considerando que precisa encauce y que, una vez que se haya producido, puede incluso tener tintes positivos. Es en la interacción acontecida en situaciones conflictivas donde la gente se conoce mejor, utiliza y saca partido a sus propias herramientas y sabe enfrentarse al cambio y a la modificación. No pretendiendo considerar al conflicto como una situación eminentemente positiva, sí estima que la adecuada resolución de situaciones conflictivas supone una habilidad social y relacional necesaria para la vida en sociedad. Esta concepción ha tenido una gran aceptación en su aplicación a organizaciones y empresas debido a que ha permitido introducir el mercado de competencia como una variable más a considerar.

Norma 2. Piense primero en su posición; después en la del otro

2.1 Diferencia entre problema y conflicto

Le toca mover. Para que le sirva de ayuda, déjeme que le aporte más información. Cuando se empieza a jugar a GO, la misma mística del juego parece envolvernos: es como si la inmensidad cósmica de sus reglas nos precipitase a pensar mucho en las jugadas. Pero esto no puede hacernos olvidar que en GO resulta imprescindible tener una estrategia; y ponerla en práctica. El inicio de la gresca en el tablero suele ser más lento que durante el resto de la confrontación. Tengamos en cuenta que existen 361 posibilidades de apertura en la primera jugada (19 x 19); en las tres primeras tiradas se dispone de más de 46 millones de opciones y en la quinta más de seis billones. Los jugadores de GO comienzan habitualmente la partida marcando zonas del tablero que pretenden convertirlas en su “territorio” (aquel grupo de intersecciones libres que se encuentran rodeadas de piedras de un solo color). No debemos olvidar que GO es realmente eso, una refriega por el terreno, aunque también resulte un desafío intelectual que refleja las capacidades de cada contendiente tanto en el equilibrio entre prudencia y desafío, como en la flexibilidad precisa para hacer frente a situaciones inesperadas, elegir el momento más oportuno o, finalmente, a través de un análisis exhaustivo de las posiciones, utilizar fortalezas y debilidades propias y del contrario. Como la gestión de un conflicto, vamos.

Comencemos pues por los primeros pasos, dado el carácter decisivo del inicio. Un concepto importante en gestión de conflictos hace referencia a su determinación así como a la hondura o profundidad del mismo. Esto quiere decir que, en muchas ocasiones, catalogamos como conflicto lo que no es más que meramente un *problema*. En numerosos momentos, en GO una jugada, un movimiento, no es más que eso, UN paso, UNA mera posición, aunque forme parte de un planteamiento estratégico más amplio.

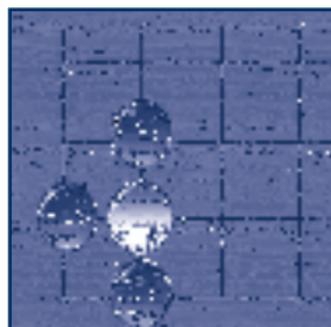


En GO existen dos formas de hacer puntos. Una es rodear una piedra, es decir, "capturarla"; la otra es cercar un conjunto de piedras, lo que se denomina una "conexión". Rodear una piedra no puede ser más que un problema; capturar una cadena importante de piedras puede conllevarnos un conflicto de cierta seriedad.

Y así, nos encontramos frente a un *problema* cuando "existe una diferencia entre la situación real y la esperada. Un problema es un efecto que no deseábamos, aquello que no ha salido como se presumía y que genera una tensión que habrá que resolver".

En contraposición, existe un *conflicto*, tal y como habíamos establecido, cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los objetivos propios.

Establecemos que un comportamiento es conflictivo cuando existe en alguna persona o grupo el intento evidente de bloquear el logro de metas por parte de otras personas o grupos.





La mayor parte de las situaciones que nos alteran a lo largo de los días son más problemas que conflictos. Estos surgen de manera constante; algunos de ellos son realmente complejos y, en determinadas ocasiones, se pueden acabar convirtiendo en verdaderos conflictos. Así, a diferencia de los problemas, los conflictos suelen durar tiempo, precisan un gran aporte de energía para su resolución, mueven gran cantidad de emociones y, muy habitualmente, dejan “heridas” abiertas. Los problemas, no. Cuando se solucionan, desaparecen. Curiosamente, algunos problemas que nos ocurren suelen tener una resolución que no precisa de nuestra intervención directa. Es decir, hay problemas que se resuelven solos, dejándolos que maduren y, como por arte de magia, acabarán desapareciendo. La gran cuestión es que no sabemos cuáles de los que nos ocurren se solucionan por sí mismos. Lo que sí parece claro es que los conflictos, por sí solos no se arreglan. Realmente tienden a empeorar; por eso resulta necesaria su gestión y, hasta donde sea posible, su resolución.

Que jugando a GO le capturo una ficha o piedra; sólo es un problema. Pero si me llevo una conexión importante de piedras, eso, amigo lector, es algo más que un problema.

Estratagema 35. Encadenar juntos a los barcos enemigos (lian huan ji): se trata de saber convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Es más rentable entorpecer al enemigo con su propio peso y esta estrategia, realizada con éxito, convierte al adversario en su peor conflicto. Se utiliza para ello convertir un mero problema en algo más grave.

2.2 Aspectos a tener en cuenta en los conflictos

En este apartado realizaremos un recorrido por aquellos aspectos que se deben tener en cuenta en una primera aproximación a las situaciones conflictivas. Todos ellos giran en torno a la consideración

de la importancia de observar con cautela los primeros pasos así como ejercitar la prudencia a modo de virtud esencial. Y así:

- 1. Resulta fundamental conocer la razón del conflicto.** Se trata de saber cuál ha sido el motivo que haya provocado una situación conflictiva. En numerosas ocasiones el primer detonante, que suele ser de orden menor, ya ha sido olvidado y lo que permanece es el conjunto de vivencias negativas que se produjeron con posterioridad.

Ejemplo: en la gran mayoría de los conflictos familiares, analizada la causa principal por el juez imparcial del tiempo, se nos olvida el motivo de la disputa y, pensado con objetividad, la verdad es que no era para tanto. “¡Nos enfadamos por una cuestión de los niños y llevamos años sin hablarnos!”

- 2. Es preciso estar seguro de las causas.** Este resulta un aspecto crucial. Cuando nos llega la referencia de una situación de desencuentro, no solemos disponer de toda la información necesaria. No se precipite, ahonde en las causas y trate de saber más y, sobre todo, esté seguro de que realmente lo son. La mayoría de los conflictos suelen esconder al inicio la base del desencuentro y ello es debido a que se recubren de sentimientos y emociones. Sobre todo, si usted se decide a hacer frente a la situación, obtenga la máxima información posible. De no ser así afianzará alguna posición desde el principio y el conflicto acabará desbordándose.

Ejemplo: en los conflictos entre personas que forman parte de equipos de trabajo, las razones de las disputas no suelen expresarse de manera evidente. Son distintas causas que se van superponiendo. “Si te soy sincera, me cae mal desde que la conocí. La primera vez que nos vimos me hizo unos comentarios que no me gustaron nada. ¡Y así llevamos tres años!”

- 3. Contrastar el origen del mismo.** No se fie de la primera impresión. Lo que parece una falta de entendimiento suele traer consigo una incompatibilidad de carácter; sí, es verdad, ese comentario que le produjo malestar estaba dicho con mala intención y consiguió su fin, molestar. En la medida de lo



posible, no tenga una única fuente de información. Muchos conflictos son tomas de postura ante los demás, deseos de tener razón a toda costa o de hacer prevalecer las opiniones y pareceres propios. Es muy humano.

Ejemplo: utilizar las zonas comunes en las empresas para lograr información “de primera mano”, aunque lo parezca, no es nada útil. Lo que se obtiene suele ser interesado y poco definido, y no debe utilizarse como información fiable. “Lo que yo te diga, que lo sé de buena tinta; y no lo digo en mal plan, jeh!”

- 4. Determinar las implicaciones externas.** Resulta fundamental saber el grado de conocimiento que existe sobre la situación conflictiva por parte del entorno más inmediato. Sobre todo en equipos de trabajo, donde el último en enterarse es quién ha de intervenir al final para encauzar la solución. En todos los conflictos existen unos tenues “hilos de seda” más allá de los propios contendientes que implican a otras personas, las cuales no van a dejar pasar la oportunidad de aportar más embrollo a la situación. Son los llamados “efectos colaterales”.

Ejemplo: en las relaciones sociales generadas a partir de los lazos familiares, suelen molestartos aquellos comentarios que, aún siendo muchas veces ciertos, afectan a los miembros de nuestra familia. “Sí, es verdad, yo ya sé que mi padre es así. Bueno, pero es mi padre y tú no eres quién para decir algo sobre él.”

- 5. Sopesar la idoneidad de afrontar el conflicto.** Una vez que tenemos la mayor cantidad de información posible, hay que decidir si se interviene o no en el conflicto. Hay conflictos en los que merece la pena no meterse. ¿Cuáles? No lo sabemos, pero los hay; como las *meigas*. En principio son aquellos que afectan a puntos de vista subjetivos, a gustos o a sentimientos, es decir, aquellos en los que no se pueden encontrar razones ni causas objetivas. Son los más complejos; por lo tanto, con sinceridad, si puede, evítelos. Como a las *meigas*.



Ejemplo: una de las situaciones más comunes en temas de conflicto que se embrollan sin remedio son aquellas donde intervienen terceros no directamente implicados. El caso más común es el del cuñado que resuelve problemas. Al final, salvo casos excepcionales, acabará teniendo algún encontronazo donde se planteará *"¡Pero tú quién te crees que eres si ni siquiera eres de la familia!"*. Y lo fastidioso es que, en realidad, tiene razón.

Estratagema 27. Hacerse el tonto sin dejar de ser listo (jia chi bu dian): las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, acaban actuando de manera temeraria. Por lo tanto, es necesario esperar, hacerse un poco el tonto y saber aprovechar la oportunidad.

El citado jugador Ma Xiaochum, uno de los mejores artistas de GO actuales, tiene una apariencia despreocupada, anda lento y pausado, seleccionando con mucho cuidado las palabras. Su rostro guarda algo de misterio y aquellos que han tenido la oportunidad de entrevistarle dicen que sus respuestas suelen hacer tontas las preguntas. Su estilo de juego es muy característico y nunca se precipita ni rectifica. Quienes han jugado con él consideran que no es conveniente mover sin antes analizar a fondo su última jugada.

- 6. Establecer el coste de resolución.** Como una derivada de lo anterior, toda vez que se haya considerado entrar o no en la reyerta, hemos de establecer lo que nos puede suponer en energía, tiempo y dedicación. Lo que no es aceptable es que, llegado un momento, se recurra al desahogo a través del inútil comentario *"¡Pero quién me mandaría a mí meterme en este lío; si yo sólo lo hacía para ayudar!"*. Haberlo pensado antes, tanto el haberse entrometido como las posibles implicaciones. Aunque hay que apuntar que en ocasiones resulta imprescindible y, sobre todo, nunca se sabe con absoluta certeza el resultado final de un proceso conflictivo.



Ejemplo: el más socorrido es el que nos ofrecen los procesos de reparto en las herencias, al menos en España. Siempre se empieza con muy buena disposición, considerando que “tranquilos, que hay para todos”, pero, después, hay, pero no lo mismo para todos los implicados. Y surgen las viejas rencillas, los estereotipos, las ideas preconcebidas, los prejuicios, ... “Por encima de mi cadáver; tú no te llevas la cómoda de la abuela. Ya desde pequeña fuiste siempre una urraca, todo para mí, todo para mí, ... ¡Egoísta!”

- 7. Y no debemos olvidar que siempre existen consecuencias futuras.** Los conflictos, sobre todo los complejos, tienen siempre “efectos secundarios”. Estos pueden ser de tipo positivo o negativo, esto es, así como permiten afianzar lazos de relación, también pueden conllevar resquemores que permanecen en el tiempo o extremar las posiciones. Pero nos resulta más útil suponer que, aún cuando ello no suceda, puedan dar algunos coletazos finales o no quedar totalmente resueltos. Esté atento; es conveniente mantener un criterio de prudencia.

Ejemplo: en todos los conflictos de importancia quedan siempre algunos restos de la batalla. No se preocupe; si son menores, desaparecerán con el tiempo. O no, pero tampoco tiene mucha importancia; lo fundamental es que se haya conquistado territorio de acuerdo. Toda guerra tiene sus víctimas. “En lo fundamental estoy de acuerdo en cómo lo hemos resuelto; hay algunas cosillas, pero, bueno, tampoco importa”. No revuelva.

Pero, si a pesar de todo lo que ya sabe, no le queda más remedio que intervenir, habrá que hacer frente a lo que ocurra. Bien, pero déjelo en el ámbito de los problemas y tratemos de encontrar claves para realizar lo mejor posible las jugadas. Y recuerde que tiene como “aliados”, además de a usted mismo, a su oponente y, sobre todo, al tiempo.

En GO la apertura del juego es fundamental. Dicen los jugadores profesionales que la partida se gana o se pierde, en gran medida, en la apertura. Marca no sólo el primer momento de la

confrontación sino también el sentido y la dirección del juego. Por ello, cuide el inicio y, como en GO, olvídense al comienzo de conformar territorios seguros rápidamente. Dése tiempo.

2.3 La gestión de conflictos y los desacuerdos

Antes de haber entrado de lleno en el análisis de los conflictos como tales, habíamos considerado un par de momentos anteriores que, si no estábamos prestos y rápidos, podían derivar en conflictos expresos: la *discrepancia* y el *desacuerdo*. Pues bien, ya en su momento comentamos que, en lo posible, sería más conveniente moverse en el territorio del desacuerdo que del conflicto mismo.

Consideramos que existe *desacuerdo*, un paso más a partir de la discrepancia, cuando ésta resulta explícita y directa y, habitualmente, expresada con firmeza o vehemencia. Los desacuerdos pueden darse por cuatro circunstancias: sobre los hechos, sobre los comportamientos, sobre los objetivos o logros y sobre los valores tenidos en cuenta durante el proceso. En lo posible, resulta más que conveniente transformar los desacuerdos en discrepancias e incluso en conflictos abiertos.

Para ello estimamos fundamental permitir la exposición de los pareceres, aclarar los malentendidos y hacer notar el coste de no plantear los puntos de discrepancia oportunamente y con claridad. Si todo esto no se encauza, se corre el riesgo de que la tensión se vaya acumulando y explote en un momento más que inoportuno así como con una gran cantidad de energía empleada.

El arte consiste, por tanto, en convertir los desacuerdos o conflictos incipientes en soluciones constructivas y para ello resulta imprescindible atender a una serie de indicaciones:

1. Acepte el desacuerdo como una forma de expresión, incluso estímelo como algo conveniente; pero que no se le convierta en una fórmula habitual de reivindicación.



2. No tome partido o juzgue de manera inmediata; espere a hacerse una idea más amplia.
3. Preocúpese por lo implícito en la expresión; habitualmente suele haber algo más que lo que se dice.
4. Esté, por ello, atento y permita una exaltación moderada en la expresión, siempre y cuando no se caiga en la violencia.
5. Permita una cierta liberación de las emociones y los sentimientos hostiles; sin tensión los problemas se hacen menos graves.
6. Incite a la otra persona a tomar conciencia de su comportamiento así como involúcrelo en la solución aceptando su punto de vista.
7. Adopte cuatro de las actitudes básicas para la resolución de un conflicto, que son:
 - 7.1. Expresé su buena intención así como su interés por la resolución.
 - 7.2. Sea tolerante y comprensivo.
 - 7.3. Mantenga la neutralidad lo máximo posible.
 - 7.4. Fundamente su punto de vista en la modestia y la aceptación del desagrado del otro.
8. Escuche, escuche y escuche.
9. Reformule los sentimientos, tanto los propios como los ajenos.
10. Plantee preguntas con objeto de llegar juntos a una solución basada en el consenso.
11. Haga concesiones o ceda en aquello que esté dispuesto.
12. Dedique algo de tiempo a conservar las buenas relaciones después de un planteamiento conflictivo.

Y recuerde que, en muchas ocasiones, aún cuando creamos tener la razón, podemos perderla debido a cómo la expresamos.

Estratagema 11. Sacrificar el ciruelo por el melocotnero (li dai tao jiang): a veces hay que hacer sacrificios



parciales en la procura de la victoria final, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de los beneficios parciales y globales, así como saber distinguir entre ganancias a largo y a corto plazo.

“Un melocotonero crece junto al pozo; un ciruelo está enraizado a su lado. Cuando los gusanos invaden la base del melocotonero, el ciruelo es sacrificado” Canción popular china.

2.4 Estilos de hacer frente a los conflictos

Pero no todo el mundo reacciona ante la hostilidad de la misma manera. Consideramos, al menos en un principio, que siempre vamos a poder mantener la calma en situaciones de conflictividad. Que sabremos comportarnos debidamente, vamos. Pero eso no siempre es así.

En un primer acercamiento a la resolución de conflictos, el primero de los grandes pasos, en el *Modelo Racional de Resolución de Conflictos*, lo supone *Abordar primero las emociones*. Dicho abordaje se resume en unos pocos pasos:

1. Tratar a la otra persona con respeto, tal y como ya hemos reiterado.
2. Escuchar hasta haberse formado una idea del punto de vista del otro, así como de su vivencia de la situación.
3. Indicar por nuestra parte el punto de vista propio, el conjunto de nuestras necesidades y los sentimientos que nos provoca la situación.

Hasta aquí la teoría. Pero, a partir de ese momento, se nos presentan tres posibilidades que son:

1. **Aceptar o no la situación** que se nos plantea. Puedo considerar legítimamente que la situación conflictiva que se produzca no me implica. *“Tienes razón en enfadarte por que*



haya llegado tarde una vez más. Pero no es cosa mía que se me haya estropeado el coche viniendo hacia aquí. Creo que no es para ponerse así, la verdad."

2. **Aceptar o no la vía de solución.** Que haya que buscar una solución no quiere decir que se tenga que asumir cualquiera que se plantee. *"Estoy de acuerdo en buscar la opinión de un tercero para resolver el conflicto; pero lo que no me parece bien es que tenga que ser precisamente alguien de tu familia."*
3. **Aceptar o no las consecuencias** de afrontar la situación y llevarlas a término. Podemos estar de acuerdo en la vía de solución, pero no necesariamente en la manera de hacerlo. *"Esto no puede seguir así; estoy de acuerdo; nuestra convivencia se ha vuelto imposible y hay que buscarle una solución. Pero el divorcio me parece muy fuerte, ¿no crees?"*

Pero, volviendo al inicio de este apartado, todo esto pasa por considerar nuestra manera de hacer frente a un conflicto, la propia, sobre todo cuando este acaba de estallar. Recordemos que la segunda regla nos obliga a recapacitar sobre nuestro actuar, para poder espejar la estrategia más adecuada. Como ya hemos comentado, no todo el mundo reacciona de la misma manera. Y así, hemos considerado cinco formas o maneras de afrontar los conflictos:

- **La acomodación:** que es aquella actitud resultado de una gran aceptación de la situación conflictiva que se haya planteado pero con una escasa convicción en la resolución de la misma. El estilo propio de este modo de afrontamiento es el que denominamos como *complaciente*, es decir, quien muestra un bajo nivel de agresividad y presenta un perfil de alta colaboración tanto con la persona como con la situación. Entiende que el conflicto se produce, lo asume, pero no resuelve.

Ejemplo: "No, si yo te entiendo; yo también me hubiera puesto como tú, pero no puedo hacer nada para ayudarte, sólo escucharte."

- **La cooperación:** resultado de una alta aceptación de la situación de enfrentamiento y con una máxima convicción en



la resolución. El estilo que provoca es el denominado como *colaborador*, el cual, aún teniendo un primer momento de alto enfrentamiento, está dispuesto a ofrecer la máxima ayuda.

Ejemplo: "¡Ni se te ocurra volver a gritarme! No te lo voy aguantar. Si te calmas, hablamos y estoy dispuesto a llegar a una solución."

- **El compromiso:** consecuencia tanto de una fórmula intermedia de aceptación como de la misma energía media empleada en la resolución. El estilo que se genera es el denominado como *transigente*, quien asume o no el conflicto en virtud de su interés en su resolución, cuestión que también ocurre con la intención por encontrar alguna solución, es decir, a conveniencia. Es un estilo complicado para su gestión, debido a que entrará en la refriega incitado por sus propios intereses y tratando de sacar algún partido personal de la coyuntura.

Ejemplo: "Yo ya te he escuchado, he aguantado estoicamente tu comportamiento pero ahora me toca a mí y me vas a escuchar, que también tengo muchas cosas que decir, ¡vamos hombre!"

- **La evitación:** propio de aquellos que ni aceptan la posibilidad del conflicto ni están convencidos de su conveniencia. El resultado suele ser la huida y por ello el estilo es denominado como *elusivo*, que es el propio de los comportamientos evidentes de evitación y escape. Existen incluso condicionantes fisiológicos en este comportamiento, debido a que hay personas que no soportan físicamente las situaciones de enfrentamiento y violencia.

Ejemplo: "Mirad, si no os importa, yo prefiero irme que a mí estas cosas me ponen muy nerviosa y después me pongo mala. ¡Adiós!"

- **La firmeza:** que corresponde a una consideración de alta estima en las capacidades propias para la solución pero con una nula asunción del conflicto. Es propio de quienes se sienten convencidos de poder resolver el desencuentro pero



sin que sea preciso que la otra parte participe en la solución. El estilo de afrontamiento es el *competitivo*, propio de quién no sólo se siente con fuerza para resolver conflictos, sino que, incluso, es capaz de provocarlos para poder utilizarlos en beneficio propio.

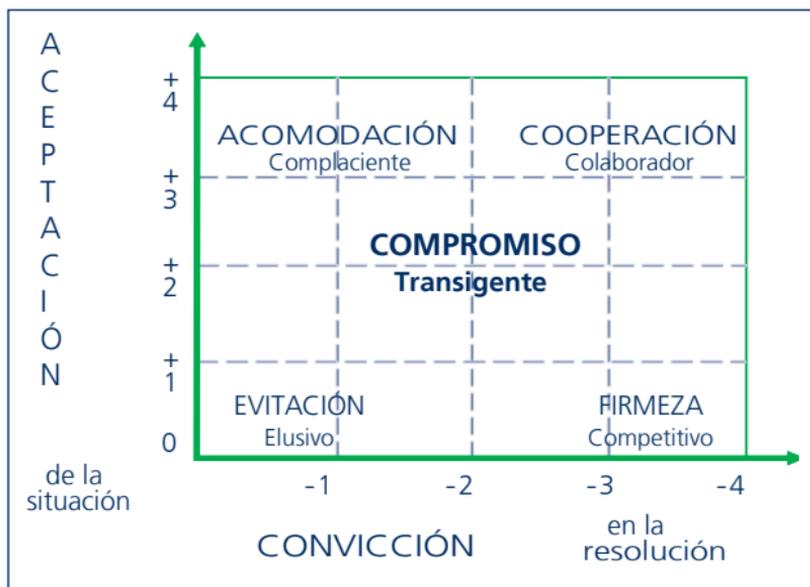
Ejemplo: "Bien, bien, no hay problema. Si quieres guerra, la tendrás. Pero luego no te quejes de las consecuencias. ¡Vale, vale, pero no se te olvide que quien has empezado has sido tú!"

Estratagema 13. Golpear la hierba para asustar a la serpiente (da cao jing she):

atacando un blanco secundario, se puede asustar al contrincante para que haga públicos sus secretos más importantes. Se puede hacer creer al contrario que se le está cercando y así se entregará con mayor facilidad. Por ello, es necesario provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva.

En China, antiguamente, al iniciarse una partida se colocaban cuatro primeras piedras sobre el tablero antes de la primera jugada. Estas piedras, que eran blancas, se conocían con el nombre de "piedras asentadas" o "piedras colocadas", haciendo que las aperturas fueran casi siempre muy simples y torpes. Pero, en el medio del juego, las peleas llegaron a ser sumamente violentas, y en esa época los jugadores chinos, eran, además, muy buenos en el combate. De ahí que el sistema de *ranking* o clasificación de los jugadores profesionales de GO sea el mismo que en las artes marciales y, así, existen nueve grados o *dans*, de los cuales el más alto es el *Mejin*, que quiere decir "experto". Este título lo ostenta una sola persona cada vez y para lograrlo el jugador deberá batir a todos los otros expertos. Son famosas las 10 partidas del año 1739 que enfrentaron a Fan Xi-Ping con Shi Xiang-Xia, ambos experto en GO y grandes maestros, a su vez, de las artes marciales.

Ejercicio: Le vamos a pedir un pequeño esfuerzo. Tanto las maneras de afrontar los conflictos como los estilos que estas provocan los hemos tratado de organizar alrededor de un gráfico sencillo, de los de doble entrada. Es decir, conectando la *aceptación de la situación* conflictiva con la intención y la *convicción en la resolución* de la misma. En un cuadro posterior, le ofrecemos los modos o estilos de afrontamiento y sus implicaciones cuando conectamos el nivel de agresividad con el nivel de colaboración. Primero, trate de situarse en el gráfico a partir de la experiencia que usted tenga estimando aquellas veces en las que se haya visto involucrado en momentos de conflicto; en segundo lugar, observe lo que los demás, aquel o aquellos con los que haya entablado un desencuentro, pueden percibir de usted en función del estilo que surge como consecuencia. Le resultará útil sacar conclusiones. ¡Ah! Y una cuestión más. Trate de relacionarlo con el ejercicio de la norma anterior.





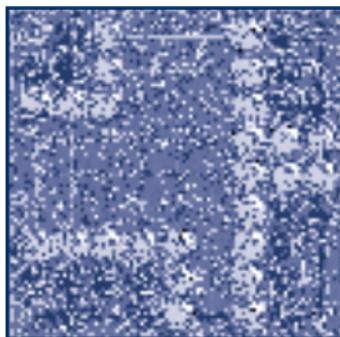
Modo/estilo	Nivel de agresividad	Nivel de colaboración
Competitivo	Alto	Bajo
Transigente	Moderado	Moderado
Colaborador	Alto	Alto
Elusivo	Bajo	Bajo
Complaciente	Bajo	Alto

Norma 3. Gestione sus recursos y utilice los del contrario

3.1 El efecto de la agresividad

Seguimos jugando, pero no se enfade si las cosas no salen como usted había pensado. Piense que el oponente también juega. Es inevitable.

Si observa la figura adjunta, el grupo suyo, el Blanco, no puede capturar a los correspondientes negros. A pesar de que el grupo negro de la esquina inferior izquierda está completamente rodeado, sus piedras no pueden ser capturadas porque Blanco no puede jugar en el punto *D* ni en el punto *E*, ya que debido a una regla concreta en



GO no se puede entrar a un punto que no tiene **libertades** (las libertades de una piedra o grupo, son espacios o puntos libres, intersecciones vacías adyacentes a la piedra o cadena que posibilitan las conexiones entre piedras). Esta forma se denomina grupo de dos ojos, aludiendo a estos dos espacios eternamente inmunes. Puede decirse que el grupo Blanco de este diagrama se mantiene vivo y en GO, estar vivo es lo esencial.



El ojo es la fortaleza más impenetrable que existe en GO. Cuando un jugador posee una formación de fichas que le permite tener un espacio vacío en el interior, se formará un ojo; y así, el ojo es el punto clave que no puede atacar el rival y que permite a la fortaleza mantenerse, ya que colocar una ficha en su interior sería un *suicidio* (de este concepto clave en GO hablaremos más adelante).

Si un grupo tiene dos ojos o una forma en la que no podrá ser nunca capturado, que tiene el potencial para hacer los dos ojos, o que cualquier intento de invasión puede ser neutralizado, se denomina grupo vivo. Este es, entonces, un grupo vivo, lo que significa que no se puede capturar. De hecho, hay que ser muy precavidos a la hora de formar ojos, debido a que cualquier descuido puede provocar la captura por parte del contrario. Uno de los pilares fundamentales en GO en cuanto a jugadas estratégicas se refiere, es formar o impedir que se formen los ojos.

La permanencia de un grupo vivo en el tablero ya no depende de las demás cosas que suceden en el territorio y, por tanto, vive por sí mismo. Se puede decir que a partir del momento en que se convierte en grupo vivo *siempre estará* en el tablero. Cuando un grupo ha perdido definitivamente la posibilidad de convertirse en un grupo vivo se dice que está muerto. Por ejemplo, el grupo negro de la esquina superior izquierda y también el grupo de la esquina superior derecha. Estas piedras aún existen en el tablero, aún *están*, pero se consideran muertas.

Por otra parte, en GO es muy recomendable la cortesía. Existe una posición, denominada *atari* que es el mejor indicativo del juego limpio que ha de presidir las partidas. Una piedra o formación en hilera de piedras se encuentra en *atari* cuando ésta o éstas se hallan bajo una amenaza de captura inmediata; resulta algo similar al jaque en el ajedrez. La posibilidad de avisar al contrario sobre tales situaciones, simplemente diciendo *atari* es algo que se acuerda al inicio de la partida. Es costumbre aceptada anunciar *atari* a los principiantes aunque no se hubiera pactado antes.



Ahondando un poco más en la filosofía del juego, en GO para ganar hay que ceder. No podemos aspirar a ganar todo y siempre en la vida, y por ello resulta imprescindible entregar algo en alguna ocasión. Hay que aprender a dar para poder recibir. Este no es un juego con deseos de borrar al contrario, no es un combate para la eliminación del oponente como el ajedrez, cuya expresión final es “*jaque mate*”. Es más, en GO se capturan soldados que después se devuelven al contrincante.

El momento más inconveniente, al menos en primera instancia, que se da en un conflicto es aquél en donde alguien pierde el control y reacciona de modo agresivo. Entenderemos por agresividad “*una reacción violenta con alta carga emocional que se produce por el efecto de una hostilidad, bien hacia el interlocutor, bien a la postura de éste o a sus manifestaciones*”. Esta agresividad puede manifestarse a través de actitudes, mediante el uso de excesos verbales, tanto en forma como en contenidos, o con actuaciones de rechazo violento.

Una reacción agresiva o de enfado generalmente suele seguir un cierto patrón de activación emocional. Ese patrón debe manejarse de manera adecuada con el objetivo de poder afrontar satisfactoriamente las reacciones emocionales, tanto las propias como las ajenas.

Y así, toda reacción agresiva pasa por los siguientes estadios o niveles:

- 1. Nivel racional:** que corresponde al momento en el que ambas partes intercambian de manera suficientemente tranquila distintos pareceres. Son los momentos en los cuales razonamientos y opiniones se mantienen en el ámbito de la serenidad y de la discusión razonada.

Ejemplo: Primer personaje: *Perdón, ¿es aquí donde se paga este recibo?*

Segundo personaje: *Sí señor, aquí es, ¿qué desea?*

PP: *Me lo han vuelto ustedes a enviar y yo ya lo había pagado.*

SP: *Pudiera ser; déjeme comprobarlo.*



- 2. Nivel de salida:** primer momento de manifestación de la agresividad. Una de las partes se altera, comportándose de manera tal que sus gestos, palabras, actitudes o comportamientos expresan una elevación del tono vital y por tanto de la conversación.

Ejemplo: PP: *¡Es que no hay derecho! Yo siempre pago los recibos.*

SP: *A veces se cometen fallos, es posible.*

PP: *¡Sí, pero siempre pagamos los mismos!*

- 3. Enlentecimiento:** segundo momento del proceso de reacción agresiva. Salvo que se haya dado la misma situación con anterioridad, es difícil que desde la primera reacción ésta se muestre con violencia, con lo que tras el encontronazo del principio, sigue un momento de rebaja en la energía que se pone en la discusión. No lo olvide, no es más que la calma que presagia la tormenta.

Ejemplo: SP: *No se altere. Vamos a ver,... déjeme que lo compruebe.*

PP: *Es imposible. Imposible. Yo siempre pago. ¡El error tiene que ser suyo!*

SP: *...O del banco. ¿Hace usted el pago por transferencia bancaria?*

- 4. Primer nivel de argumentación y ataque:** ante la falta de comprensión por parte del contrario, quién haya tenido un primer momento de enfrentamiento agresivo, ante una argumentación no aceptada, ésta se suele saldar con un ataque frontal. Es el momento de parar la discusión y pedir que se rebaje el nivel de violencia. De no ser así, esta seguirá cargándose de tensión.

Ejemplo: PP: *Si lo hago por banco o lo pago yo directamente es cosa mía. Eso no es de lo que estamos tratando...*

SP: *Facilitaría mucho las cosas saberlo. ¿Tiene a mano el recibo?*

PP: *Tome, y compruébelo de una vez.*



- 5. Enlentecimiento:** como en el primero que hemos propuesto, este segundo corresponde a un acopio de energía que presagia una situación de mayor tensión. Suele ser conveniente acabar las discusiones en este momento, así como solicitar calma o pedir que se deje el enfrentamiento para otro momento. De no producirse esta circunstancia, se pasará al siguiente nivel el cual resulta de una mayor dificultad de resolución.

Ejemplo: SP: Pero,... ¡Este recibo está sin pagar! No lo ha abonado usted.

PP: Es lo que le estoy diciendo desde el principio. Ya lo pagué anteriormente y me lo vuelven ustedes a enviar. ¡Es que no se enteran!

SP: ¡A ver si el que no se entera es usted y lo que ha pagado es el del año anterior!

- 6. Segundo nivel de argumentación y ataque:** todavía más cargado de tensión que el primero, supone ya un intercambio de imprecaciones, una cerrazón ante los argumentos del oponente y la posible ceguera en las actitudes propias y ajenas. La defensa y el ataque se vuelven más furibundos y el intercambio de agresiones no suele tener tregua. Salen a relucir cuestiones anteriores y se suele decir aquello que realmente se pensaba pero que uno no quisiera plantear de manera expresa. Tenga mucho cuidado con lo que dice y no se afecte demasiado con lo que le planteen; es fruto de la violencia del momento.

Ejemplo: PP: ¡Cómo que no me entero! ¡Encima de pagar, te insultan! ¡Pero bueno..!

SP: ¡El que no parece enterarse es usted, listo!

PP: ¡Oye tú, qué me has llamado!

- 7. Estallido:** una discusión agresiva suele tener dos momentos previos que presagian una situación de gran tensión y violencia e incluso que pueden derivar en agresión directa. Recuerde, salvo que quiera provocar a alguien para que reaccione de manera contundente y directa, casi nadie aguanta más de dos pequeños estallidos del ánimo previos. Cuidado por tanto, no



sólo por como reacciona el otro, sino porque usted tampoco será capaz de soportar de manera serena dos desaires fuertes seguidos. Sobre todo si considera que, por encima, quien tiene la razón es usted.

Ejemplo: SP: ¡Listo, listo, que eres un listo! ¡Será... viene el tío con un recibo pagado del año pasado y quiere tener razón! ¡Y encima sordo!

PP: ¡Me estás llamando idiota, cretino! ¡Pues ahora te vas a enterar, hombre, te vas a enterar!

SP: ¡De qué me voy a enterar, de qué, hombre, de qué ..! ¡Tú sí que te vas a enterar, pero bien!

Estratagema 16. Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar (yu qin gu zong): se utiliza cuando se pretende evitar el derramamiento de sangre. Resulta más adecuado que intentar arrinconar al contrario haciendo que entre en una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al contrincante; sino se deja escapatoria alguna, el enemigo se sentirá decidido a luchar hasta el final. Una vez que empiece la fuga, será más débil y por tanto más sencilla su destrucción.

Sun Tzu en su mencionado *El arte de la guerra* lo expresa de la siguiente manera: *"Si los enemigos, desesperados, vienen para vencer o morir, evita encontrarte con ellos. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carece de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado".*

Tal y como expresa de forma contundente un proverbio chino: *"Para que una cazuela deje de hervir, retira el combustible".*

3.2 La curva de la hostilidad

Como explicación más detallada sobre lo anterior, vamos a tomar prestado de la psicología aplicada un concepto que nos resulta



en estos momentos muy socorrido, el de *la curva de la hostilidad*. De esta manera, consideraremos que el patrón de conducta agresiva se mueve a lo largo de una curva con la forma de una “u” invertida.

La mayor parte de las personas solemos ser razonables durante largos periodos de tiempo; incluso cuando manifestamos disconformidad o desacuerdo, pretendemos “mantener las formas”. Durante estos momentos, podemos discutir de numerosas cuestiones sin que necesariamente suframos procesos de alteración.

Pero cuando las irritaciones se acumulan, las personas se disparan pudiendo comportarse de manera agresiva y grosera. Sobre todo si esto se produce en el segundo nivel de argumentación y ataque; entonces suele resultar inútil pedir que se nos escuche o que el contrario deje de hablar. Como se está comportando de manera violenta o agresiva, resulta más adecuado dejar que se manifieste para que, en un momento de enlentecimiento, cuando se detenga para recuperar fuerzas, podamos intervenir.

Estar fuera de sí no dura eternamente. Y así, si no se provoca a la otra persona, ésta acaba por perder la energía y no pasa al nivel de estallido. Por eso a la imagen que estamos utilizando la denominamos curva de la hostilidad. Está en el momento cúspide de la energía empleada en manifestar un desacuerdo hostil y agresivo y, a partir de ese momento, es cuando se puede actuar. Ahora quien haya mantenido la calma y tenga el ánimo sereno puede intervenir. Dependiendo de lo que se diga, se puede contribuir a que aparezca la calma o, por el contrario, incrementar el nivel de malestar y alcanzar el punto de estallido.

La curva empieza así su pendiente descendente; si se dice algo adecuado y que atempere el ánimo, esto provoca habitualmente un aumento notable de la calma y entonces vuelve a manifestarse la racionalidad, los argumentos se tornan más serenos y podemos afrontar la resolución del problema o del conflicto. Resolver la tensión apelando a un uso conveniente de las emociones así como a la necesidad de utilizar argumentaciones razonables resulta de lo más eficaz. Sin ello no podremos pasar al segundo



gran nivel de resolución de los conflictos, esto es, *Abordar las cuestiones fundamentales*.

Estratagema 2. Sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao (wei wei jiu zhao): atacar a un enemigo poderoso y unido directamente resulta una invitación directa al desastre. Por ello es conveniente emplear la confrontación indirecta, sobre todo cuando el contrario se encuentra en su momento álgido. Concentrar fuerzas para golpear posteriormente supone aprovechar la energía del contrario; por lo tanto, resulta mucho más eficaz saber esperar.

Según reza la tradición, la obra de Sun Tzu fue preservada para la posteridad por un descendiente suyo, Sun Bin. Éste utilizó para ello una estratagema 2 para salvar el original escrito con pincel en hojas de bambú, cuando esperó a ser poderoso para acabar con su rival, Pang Juan, comandante en jefe del reino de Wei, el más poderoso de los siete reinos feudales del periodo de los Reinos Combatientes (403 a 221 a. de C.).

Sun Tzu dice en *El arte de la guerra*: “*El que conoce el arte de la aproximación directa pero sobre todo de la indirecta, resultará victorioso. Ése es el arte de la maniobra*”.

3.3 Indicadores de situaciones de posibles conflictos

Recordemos en este momento una parte del título de este libro: *Prevención, gestión y resolución de los conflictos*. El primero de los términos hace referencia a la posibilidad de adelantarse a las circunstancias conflictivas mediante la detección de las mismas. Existen un conjunto de indicadores que nos pueden permitir calcular qué posibilidades de conflictos hay tanto de orden mayor como menor. Y todo ello es posible aplicarlo a distintas circunstancias vitales, tales como las relaciones personales, laborales, sociales, etc. Apuntaremos una decena de indicadores



que resultan decisivos y que le invitamos a tener en cuenta en sus relaciones. Resultan adecuados para evitar que se formen posiciones *ojos*, como en GO. Si observa alguno de ellos, alértese; puede no ser nada o bien ser un síntoma de un posible conflicto. Intente buscar ejemplos de su vida cotidiana; le resultará más fácil de entender si logra encontrar situaciones que ya haya vivido:

1. *Un clima de competición*: significa que inducir o mantener situaciones de competición tanto en las relaciones personales como en el trabajo suele traer como consecuencia algún tipo de conflicto. Y ello no tiene por qué ser malo por naturaleza; pero sepa que esa forma de comportamiento, en algún momento, traerá consigo alguna situación conflictiva. Por ello, tanto si lo provoca como si lo asume, después no estará legitimado para quejarse.
2. *La premura en la crítica a las ideas de los demás*: circunstancia que suele resultarnos reconfortante, sobre todo cuando participamos del ejercicio de la crítica y ella no nos atañe a nosotros. Pero como tal, apresurarse a encontrar errores en los comentarios ajenos o en las opiniones de otros, suele ser una manifestación de una disconformidad profunda que, como ya sabemos, alberga el germen de un conflicto.
3. *Los argumentos expuestos con violencia*: actitud que suele resultar muy evidente. Manifiesta una vivencia negativa por parte de quien arguye de manera contundente y con bronca. Una forma intempestiva de manifestarse es un síntoma claro que va más allá de la mera disconformidad. Cuando se produzca, no puede quedarse en la mera resolución concreta; es preciso indagar las verdaderas causas de una diferencia tan profunda.
4. *Acusaciones recíprocas*: síntoma inequívoco de una disparidad con fundamento. En el momento en el que dos personas que intercambian planteamientos entran en el terreno de la descalificación comienza un proceso de degradación de la relación que hace imposible el acuerdo. Son esas "facturas" anteriores, no



resueltas ni pagadas, que siempre se sacan a relucir aprovechando la expansión del ánimo.

5. *Polarización de las tensiones*: cuya manifestación más evidente es la existencia de bandos o grupos enfrentados con posiciones muy opuestas e incluso irreconciliables. Se manifiesta de manera muy rotunda en los conflictos familiares, cuando cada uno de los integrantes presenta una posición clara y nítida, no sólo a favor de una parte sino rotundamente en contra de otra. Los divorcios suelen ser el ejemplo más socorrido. Pero también acontece en el trabajo, en los procesos de cambio empresarial, y en un largo etcétera.
6. *Propuestas cuestionadas sin criterios objetivos*: otra manifestación habitual de la sintomatología de un conflicto. Se produce cuando la animadversión o el desencuentro no han encontrado anteriormente cauce para su manifestación y los sentimientos se ponen por delante de los argumentos razonados. No sólo se puede estar en franca oposición frente a las propuestas emitidas por otro u otros sino que la manera de manifestarlo está cargada de sentimiento, apreciaciones personales y mera subjetividad. Se va no sólo contra lo expuesto sino también contra quién lo expresa.
7. *Robos, sustracciones o desapariciones*: evidencias más que directas de situaciones de conflicto. No sólo comprende los actos vandálicos en sí o las situaciones denunciabiles. Suelen ser muestras evidentes de un enorme desagrado o frustración, además de ser actuaciones delictivas. En el mundo laboral, un aumento de las sustracciones o de las apropiaciones indebidas son consideradas manifestaciones más que obvias de problemas mucho más graves que la desaparición en sí.
8. *Exceso de rumores constantes*: y en esta expresión el término más importante es el tercero, es decir, constantes. El rumor en sí no es pernicioso, sobre todo cuando no es más que



una manifestación de cierto desencanto asumido y asumible, tanto en la sociedad como, sobre todo, en el trabajo. Pero cuando dicho rumor se convierte en la manera más adecuada, útil y utilizada de acceder a la información, refleja no sólo un problema de comunicación. Presagia el estallido de un conflicto en un corto periodo de tiempo.

9. *Indiferencia, inhibición y absentismo*: que como el séptimo punto, suelen ser elementos muy a tener en cuenta en las organizaciones como alertas de momentos de mayor gravedad. Las encuestas de Clima Laboral y la detección del grado de contento o descontento en las empresas suponen herramientas no sólo de mero análisis y constatación de la situación sino también de la detección de males mayores.
10. *Falta de participación*: es el extremo último del punto anterior. Cuando se cae en el desánimo o la falta de ilusión, tanto en las relaciones personales como en las laborales, la opción que se suele estimar como más adecuada es la denominada como "opción salida". Si en una situación, bien personal, bien laboral, no hay fórmulas de manifestar la "opción voz", en definitiva, opinar y que dicha opinión sea tenida en cuenta, en algún momento estallará la persona o, lo cual suele ser peor, acabará rompiendo la relación y marchándose. O quedándose a desgana y con un nivel mínimo de motivación en el trabajo.

Estas diez indicaciones son de orden genérico. Por supuesto que puede haber más; estas alertas resultan las más obvias y por ello han de convertirse en faros como un aviso para navegantes. Bien por separado, pero sobre todo combinadas son evidencias de problemas y situaciones de vivencia conflictiva que, en algún momento, aflorarán y se nos presentarán con una mayor o menor violencia. Por todo ello, esté atento y, sin obsesionarse, permanezca expectante. Como ya sabemos, una situación de discrepancia o desacuerdo tomada a tiempo ahorra muchos quebraderos de cabeza.



Estratagema 5. Saquear una casa en llamas (*chen huo da jie*): esta estrategia se basa en la presunción de que los adversarios que ya están metidos en problemas, suelen ser más fáciles de doblegar que aquellos que no tengan distracción alguna. Plantea la posibilidad de aprovecharse de las desgracias y desavenencias del contrario, e *incluso aumentar sus dificultades para restarle fuerzas* y desviar recursos que, en otro caso, serán empleados contra uno.

Sun Tzu plantea en su *El arte de la guerra* lo expresado de la siguiente manera: *“El enemigo que tiene problemas internos está maduro para ser conquistado”*.

3.4 La prevención de los conflictos

Hemos ordenado y aglutinado en diez indicadores aquellas alertas que estimamos como síntomas de situaciones de posible conflicto abierto. Pero no podemos quedarnos únicamente en la faceta del mero análisis. Resulta imprescindible ofrecer alguna manera de encauzar o, si resultase posible, evitar las situaciones conflictivas. Para ello le vamos a dar cinco pautas muy sencillas que, si bien no eliminan la posibilidad de los conflictos, sí los atenúan o los hacen menores. Y quién sabe, a lo mejor también podrían servir para evitarlos:

1. *Tratar de estar de acuerdo en lo esencial:* nadie está totalmente de acuerdo en todo con otra persona y mucho menos siempre. Ni siquiera uno consigo mismo alberga de forma constante la certeza absoluta; todos tenemos dudas. Por ello, en las relaciones con los otros, resulta muy útil detectar y saber, sobre todo ante una cuestión que puede provocar polémica, en qué aspecto ambas partes sí están total o parcialmente de acuerdo. Comenzar a partir de aquello que nos acerca resulta más útil que empezar por lo que nos aleja.



Ejemplo: quizás el más socorrido es el que alude a la recomendación que dan los mediadores familiares en situaciones de divorcio con respecto a los hijos. Estos deberán resultar intocables, siendo imprescindible, por su bien y el de los que se separen, apartarlos de la negociación. Por desgracia no suele ser ni común el planteamiento ni respetado el acuerdo.

2. *Favorecer los contactos personales:* cuestión que resulta imprescindible en las relaciones entre los miembros de los equipos de trabajo. Más allá de la mera labor del día a día, existen un conjunto de interrelaciones personales que es preciso cultivar.

Ejemplo: después de las reuniones en el trabajo donde se tratan cuestiones de importancia, y por lo tanto, ha de llegarse a acuerdos, es adecuado proponer un encuentro informal y que distienda la posible tensión que se pudiera haber producido. Las reuniones festivas de empresa cumplen dicha función y aunque no todo el mundo esté de acuerdo, resultan útiles.

3. *Estar atento a la evolución de las relaciones:* si se observa la más mínima alteración de cierta importancia en las relaciones tanto personales, como laborales o sociales, es preciso alertarse ante la posibilidad de tener que hacer frente a un conflicto. No atajar dichas situaciones nos traerá inevitablemente consecuencias no deseadas.

Ejemplo: el más adecuado en este caso es el olvido de las festividades esenciales en las relaciones de pareja; tal es lo que ocurre con el aniversario del enlace, que ya de por sí y en el momento resultará embarazoso, pero si se da todos los años, augura consecuencias negativas seguras.

4. *Transformar los desacuerdos en expresiones directas:* aunque ya haya sido tratado con anterioridad, no está de más volver a ponerlo de manifiesto. En definitiva, supone hacer frente a un primer momento de desacuerdo o de encontronazo. La mínima manifestación de oposición manifiesta ha de considerarse como una pequeña puerta a un mejor entendimiento. No



desaproveche estas sustanciosas ocasiones para poder aclarar malos entendidos.

Ejemplo: las discusiones acaloradas en las relaciones personales están plagadas de indicios de que se está en una postura contrapuesta que presagia un desencuentro mayor. Pedir que se exprese siempre permite iniciar algún tipo de camino para el acuerdo y el entendimiento.

5. *Utilizar el desacuerdo para solicitar soluciones constructivas:* lo que supone un paso más ante el punto anteriormente tratado. Una vez que se expresa la desavenencia, nada mejor que involucrar a quien manifiesta la oposición en la búsqueda de una solución común y consensuada. Nadie mejor que quien se muestra contrario y contrariado para plantearle la búsqueda sincera de una orientación constructiva.

Ejemplo: El respeto por la opinión ajena, sobre todo cuando ésta se ha manifestado de manera directa y contundente, deberá ir acompañado de la intención de ser atendida. En las relaciones conflictivas, la manifestación del desacuerdo deberá ser el inicio de la resolución.

Para Sun Tzu el verdadero arte de la guerra es vencer sin necesidad de enfrentarse: *"Quien gana un combate es fuerte, quien gana antes de combatir, poderoso. La verdadera gran maestría es vencer sin combatir. Rendir al enemigo sin luchar es la cima de la perfección".*

"La mejor estrategia militar es, pues, la toma de posiciones superiores. En segundo lugar, recurre a la diplomacia. En tercer lugar, utiliza la fuerza militar como amenaza. Sólo debes atacar a tu enemigo cuando haya fracasado todo lo demás".

3.5 Reacciones ante el afrontamiento

Pero con seguridad no todo resultará tan sencillo como nos parece en un primer momento; saber que las cosas pueden ocurrir no



nos evitará las situaciones de dificultad. Nos alertará, eso sí, pero nada más. Además de esto, tenemos que ser realistas y esperar que quien nos esté indicando una desavenencia pueda estar a su vez en una postura de tal cerrazón que nos impida entrar a tratarla. Es lo que denominaremos *reacciones ante el afrontamiento* por parte del interpelado.

Hemos decidido hacer frente a la situación y pedir no sólo el parecer sino también explicaciones acerca de la actitud y de los comportamientos en el desencuentro. Pero la otra parte reacciona según sus propios criterios; y uno de ellos puede corresponder a la negación, parcial o total, del conflicto, por mucho que nosotros tengamos la buena voluntad de su resolución. Las reacciones ante la presentación del problema oscilarán entre la aceptación y la negación. Entre ambas existen un conjunto de reacciones que aceptan parte de la vivencia pero que presagian un periodo de contraste y clarificación, no siempre en calma. Es el precio que hay pagar para “contentar” a la otra parte, es parte del coste de resolución y suele contener un cierto cobro emocional por no habernos dado cuenta en “su” momento del daño que se estaba provocando.

Pongámonos en situación. Pensemos que tratamos de hacer frente a una circunstancia detectada como conflictiva y planteamos su existencia a quienes tienen la vivencia negativa. ¿Con qué respuesta podemos encontrarnos? En ocasiones, puede ocurrir que demos ya directamente con la respuesta directa ante nuestro requerimiento y que ésta sea afirmativa. Pero en otras, la mayoría, tendremos que trabajárnosla. Y así, estas reacciones ante el afrontamiento más habituales son las siguientes:

1. *El Banco de Niebla*: llamada de esta manera por suponer una forma de velar y ocultar el conflicto. Suele darse cuando o bien se trata de hacer penar al otro la situación o bien cuando, fruto de un enfado grave, se pretende no dar el brazo a torcer de manera fácil e inmediata.

Ejemplo: “¡A mí, a mí no me pasa nada! Pero nada, de nada... mejor que pasemos a otro tema. ¡De verdad que no pasa nada!” (Dicho con evidencia física de que Sí pasa algo).



2. *El acuerdo parcial*: producido cuando a quien interrogamos sobre la situación de desagrado y una vez tratada, se aviene a solucionar una parte del problema. Entiende que hay posibilidad de resolución, pero que no será tan fácil ni tan rápido.

Ejemplo: "¡Bien, de acuerdo, no debía haberme puesto así! Pero es que estaba muy enfadada, y aún lo estoy. Ya está bien, tengo razón y esta vez no voy a transigir".

3. *El disco rallado*: que se aplica cuando el interlocutor no quiere ceder ante la insistencia por aclarar las cuestiones objeto de litigio. Necesita un periodo de rebaja en su nivel de activación emocional, por lo tanto, aún sabiendo que es posible encauzar el desencuentro, éste llevará algún tiempo.

Ejemplo: "Te lo digo y te lo repito: no estoy dispuesta a soportar esto más tiempo. Di lo que quieras, pero te repito que no. Y punto".

4. *La interrogación asertiva*: situación que todos hemos vivido en repetidas ocasiones y que suele conllevar una reafirmación a través del lenguaje corporal de un afrontamiento desafiante ante la pregunta ¿Te pasa algo?

Ejemplo: (con actitud ligeramente provocadora, brazos cruzados y mirada directa) "¡A mí, a mí no me pasa nada! Por qué crees que estoy enfadado, qué te hace suponerlo? No, no, para nada, ¡eh!, pero para nada".

5. *Posponer*: actitud que se produce sobre todo cuando el nivel de desencuentro es muy alto y además la vivencia emocional radicalmente negativa. En este caso, lo más eficaz es hacer caso y esperar. Al seguir y hacer frente directamente, la respuesta más habitual suele ser la violencia. Sólo si está dispuesto a soportar una explosión del ánimo deberá seguir. Si no, no.

Ejemplo: "En este momento estoy muy, pero que muy enfadada. Mejor lo dejamos para otro momento si no te importa. ¡No, no, ahora mejor que no, te lo advierto!".



3.6 La intervención en un conflicto

Realmente este apartado debería haber sido el inicio de este quinto capítulo dedicado tanto a la gestión de los recursos propios como a los del contrario. Nos hemos centrado más específicamente en el tratamiento de las salidas de tono, las actitudes agresivas, el manejo de la alteración y la hostilidad, sobre todo aquello que provoca el oponente. Son estos los primeros momentos habituales en las situaciones conflictivas y los que más solemos temer, tanto por su efecto sobre nosotros como ante la posibilidad de sucumbir a los mismos modos y comportamientos.

Pero no hemos respondido todavía a la pregunta clave y que está en la base tanto de la prevención pero, sobre todo, de la gestión y la resolución: ¿Cuándo es conveniente que intervenga en un conflicto, sobre todo cuando no estoy directamente implicado? Habíamos convenido que el mejor conflicto es aquel que no se produce. Bien. Pero ya ha ocurrido. ¿Y ahora qué hacemos? Si nos decidimos a intervenir, ¿por dónde hemos de empezar?

Somos conscientes de que la situación no puede seguir así; aceptamos que ésta tiene tintes muy negativos y que si se mantiene en el tiempo todavía será peor, bien porque se complicará todavía más o bien porque supondrá un estallido difícil de gestionar con posterioridad. Siga el procedimiento que le indicaremos a continuación teniendo en cuenta todo lo que hemos visto hasta ahora, sobre todo en lo expuesto a lo largo de la Norma 2 (en los apartados 2.2. “Aspectos a tener en cuenta en los conflictos” y 2.3. “La gestión de conflictos y los desacuerdos”):

1. Cerciórese de que existe el problema o el conflicto, sobre todo si es usted “sujeto paciente”.
2. Compruebe que haya existido alguna situación de no colaboración que se pueda mostrar.
3. Constate que la situación haya llegado a un punto muerto que exija la intervención.



4. No deje de intervenir cuando la situación haya entrado en un proceso de claro deterioro.
5. No utilice nunca juicios ni informaciones subjetivas para abordar el problema.
6. Tenga siempre un as en la manga, en este caso, un dato o datos objetivos que puedan demostrar que el conflicto está teniendo resultados negativos demostrables.
7. Recuerde que deberá mantener la calma así como abordar primero las emociones, tanto las ajenas como las propias.
8. Muestre siempre buena voluntad y deseo de buscar una solución aceptable para la otra parte.
9. Recuerde que su contrincante también tendrá razones igualmente válidas para él o ella.
10. Ánimo y que la suerte le acompañe.

Ejercicio: Siguiendo en la línea de los dos ejercicios anteriores, vamos a proponerle una actividad para que pueda hacer una pequeña aplicación de todo lo aprendido. Conoce usted ya los tipos de conflictos así como, aproximadamente, su estilo de afrontamiento y el perfil observable por parte de los demás, sobre todo por el oponente. Hagamos una primera incursión en la manera de comenzar la detección y la resolución de un posible conflicto. Y esta, en un *Modelo Racional de Resolución de Conflictos*, consiste en *Abordar primero las emociones*.

Para ello, le recordaremos en un cuadro resumen los pasos a seguir para abordar las emociones del contrario. Después, le propondremos diez situaciones a las cuales usted deberá hacer frente. ¿Cómo lo haría?, ¿cómo afrontaría la situación para evitar que ésta llegará más allá y se convirtiera en un conflicto de difícil solución? Inténtelo, verá que le resultará un ejercicio conveniente. Y por cierto, no vale pasar. Le comento que en GO un jugador puede pasar, es decir, dejar su turno. Esta opción se suele dejar para el final, cuando el tablero está muy poblado de fichas y se quiere indicar con ello que la partida ha terminado. Pero cuando dos jugadores pasan consecutivamente, la partida se acaba. Por lo tanto, no pase.



Utilice el cuadro como guía y plantéese tanto sus reacciones como las consecuencias en su interlocutor. Y no olvide que nos movemos para este ejercicio en el mundo de la teoría y de las buenas intenciones. Lo que ocurra después en la vida real, eso ya es otra historia.

Modelo racional de resolución de conflictos

I. Abordar primero las emociones

Paso 1:

Tratar a la otra persona con respeto.

- Invitar a la otra persona a analizar la situación, escuchar sus argumentos, mirándola de manera cordial, utilizando un tono de voz constructivo, eligiendo las palabras y el tipo de razonamiento a utilizar.
- Pedir calma y definir claramente la situación así como la razón.

Paso 2:

Escuchar hasta “formarnos una idea” tanto de la situación como del punto de vista la otra persona.

- Comprender el contenido y propuestas de la otra persona, lo que para ella significa la situación así como los sentimientos que le genera.
- Replantear la situación teniendo en cuenta su postura, sin ofrecer disculpas o explicaciones.
- Si la otra persona divaga o se altera, pedirle calma y que se exprese con tranquilidad.

Paso 3:

Indicar nuestro punto de vista, así como nuestras necesidades y sentimientos.

- Indicar brevemente cuál es nuestro punto de vista sobre la situación.
- Utilizar mensajes en primera persona o “mensajes YO” para indicar con convicción nuestros sentimientos sobre el efecto del conflicto.
- Decir la verdad sobre el conflicto, expresarlo y explicar los efectos que nos produce.



¿QUÉ PASARÍA SI...?:

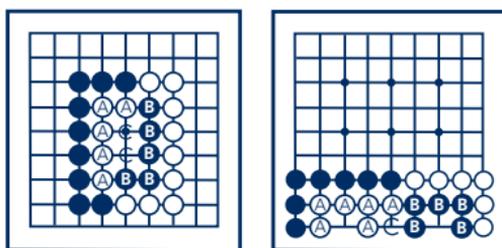
- Tras aparcar mi coche, una persona sale histérica del suyo acusándonos de ser un/una inútil y haberle abollado su vehículo.
- Tu compañero/a de trabajo con quién no tienes una gran confianza te pregunta varias veces si te apetece tomar algo después del trabajo y detectas intenciones dudosas.
- Me siento anulado/a públicamente por mi pareja de manera habitual.
- Estando en el cine, la persona que está detrás de nosotros no para de hablar durante la proyección.
- Mi jefe/a me recrimina por algo que haya hecho mal otro compañero/a.
- Un amigo a quién he prestado dinero hace tiempo no me lo devuelve.
- Me aperciben en el trabajo por algo de mi aspecto externo.
- En la cola del supermercado se me cuela alguien, me mira desafiante y dice *"Perdone es que tengo mucha prisa y total, para lo que llevo..."*.
- Vas con tu jefe/a a una reunión importante y plantea las cuestiones a tratar sobre algo que es erróneo estando ya en la reunión.
- Varias personas de tu entorno te han planteado que determinada persona tiene un problema de olor corporal. No lo soportan más y tienes que hacer algo.

Norma 4.

Gane el mayor terreno posible

4.1 Emociones y conflicto

Parece que el juego ya se está volviendo cada vez más interesante. Empiezan a irrumpir en él las ansias, los deseos y las emociones; y con ello el peligro de que aparezcan los encontronazos, las irreflexiones así como las tomas de posiciones y de fuerza. Hacén su aparición las jugadas en clave de estrategias y tácticas. Pero también corremos el riesgo de acabar en un desencuentro.



Una de las jugadas estratégicas más curiosas que se pueden producir en GO es la llamada *SEKI*. Esta situación se produce cuando se forman dos grupos contiguos de fichas distintas en el tablero, de forma que ninguno de los dos puede ejercer su dominio sobre el otro sin poner en peligro el suyo propio. Esta jugada, que no el juego, se considera que queda en tablas, y ninguno de



los jugadores se adjudicará los puntos provocados por estos dos grupos al final de la partida. Suele acontecer cuando ambas partes han pensado más en el comportamiento del contrario que en el propio. El ansia de ganar, de prevalecer a toda costa es un mal consejero en GO. Y en GO sólo existen dos formas de resolver: capturando piedras o ganando territorio. Permitir los cierres no facilita en nada el juego, pues no posibilita hacerse con piedras ni incrementar el territorio.

En los dos tableros adjuntos podrá observar la jugada más de cerca. En ambos casos se involucra a un grupo blanco (A) y a un grupo negro (B), que tienen en común libertades, marcadas con la letra C. Cualquiera de ambos dos jugadores que pretendiera capturar el grupo rival incurriría en *atari*, se hallaría amenazado y, por tanto, capturado. ¡Ningún jugador querrá actuar para no verse atrapado!

En definitiva, se está en *SEKI* cuando ninguno de los dos jugadores puede atacar sin comprometer en ello a sus propias fichas. Pero tal y como expresamos en su momento, una de las características de GO es que hay que ceder. Y ceder supone, curiosamente, ganar terreno, desentramar una situación que resulta insostenible, pero antes de que no tenga salida alguna. En GO se considera que la iniciativa es la mitad de la ganancia. Pero para ello es preciso seguir unas normas de comportamiento esenciales con el objetivo de hacer florecer la elegancia del juego: no prevalezcas por la fuerza únicamente, no defiendas lo indefendible y obtén el máximo provecho de cada jugada. Para poder controlar la partida es preciso no sólo disponer de una estrategia sino también ejercitar el control propio y ser consciente de las limitaciones; sin el autodomínio resulta imposible controlar el tablero.

En el proceso del desarrollo de un conflicto existe la posibilidad de mantener desencuentros que acaben en ruptura. Y ello se da fundamentalmente cuando entran en juego los sentimientos y las emociones y, como consecuencia, se produce el enfrentamiento. Entendemos éste no como la mera contraposición de dos posturas



irreconciliables y que no permiten avanzar las posiciones de ninguna de las partes; supone además la cerrazón, el acastillamiento, la creación de “*bastiones*”, zonas en la relación que se conviertan en inexpugnables.

En GO, los bastiones son jugadas encaminadas a crear grupos de fichas que no corran el peligro de ser capturadas. Para ello se forman conexiones por las cuales, si una ficha de las del oponente se pusiera en el grupo bastión, sería directamente matada. Las únicas precauciones que hay que tomar al formar los bastiones son las de no formar grupos demasiado pequeños o demasiado compactos, no dejando por ello mucho espacio en el interior como para que el enemigo pueda formar otro grupo dentro de él. La esencia de los bastiones está en la formación de “ojos”, las fortalezas más impenetrables que existen en GO. De esta manera, uno de los pilares estratégicos del juego consiste en evitar o impedir que se formen ojos. Como en los conflictos.

Deberemos obviar a toda costa los procesos de cerrazón y aislamiento, debido a que encapsulan las razones del conflicto y hacen que estos pervivan excesivamente en el tiempo. Son los *conflictos enquistados*, situaciones de desencuentro y oposición en los cuales se ha perdido ya la razón y causa del conflicto pero que se siguen viviendo con la misma intensidad y dolor que en su primer momento. Podemos traer a colación en este caso una situación histórica en España con unas consecuencias atroces, llevado al cine por Carlos Saura en una película de título *El séptimo día* y en la que se narran los trágicos sucesos de Puerto Urraco: en enero del año 1990, dos familias, los Jiménez y los Fuentes, enfrentadas de antaño, acaban resolviendo a tiros sus diferencias veinte años más tarde de haber iniciado las hostilidades. La causa que acabó con la vida de nueve personas fue el incumplimiento de una promesa de matrimonio tras el fugaz noviazgo de dos adolescentes.

Para evitar el enquiste de los conflictos, resulta imprescindible no sólo el manejo eficaz de las emociones, tal y como hemos

visto en el apartado anterior, sino también la gestión eficiente de una serie de habilidades, tales como:

1. *El autoconocimiento emocional*: que corresponde al grado de conocimiento que tenemos de nuestras propias emociones y sentimientos y el uso que de ellas hacemos en situaciones de discrepancia. Si consideramos que somos personas fácilmente alterables, ello debería hacernos reconsiderar la posibilidad de tener conflictos con las personas de nuestro entorno.
2. *El control emocional en la relación*: lo que nos indica el grado de alteración que sufrimos cuando abordamos procesos conflictivos. En definitiva, si estimamos que no solemos tener una alta dosis de paciencia cuando nos contradicen o cuando entran en colisión con nuestros intereses, será mejor evitar situaciones de enfrentamiento.
3. *El manejo de las relaciones interpersonales*: o todo aquello que entra a formar parte de la órbita de lo que hemos dado en llamar la citada *inteligencia emocional*. En definitiva, supone la aplicación de lo que conocíamos desde hace ya tiempo como *habilidades sociales*. De carecer de ellas, mejor no entrar en polémicas.
4. *El reconocimiento de las emociones ajenas*: el cual va más allá de lo que denominamos como “*empatía*” es decir la cualidad de saber ponerse en el lugar del otro. En este caso nos referimos no sólo a ponerse en “los zapatos del contrario” como dice la misma expresión en inglés, sino considerar que “la otra” postura también puede estar cargada de razón y, por consiguiente, saber no sólo aceptarla sino también razonar en términos de la misma. Se trata de pensar como pensaría el otro en dicha situación y no como hacemos habitualmente, que sería actuar en los zapatos del otro, pero sin dejar de ser nosotros mismos. Y así no vale.

En definitiva estamos hablando del uso rentable de la mecánica de las relaciones, comenzando por nosotros mismos, siguiendo por el manejo de la relación, continuando por las interrelaciones personales y finalizando con la postura del oponente. Todo un arte. Como en GO.



Estratagema 14. Levantar un cadáver de entre los muertos (jie shi huan hun): significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso o dejadez. Supone también encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles. Y así, se puede controlar a las personas que carecen de capacidad, inteligencia o conocimiento para resistirse a la manipulación.

Confucio, el gran maestro chino entre los maestros, nos dice: *"Si careces de la autoridad suficiente, la gente no te escuchará; y si no te escucha, tus órdenes no serán cumplidas"*.

4.2 Actitudes positivas y actitudes negativas

En el proceso descrito con anterioridad, se suelen producir una serie de actitudes que dificultan la resolución de los conflictos durante su gestión, incrementando con ello su nivel de tensión y energía negativa empleados. En consecuencia, es conveniente evitarlas y para eso es mejor conocerlas. Pasamos aquí a enumerarlas con detalle:

1. **La personalización:** la cual consiste en atribuir a la persona las consecuencias de un único comportamiento. Que alguien actúe de manera inconveniente para nosotros en un momento del conflicto, no quiere decir que siempre se comporte de la misma manera.

Ejemplo: "Es que tú siempre haces lo mismo. Empiezas, empiezas y no sabes parar. No tienes medida ¡Eres así, no tiene remedio!"

2. **La rigidez:** opuesta concretamente a la actitud positiva de la flexibilidad. En casos extremos se convierte en intransigencia y es fundamental evitarla tratando de encontrar cauces para la solución como veremos más adelante. Seguir insistiendo cuando nos encontramos con una situación de nula colaboración suele resultar inútil.



Ejemplo: "No estoy dispuesta a ceder. Pero ni un ápice. Ya puedes decir lo que quieras que yo... nada."

- 3. Atacar:** que va más allá de la mera defensa. Suele ser la actitud basada en la agresividad más habitual. Sobre todo aparece cuando ya no existen argumentos racionales y razonables durante la contienda y, para ganar no sólo a través de los argumentos sino también "barrer" al oponente, acudimos a las agresiones directas tales como los insultos, las provocaciones, la descalificación y, lo más extremo, que es el uso de la violencia física.

Ejemplo: "¡Y te creerás que tienes razón! Porque tú te crees muy lista, siempre ahí con tus aires de saberlo todo. Pues no tienes ni idea, ni idea, guapa. ¡Una borde es lo que eres!"

- 4. Apartarse del tema:** aparece habitualmente debido a dos razones. Una es la propia divagación, la salida en sí de los temas expuestos. La discusión y el enfrentamiento van derivando hacia otras cuestiones y al final se pierde el hilo de lo que se está tratando. Sobre todo resulta habitual la deriva hacia las consideraciones personales y los puntos de vista meramente subjetivos. Por otro lado, salirse del tema puede suponer una táctica de diversión sobre la cuestión de fondo que se esté tratando.

Ejemplo: "Sí, estoy de acuerdo en que, en ocasiones, me pueda comportar de manera borde con tu hermana. Sí, pero ¿eso que tiene que ver ahora con lo que estamos hablando? Hablábamos de cambiar de casa, no de la familia."

- 5. Trampa ganar/perder:** que se produce cuando nos damos cuenta de que la otra parte plantea una estrategia donde alguien gana y, como directa consecuencia, otro pierde, concretamente, nosotros. Resulta obvio que quién prevalece es el que utiliza la táctica. Aparece cuando una parte pretende mostrar un comportamiento de colaboración pero que en el fondo tiene la pretensión de ganar haciendo perder al otro.



Provocar o hacer perder al contrario los nervios suelen ser medios muy utilizados en estos casos.

Ejemplo: "A ver, que yo sí quiero arreglar las cosas. No hace falta que te enfades, que yo voy de buenas; pero, de todas las maneras, razón, lo que se dice razón, no tienes."

- 6. Prejuicios:** que, en definitiva, utilizamos todos en algún momento de las discusiones y los conflictos. El prejuicio supone, en este caso, el juicio previo que se expresa sobre algo o sobre alguien sin posibilidad de ser rebatido y que se manifiesta de manera rotunda y sin paliativos más allá del ejercicio del comportamiento ajeno. Los prejuicios suelen conllevar la descalificación y la generalización enlazadas.

Ejemplo: "Contigo nunca se sabe, si vas o si vienes. Resulta muy difícil discutir contigo. Es que claro, ¡como eres gallego! Los gallegos como siempre, nunca sabes si suben o si bajan". Como bien sabe el lector, ni suben ni bajan, sino todo lo contrario.

En contraposición, así como existen un conjunto de comportamientos que incrementan la situación de conflicto, podemos ver la cruz de la moneda en todas aquellas actitudes que reducen el nivel de desencuentro y pugna durante las situaciones conflictivas. Como hemos hecho ya con anterioridad, enumeraremos las más importantes, como son:

- 1. Pedir tiempo muerto:** que se puede solicitar cuando los ánimos estén ya muy exaltados o la discusión haya llegado a un punto de difícil retorno. Cuando lo requiera, debe hacerlo de manera que suene convincente y sincero, eludiendo dar la impresión de poner tiempo de por medio para manejar mejor la situación a posteriori.

Ejemplo: "Mira, lo mejor es que lo dejemos estar. Los dos estamos muy alterados y mañana será otro día. Cuando los problemas se duermen, las cosas se ven de diferente manera."



- 2. Separar los hechos de las opiniones:** ésta resulta una cuestión decisiva pero, francamente, difícil de conseguir. Cuando la pugna se acalora, acabamos diciendo lo que pensamos pero que considerábamos que no debíamos decir. Pero lo hemos dicho y la exposición suele estar cuajada de subjetividad, de juicios sobre la persona y sobre su comportamiento. En el calor de refriega, rara vez tomamos los meros hechos y los utilizamos para argumentar.

Ejemplo: "Lo que yo digo es la verdad. Lo que a ti te pasa es que no eres capaz de reconocerlo. Nunca das el brazo a torcer y así es imposible solucionar nada."

- 3. Separar a las personas del problema:** con la anterior, configuran las dos dimensiones fundamentales de la tendencia habitual que mostramos en las discusiones y los conflictos a involucrar nuestra visión del contrario en el enfrentamiento. Aprovechamos así, sin que se nos haya solicitado, para dar opiniones generalizadas sobre el proceder ajeno.

Ejemplo: "Lo que yo te estoy planteando es fácil de entender, hasta para ti. ¡Lo entiende hasta un niño, caray!"

- 4. Dar otra visión del tema:** en numerosas ocasiones, sobre todo cuando se cae en un proceso de obcecación e intransigencia, es conveniente ver el problema desde otra perspectiva o aportar otro punto de vista sobre cuestiones decisivas en el mismo.

Ejemplo: "¿Por qué no lo vemos desde otra perspectiva? Por ejemplo, tú ponte en mi lugar, y en función de lo que ocurrió ¿Tú cómo hubieras reaccionado?"

- 5. Favorecer una participación igualitaria:** lo que conlleva el ejercicio de la transigencia como actitud válida para mejorar el proceso de gestión del conflicto. Lo que sirva para una de las partes ha de valer asimismo para la otra. Suele mostrarse más evidente cuando se empieza a estar de acuerdo en partes concretas de lo que supone la contienda general.



Ejemplo: "Bien, bien, de acuerdo. En esa parte tú tienes razón. Pero admite que en lo yo acabo de exponer también tengo razón, ¿o no?"

- 6. Evitar el surgimiento de coaliciones:** cuestión a la que dedicaremos un apartado completo más adelante y que llevará el título de "La teoría de coaliciones". Aún así, aquí apuntaremos su rasgo fundamental: cuando la contienda, la pelea, se dé entre dos, evite que un tercero se incorpore a la refriega. Salvo que, como veremos en otro capítulo, cumpla la función de mediador o árbitro. Otro, lo que suele incorporar es más barullo. Y ya se sabe, cuantos mas bultos, inevitablemente se da más confusión

Ejemplo: "Yo no estoy de acuerdo, tú tampoco lo estás; lo mejor es buscar al otro compañero de piso para que nos dé su opinión". Frase que presagia una discusión acalorada a tres bandas. En la medida en que pueda, no involucre a nadie más buscando que le den la razón. Puede darse el caso de que tenga, sin darse cuenta, que abrir otro frente de batalla.

- 7. Escuchar activamente:** que suele resultar la actitud más adecuada en procesos de aparición y gestión de los conflictos. Interésese por lo que le cuentan, trate de prestar atención no sólo a los argumentos expuestos sino también a cómo se expongan así como a los sentimientos que los hechos producen en su interlocutor. Si no presta atención, no sólo no se enterará de lo que le dicen sino que tampoco podrá salir fuera de su propia argumentación.

Ejemplo: "Te escucho, en serio que te escucho. Por favor, expon tus ideas que yo estaré atenta y callada. Te lo aseguro."

Podemos observar que, como en todos los ámbitos de la vida, existen maneras de incentivar y formas de aplacar. En nuestra mano está usar unas u otras en función de aquello que queramos conseguir. Hacer uso de las primeras sepamos que, intencionalmente o no, conlleva echar más leña al fuego; practicar las



segundas hace posible facilitar la gestión y resolución del conflicto que haya estallado.

Estratagema 30. Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios (fan ke wei zhu): en la terminología militar china, alguien que se aventura fuera de su propio territorio para luchar es el “invitado” y el que defiende su propio territorio es el “anfitrión”. Pero en numerosas ocasiones se pueden intercambiar los papeles y así, el anfitrión puede cambiar de posición con el invitado de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

Normalmente, el “anfitrión” tiene una posición ventajosa, porque el terreno y la situación local le son familiares. Pero no debe confiarse y resulta muy conveniente cambiar el papel con el “invitado” para saber cuál será su reacción. “Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios” puede resultar útil en cualquier relación humana.

4.3 Comportamientos adecuados

Un pequeño apunte que completa lo expuesto en el apartado anterior. A continuación haremos enumeración de un corto conjunto de comportamientos adecuados para la resolución de situaciones conflictivas. Cuatro son los comportamientos que ayudan a encauzar y a poder solucionar:

- 1. Admitir y explicar el papel de uno mismo en la situación:** plantear el punto de vista propio así como los sentimientos aparejados permite proyectar una imagen de transparencia y honradez. Pero cuidado con dicho comportamiento cuando lo observe en la otra parte; puede haber leído el libro que



está en sus manos y utilizarlo como estratagema. Tenga muy presente para esto la Estratagema 30 expuesta más arriba. Por ello, piense siempre que la otra parte no sólo piensa, sino que, en ocasiones, incluso lo hace más que nosotros.

2. **Explicar el problema en líneas generales:** recordar el origen del conflicto así como su discurrir ayuda a no llevarlo a términos excesivamente amplios. De vez en cuando es preciso volver a enmarcar el conflicto, recordando cuáles son los parámetros en los que nos estemos moviendo. Sobre todo cuando se pongan en juego las emociones y un conjunto variado de reproches, y habiéndose disparado el altercado, se entre en una espiral que lleva mucho más allá de donde habíamos calculado en un principio.
3. **Ofrecer una solución al problema inmediato:** en la medida de lo posible, cuando llegue a una solución parcial, zanje el tema concreto y pase a otro. Parcele la resolución y siempre que pueda, obtenga victorias parciales. En GO esto resulta decisivo. Hay partidas que duran horas, días,... incluso años. Iwamoto Kaouru, *Honinbo* o campeón mundial de GO, obtuvo su título enfrentándose a otro gran maestro Hushimoto Otaro en 1945 a un mach de siete partidas. La primera de ellas se disputaría en la ciudad de Hiroshima en julio de aquel mismo año y el triunfo sonrió en aquella ocasión a Hashimoto. La segunda contienda debería haberse realizado en la misma ciudad, pero debido a los bombardeos americanos, se decidió llevarla a cabo en los alrededores el día 6 de agosto de aquel infausto año. Sobre el tablero 116 fichas puestas por ambos, cuando se escuchó una explosión que cambiaría el curso de la historia de una manera dramática. Iwamoto y Hashimoto vieron como, a lo lejos, una inmensa y pavorosa nube en forma de hongo surgía de la tierra y, en menos de un minuto, engullía la vida de más de doscientas mil personas de la ciudad de Hiroshima. Sólo al año siguiente se continuó la partida, siendo ganada por Iwamoto quien, finalmente, se convertiría en máximo *sensei*, maestro de maestros, de GO.



4. Resolver posteriormente: cuando ya esté todo el proceso de gestión de la situación conflictiva en su momento último, resuelva, concluya. No de más vueltas. De momento es mejor un mal acuerdo que una buena refriega. Implicaría no resolver seguir en el desgaste y al final el conflicto podría encapsularse, convertirse en un conflicto enquistado e impedir su resolución por mucho, mucho tiempo. Cuando se le coge el gusto a lo de pelearse, se acaba siempre mucho peor de lo que se comenzó. Y créame, no vale la pena. Un ejemplo muy gráfico e ilustrativo lo puede encontrar en la película *La guerra de los Rose* en la que un proceso de divorcio entre los dos personajes principales, una pareja por supuesto, acaba prácticamente con la vida de ambos. De la contraposición al odio puede haber sólo una tenue línea. Téngalo siempre muy en cuenta y evite por tanto traspasarla.

Como complemento de lo anterior, hemos de poner especial hincapié en el cuidado que se ha tener en el uso del lenguaje en las situaciones de conflicto. Y por ello, resulta conveniente no caer en la utilización de las siguientes fórmulas de expresión:

1. *El uso de jerga incomprensible para el que nos escucha.* Demuestra prepotencia así como desinterés por los sentimientos del contrario, lo cual lleva a éste a inhibirse o a atacar.
2. *Utilizar estereotipos y frases hechas carentes de contenido.* Tampoco es conveniente trivializar lo que nos expongan o los comportamientos que la otra parte exterioriza.
3. *Hacer uso de expresiones automáticas* tales como los refranes, las mencionadas frases hechas o los comentarios de moda de carácter hiriente.
4. *Agredir verbalmente con frases amenazadoras.* Es una fórmula habitual de la utilización del lenguaje agresivo que suele ir acompañado de gestos y movimientos de carácter violento.
5. *Utilizar bromas hostiles, chistes inadecuados o el sarcasmo y la ironía.* Estos dos últimos suelen resultar muy hirientes



puesto que hacen pensar al interlocutor que se le menosprecia intelectualmente.

6. *Hacer uso de preguntas hostiles* o llenas de “mala uva”.
7. *Hacer callar de manera brusca y amenazadora*, que se explica por sí sola.
8. *Plantear represalias* tanto por lo que se haya dicho o a través de acciones que se emprenderán con posterioridad cuando no se nos dé la razón.
9. *Juzgar, echar la culpa* o utilizar la amenaza como herramienta de argumentación.
10. Y, por último, pero no menos importante, *negar las propias responsabilidades*, sobre todo cuando estas son absolutamente evidentes. Todavía puede alterar mucho más al adversario.

Le proponemos un sencillo **ejercicio**. Repase las 10 formas de expresión que hemos descrito brevemente y al igual que el autor ha puesto ejemplos en los puntos anteriores, trate de encontrar una frase o un conjunto de expresiones que ejemplifiquen lo expuesto después de cada uno de dichos 10 puntos. Si puede, tome papel y bolígrafo y trate de escribirlas. Le aseguramos que le resultará útil.

4.4 La Teoría de Coaliciones

Una de las temáticas más interesantes en la prevención, gestión y resolución de los conflictos pero no por ello muy conocida es la denominada *Teoría de Coaliciones*.

No, no es lo que usted supone. No se trata, únicamente, de unirse a uno (o, por supuesto, a una) para “machacar” a otro (o, por supuesto, a otra). Al menos no solamente. Para la teoría de coaliciones, el conflicto no se plantea nunca sólo entre dos partes. Siempre hay un tercero (o, por supuesto, una tercera).

Hagamos un poco de historia, que nunca viene mal. La mayoría de las escuelas de análisis de las causas que provocan los conflictos ya tratadas, se orientan hacia la confrontación entre dos partes. Uno contra sí mismo, uno contra otro, uno contra la sociedad, uno contra el mundo,... Pero en la Alemania de los años sesenta del pasado siglo, surge una escuela de análisis sociológico, derivada de uno de sus grandes creadores, Georg Simmel (1858-1918), heredero de una larga tradición germánica del pensamiento, que plantea una orientación distinta en el análisis de la confrontación.

Para estos autores, sobre todo para su máximo exponente, Theodore Caplow, la interacción social es fundamentalmente triangular, en lugar de lineal. En palabras de otro representante, Buckminster Fuller, *"todos los enfrentamientos, asociaciones o configuraciones naturales deben basarse en modelos triangulares, ya que de otro modo no tendrían ninguna validez estructural"*.

En otras palabras, en una relación, sobre todo conflictiva, siempre hay un tercero (o tercera), aunque este nuevo actor no tiene que resultar personificado; puede ser un determinado auditorio o la influencia de una comunidad o del entorno. A juicio del ya nombrado Simmel, *"desde una conversación entre tres personas que dure tan sólo una hora, hasta la relación familiar continua entre otras tres, no existe tríada en la que no aparezca de vez en cuando cierto desacuerdo entre dos de sus elementos... y en la que el tercer miembro no juegue un papel medidor."*

Una *tríada* es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente; implica por tanto la interrelación entre los tres sujetos. Por su parte, una *coalición* es una combinación de dos o más sujetos que adoptan una estrategia común frente a otros sujetos pertenecientes al mismo sistema. Y por fin, una *coalición dentro de una tríada* es una combinación de dos miembros de dicha tríada frente a un tercero (sí, claro, o frente a una tercera). De esta manera, la formación de una coalición dentro de una tríada divide a ésta en dos compañeros y un oponente.



La tríada es el único grupo social que posee el mismo número de miembros que de relaciones y su propiedad más significativa es su tendencia a descomponerse en una coalición de dos de sus miembros frente a un tercero. A partir de estas consideraciones básicas, surge un entramado conjunto de relaciones de poder, entendido éste como la capacidad que tiene un sujeto para modificar la conducta de los demás sujetos con los que interactúa, lo que permiten situaciones de dominio, distribución de poderes, coaliciones, enfrentamientos e incluso procesos de colaboración.

El análisis de las tríadas puede aplicarse a numeroso ámbitos; y así, permite la observación de interacciones entre, como posibles ejemplos, la pareja y la llegada de un hijo, las propias relaciones familiares, la asimilación de personas a grupos ya constituidos, las relaciones de subordinación en equipos de trabajo, las coaliciones entre dúos contra un tercero, las coaliciones en el seno de los antropoides y, sobre todo, en los que acontezcan en los procesos de mediación y arbitraje que estudiaremos con detalle en el siguiente capítulo.

Por cierto y como curiosidad, apuntar que el estudio de las coaliciones en tríadas suele acompañarse del ejemplo proveniente del juego del *Pacheesi* (que significa veinticinco), antiguo juego de los denominados de persecución nacido en la India hacia el siglo VI. La evolución del mismo es nuestro actual Parchís. Juego de tablero clásico donde los haya, ha permitido a los investigadores sociales analizar con detalle las coaliciones haciendo jugar a tres contendientes. Vinacke y Arkoff diseñaron en 1956 en la Universidad de Hawai una versión para el estudio de las coaliciones en tríada que fue inmediatamente seguido por otros autores como Kelley, Arrowood, Willis y otros.

Un caso concreto en el estudio de las coaliciones lo supone la llamada *tríada organizacional*, es decir, *aquella tríada cuyos miembros pertenecen a una organización y su programa les exige que interactúen unos con otros*. Dichos miembros pueden ser bien individuos o bien colectividades. Cada uno de los componentes ocupa una posición desde la que se interrelaciona e interactúa con

el resto de componentes de la tríada. Cualquier relación dual en el seno de una organización suele acabar convirtiéndose en una tríada; bien por la intervención de un tercer elemento, desinteresada o interesadamente, bien porque se solicite su ingerencia, tal es el caso de la mediación o el arbitraje, o bien porque el entorno no se sustrae, de alguna manera, a estar presente.

En la medida de lo posible, sobre todo en las relaciones personales y laborales, cuando se enfrente a una situación de desencuentro con otra persona, evite que su oponente incurra en el uso interesado de una tríada. El lenguaje popular está cuajado de ejemplos que nos alertan sobre la obligación de evitar alianzas que redunden en nuestra contra. Siempre que, sobre todo en una situación de relación jerárquica, se encuentre en oposición a alguien, procure no olvidar que su contrario puede buscar aliados con el objetivo de destruirle; y, por supuesto, los buscará en aquellos que tengan alguna razón para oponerse a usted, claro. Recuérdelo, suele ser muy habitual y, por ser poco precavido, uno acaba perdiendo la contienda cuando, sin haberse apercibido, observa cómo las espaldas de su oponente están bien cubiertas. Y, sobre todo, mejor que las nuestras. Una fórmula evolucionada lo supone la llamada *ligazón de tríadas*, es decir, una cadena de tríadas ligadas donde, ante la falta de poder de maniobra por parte de un individuo, éste solicita ayuda a unos y a otros para resistirse a la autoridad o bien para hacer frente a un ataque. Y recuerde, en un enfrentamiento, raramente se encontrará sólo con su adversario. Siempre hay alguien más. Siempre.

Dos son las estrategias que se nos ofrecen en *Las 36 estratagemas chinas para la guerra* desde el ámbito de la coalición en tríadas. En ambas se nos alerta de la necesidad de coaligarse con un tercero en contra de nuestro oponente y así:

1. Estratagema 23. Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino (yuan jiao jin gong): siendo la propuesta que si uno se alía con enemigos, o simplemente



neutrales, distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria. Se habla en definitiva de alianzas y no tanto de una paz perpetua. De esta manera, existen intereses permanentes pero no necesariamente amigos eternos. Estas alianzas tácticas se fundamentan en la creencia de que incluso personas que sean muy diferentes pueden a veces sentarse juntas en la búsqueda de un interés común: incluso en la desunión, es posible encontrar aliados. Existe un dicho chino que lo refleja perfectamente: *"Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama"*.

2. Estratagema 24. Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo (jia dao fa guo): se emplea cuando, teniendo dos adversarios, uno se encuentra amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo. Supone el conjunto de argucias necesarias para hacer y deshacer alianzas.

Ejercicio: En esta ocasión y dado que ya le hemos puesto una tarea anterior, aunque eso sí, de poco esfuerzo, no le vamos a proponer trabajo alguno. Pero sí le ofreceremos un conjunto de reflexiones e ideas para que medite un poco sobre ellas. Haremos uso para lograrlo de algunas ayudas que le ofrecemos desde el GO para que mejore su juego. Son las reflexiones del maestro Wang Chi Shin, importante gobernador chino que legisló durante la dinastía Tang entre los años finales del siglo IX y los del inicio del X, y expuestas en su obra *GO: los diez mandamientos*. Las enunciaremos a partir de una regla básica imprescindible para triunfar en la contienda denominada mandamiento 0:

0. Empiece jugando en los rincones o esquinas, luego los laterales y, sólo después de todo ello, juegue en el centro



del tablero. Utilizar como *fuseki* (apertura), jugar en el centro del tablero al comienzo es de principiantes y aprendices (*insei*).

1. **La codicia no trae la victoria (*tan bu de sheng*)**, debido a que si se es demasiado avaro o se juega de forma abusiva, se destruye el equilibrio del juego asegurándose la derrota.
2. **Penetre en la esfera suave y fácilmente (*ru jie yi huan*)**, sea cuidadoso al entrar en territorio enemigo, cuente con el espacio suficiente para extenderse en el tablero y no profundice en exceso. Evitará iniciar una lucha fatal en la zona de influencia del adversario.
3. **Antes de atacar, controle su retaguardia (*gong bi gu wo*)**, en lugar de involucrarse en un ataque arriesgado, asegure su propio equilibrio antes de efectuar algún movimiento.
4. **Abandone las pequeñas capturas; combata por la iniciativa (*qi zi zheng xian*)**, no ponga toda su atención en grupos de piedras inútiles, analice la situación global y juegue en otro lugar.
5. **Deje lo pequeño, tome lo grande (*she xiao jiu da*)**, diferenciando entre lo pequeño y lo grande establecemos el equilibrio entre la ganancia y la pérdida. Uno debe luchar determinando el valor relativo de las diferentes posibilidades y saber perder para poder ganar.
6. **Si está en peligro, abandone algo (*feng wei xu qi*)**, no dude en abandonar una piedra si ésta se encuentra en una posición difícil. Intentar salvarla afectará al equilibrio general, debilitándose con ello las propias posiciones en un área del tablero.
7. **Sea prudente, no juegue aquí y allá sin sentido, por todo el tablero (*shen wu qing su*)**, considerando siempre atentamente las ventajas y desventajas de su posición. No esparza piedras en el *goban* (tablero) sin sentido, buscando lograr una victoria rápida (*haya-go*).



8. **Devuelva golpe por golpe, si es necesario (*dong xu xiang ying*)**, deberá luchar palmo a palmo para defender su posición, con suficiente energía como para pasar a dominar la iniciativa (*sente*). La lucha, en definitiva, es hasta finalizar el partido. No dé ninguna posición por totalmente ganada hasta haber acabado en victoria.
9. **Si su adversario es más fuerte, defiéndase (*bi qiang zi bao*)**, defienda sus bases, juegue de manera sólida (*atsumi*); evite acercarse demasiado a una posición poderosa. Haga que el sentido común presida todos sus movimientos.
10. **Si se queda aislado en medio de una influencia hostil, escoja el camino pacífico (*shi gu qu he*)**, si sus piedras han quedado atrapadas en la zona de influencia del adversario, no intente combatir para ganar puntos; piense en hacer una base para “vivir” escogiendo el camino pacífico.

Norma 5. Evite siempre el suicidio, tanto el propio como el del contrario

5.1 Abordar las cuestiones fundamentales

Yasunari Kawabata (1899-1972) fue el primer escritor japonés laureado con el premio Nobel de Literatura en el año 1968. Fascinado por el GO, escribió una novela sorprendente de título *El Maestro de GO*, en la cual narra todo lo acontecido en una excepcional partida que él mismo cubrió como periodista en el verano del año 1938. Cuenta el último campeonato entre un venerable y anciano Maestro de GO, invicto y a punto de retirarse, contra un joven arrogante y competitivo de nombre *Otake* (en la vida real, se llamaba Minoru Kitani) acontecido durante siete largos meses. En ella, Kawabata considera al GO dotado de una "misteriosa profundidad" (*shin'ō*) y de una "abstracta sutileza" (*yugen*). Su personaje del *Meiji Shusai*, llamado el invencible, representa el compendio de las habilidades necesarias para jugar bien al GO: el control del impulso, la concentración ante la posibilidad de los diversos escenarios, la renuncia a la victoria inmediata, el uso de la retirada cuando se observe un peligro decisivo y, sobre todo, el respeto por la "vida" del contrincante. Por encima del ataque y la destrucción del adversario se encuentran la belleza del partido,



el equilibrio de la propia obra y el respeto por las decisiones del contrario. Es el resultado de la convivencia respetuosa, una charla inteligente, como una "pintura hecha de a dos".

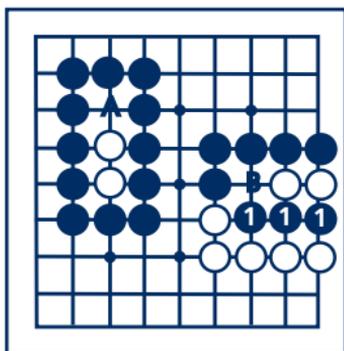
En la novela, el personaje principal, el Meijjingodokoro *Shusai*, habiendo perdido la contienda, muere poco más de un año después de finalizado el campeonato en diciembre de 1938. Como relata Kawabata, "*podría decirse que, finalmente, junto con el juego se apagó la vida del Maestro*". El mismo autor tuvo una peculiar relación con la muerte, pues perdió a sus padres antes de cumplir los cinco años, fallecieron sus dos abuelos a la edad de ocho años y, poco después de ir a vivir con unos parientes lejanos de su madre, quedó completamente huérfano y solo cumplidos ya los quince. Ello marcó un estilo literario caracterizado por la soledad, la presencia de la mortalidad y lo efímero de la existencia. Pero uno de los aspectos que se destacaron de sus obras cuando recibió el prestigioso galardón sueco fue que éstas suponen elegías de la vida, superaciones de la pérdida; la vida venciendo a la muerte. A pesar de su pretensión de embellecer la desaparición, Kawabata, enfermo y deprimido por una grave dolencia de su mujer, se suicidó en Zushi con somníferos en 1972.

Saber jugar a GO supone aprender a no cometer errores y por ello, cuando se pierde una partida no se debe a que el contrario haya jugado especialmente bien, sino más bien porque nosotros hemos obrado mal. Nuestro contrincante se habrá limitado a hacer lo que debía: castigar nuestros errores y aprovecharse de nuestras equivocaciones. En GO, como en la vida, es necesario aprender a obrar correctamente, a hacer lo que es preciso hacer. Este es el criterio moral del juego: no hay jugadas buenas o malas; las jugadas son oportunas o no oportunas en función del entorno. GO es flexibilidad. Y en GO vida supone la capacidad de las piedras para evitar ser eliminadas del tablero, frente a muerte que consiste en la ausencia de vida, lo que tiene como resultado la eliminación de las piedras del tablero. Un grupo está vivo cuando ya no puede ser capturado; supone, por lo tanto, estar o no estar en el tablero. Y para jugar, es preciso estar.



Y este respeto por el adversario se proyecta en una de las normas más rígidas existentes en GO y es aquella que afecta a la posibilidad de quitar la última libertad de las propias piedras; a esta fórmula se la denomina como *suicidio*. Y así, se produce suicidio cuando una ficha propia se sitúa en posición de captura, es decir, cuando se coloca en un punto que no tiene salida alguna y donde sería matada inmediatamente. Es por esto que dicha jugada no está permitida. Por el contrario, no se comete suicidio cuando la jugada de ponerse en posición de captura implica ocupar la única salida interior de una cadena ajena, lo cual sí hace posible su captura. En resumen, se permite si la jugada captura una o más piedras pero del contrincante. Una ficha en suicidio no se permite; utilizada para capturar una cadena contraria sí se podría. Si no es para ganar algo, ahórrate el sacrificio.

En la figura adjunta se puede observar con claridad la jugada de *suicidio*. En la situación del dibujo, al blanco no le está permitido jugar en la posición *A*, y ello se debe a que quitaría la última libertad, perdiendo con ello la piedra, mientras que, por el contrario, el grupo negro todavía tiene algunas libertades. Pero, por el contrario, el blanco sí puede jugar en *B*; aunque se quede sin libertades en su grupo, ya que también quita una última libertad del grupo negro marcado con el 1. Este grupo negro sí se podría capturar pero el grupo blanco tendría a su vez tres libertades nuevamente.



En definitiva, lo que nos indica la regla del *suicidio* es lo innecesario de la inmolación inútil; no podemos actuar, y menos de manera agresiva, sin que ello traiga consigo alguna ventaja o haga posible que consigamos algo a cambio. Por ello, en esta parte trataremos de ver cómo nuestras actuaciones tienen que estar orientadas a la consecución de un resultado; incluso



cuando hagamos uso del engaño, la maledicencia o la falsedad deberá ser con el objetivo de conseguir algo en el proceso del conflicto, no por la maldad en sí o por prevalecer sobre el otro. El daño causado por querer conseguir una meta puede disculparse; pero dañar por dañar, por el afán de destruir, no es aceptable.

Estratagema 34. Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza del enemigo (ku rou ji):

en esta estrategia se sigue el principio de que la gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Y por ello, resulta común ganarse la confianza de alguien a través de la generación de pena mediante el relato de nuestras calamidades, reales o figuradas. Nada baja más el nivel de alteración ajeno que la aceptación de la culpa o la responsabilidad sobre un mal causado; así como también la aceptación del castigo correspondiente, al menos verbalmente.

Como nos indica el refrán chino: *"No hay nada mejor que cuando uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado"*.

Recurrir al ardid y a la astucia como fórmulas de provocar situaciones en el contrario resultan maniobras más que habituales en las situaciones de conflicto. Durante el proceso, la verdad pura y cristalina no suele ser la fórmula más utilizada. Pero recuerde que, igual que usted puede hacer uso de las malas artes, su contrincante también lo hará. Por ello le recomendamos la denominada *opción verdad*. Utilícela en su favor, presente la realidad aunque siguiendo un procedimiento. La mentira no es únicamente un problema moral; la cuestión decisiva es que tiene una connotación neurológica, es decir, basada en la memoria. Suelen pillarnos porque no nos acordamos bien de la falacia contada y, por lo tanto, solemos dar una versión un tanto distinta de la falsedad relatada en un primer momento. En resumen, si usted considera que no tiene mucha memoria, o que honradamente



asume que carece de luces suficientes, opte por la solución de la verdad. Le evitará muchos problemas.

De todos modos, y como nos debemos al lector, si usted quiere hacer uso de la tergiversación, el disimulo y un hacer torticero y falaz, le ofrecemos un amplio repertorio existente en *Las 36 estratagemas chinas para la guerra* que le detallamos a continuación. Pero no olvide que, igual que puede usted hacer uso de ellas, también su adversario estará capacitado para ello. Saben chino.

Repertorio de estratagemas basadas en el engaño y el uso de ardidés y apariencias:

1. Estratagema 6. Fingir ir hacia el este mientras se ataca por el oeste (sheng dong ji xi): una de las tácticas más habituales de diversión utilizadas en las confrontaciones. Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad viene por otro. El adversario no ha de darse cuenta del engaño, y si éste no se hace con inteligencia puede volverse en contra de uno.

2. Estratagema 8. Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro (an du chen cang): maniobra por la cual se oponen a la evidencia, la acción clara y pública y las maniobras abiertas, otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa, en definitiva, atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar mientras rutas alternativas.

3. Estratagema 17. Fabricar un ladrillo para obtener jade (pao zhuan yin yu): significa engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. En modo simple, no se puede pescar un gran pez sin un cebo, aunque pequeño, pero adecuado.

4. Estratagema 21. Desprenderse del caparazón de la cigarra (jim chan tuo qiao): en definitiva, es el resultado de crear la impresión de estar en un lugar cuando en realidad se



está en otro muy diferente. Es confundir al enemigo a través de una falsa apariencia.

5. Estratagema 28. Retirar la escalera después de haber subido (shang wu chou ti): atraer al enemigo a una trampa para después cortarle la vía de salida. Supone también la generación de conflictos en el enemigo para provocar su distracción sobre nosotros.

6. Estratagema 29. Adornar los árboles con flores falsas (shu shang kai hua): se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso no habiendo con qué respaldarla. En resumen, se trata de hacer ver que se tienen más fuerzas de las que realmente se poseen.

Pero si no se considera un maestro del maquiavelismo, no se encuentra a gusto en la argucia, la mentira y el engaño, siga las pautas que le vamos a marcar a continuación. Si recuerda, en la explicación de la Norma 2, en los “Estilos de hacer frente a los conflictos”, planteamos un primer acercamiento a la resolución y comentamos que el primer paso supone *Abordar primero las emociones*. Lo ejemplificamos a través del cuadro base para realizar el ejercicio de la Norma 3 que se refería a gestionar los propios recursos y utilizar los del contrario.

Pues bien, en este apartado le proponemos un segundo gran paso: *Abordar después las cuestiones fundamentales*. Hemos tratado con detalle el mundo de las emociones y las expansiones del ánimo en los conflictos. Por otro lado, analizamos las claves para la prevención de los mismos. Ahora, gestionemos. La suerte está echada, la situación ha estallado, y, habiéndola aceptado la hemos rebajado en sus niveles emocionales y tenemos que encauzarla. De esta manera, el segundo gran paso que supone *Abordar las cuestiones fundamentales* se compone de los siguientes puntos:

1. Definir el problema en términos de necesidades y no de soluciones.



2. Poner en común ideas y sugerencias sobre las soluciones posibles.
3. Elegir la solución o combinación de soluciones que mejor satisfagan a ambas partes.
4. Planificar la puesta en marcha de la o las soluciones.
5. Aplicar el plan previsto.
6. Evaluar el proceso de resolución del conflicto en algún momento después de encontrar la solución asumida por ambas partes.

Un esquema con lo propuesto más su aplicación concreta lo podrá volver a ver en el ejercicio que acompañará más adelante a este capítulo.

5.2 Pautas a seguir para abordar los conflictos

Al objeto de poder conectar el primer gran paso del *Modelo racional de resolución de conflictos* que hemos propuesto, esto es, *Abordar primero las emociones*, con el segundo gran avance, *Abordar después las cuestiones fundamentales*, le proponemos un conjunto de pautas a seguir para gestionar debidamente las situaciones conflictivas. Pretenden combinar tanto la detección ya trabajada con la gestión y la resolución de una manera sencilla y práctica; son meras actuaciones extraídas del más puro sentido común pero con un criterio lo más practicable posible.

Tres son las reglas fundamentales que deben presidir la intención de resolver un conflicto en clave de método aplicado:

1. **Observar el proceso** para anticiparse ante el posible enconamiento de la situación.
2. **Estar presente** física e intelectualmente durante el proceso de resolución.
3. **Demostrar** mediante actitudes y argumentos que se está en disposición de resolver.

A partir de estas tres reglas entendidas como actitudes básicas para la gestión y resolución, le proponemos diez pautas de comportamiento a seguir durante el procedimiento de gestión y resolución:

1. En la medida de lo posible, aclare desde el inicio las causas que provocan la situación.
2. Diferencie, a partir del primer punto, entre el conflicto real y el percibido, es decir, acote las dimensiones del conflicto y no se deje llevar por las impresiones de su interlocutor. Puede ser mucho menos grave lo que ocurre de lo que en principio parezca.
3. No busque culpables. Como mucho, responsables, sobre todo al principio.
4. Tenga siempre presente una mentalidad de colaboración y expréselo.
5. A la hora de buscar alternativas, que éstas sean aceptables y aceptadas por las partes.
6. Una vez que se haya considerado una alternativa, decídase por ella y llévela a cabo.
7. Logre un compromiso consensuado por ambas partes.
8. Adelántese a las consecuencias y trate de espejar las derivadas posibles de la resolución.
9. No se olvide de hacer un seguimiento del problema o conflicto aunque le parezca ya resuelto.
10. No pase facturas. Si se ha terminado la cuestión debidamente, aunque hayan quedado algunos cabos sueltos, eso sí, menores, no vuelva constantemente al proceso. Sea magnánimo, olvide la situación y no alardee de su capacidad para encauzar y resolver situaciones de dificultad.

Una vez que tratemos la temática referida a la mediación, aspecto fundamental en la intermediación de los conflictos, podrá hacer una práctica sobre todo lo expuesto. No se impaciente.



5.3 La mediación

Entenderemos la mediación como el logro de *“la solución de un conflicto a través de una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero”*. Enunciada de esta manera, supone una orientación a la solución de un problema o conflicto tratando de evitar la confrontación.

La mediación puede producirse a través de dos procesos propios y estos son:

- El **arbitraje**, que es una negociación entre disputantes en presencia de una tercera parte que tiene el poder para decidir si los negociadores no llegaran a un acuerdo habiendo éstos aceptado de principio someterse al juicio de un árbitro.
- La **conciliación**, que es una negociación en presencia del conciliador que se encarga de reunir a las partes y proponerles llegar a un acuerdo. En este procedimiento, el conciliador sólo desempeña un mero papel pasivo, siendo meramente un facilitador que no decide finalmente.

Por otro lado, si nos atenemos a los tipos de mediación que se pueden llevar a cabo, nos encontramos con tres tipologías habituales:

1. La **mediación institucional** de carácter externo, afecta a los procesos de intermediación para la resolución de conflictos que implican a instituciones establecidas. Las más importantes son, la mediación jurídica, la mediación laboral, que es la más conocida, y la mediación profesional, que es la que llevan a término profesionales que intermedian para la búsqueda de acuerdos.
2. La **mediación de carácter interno**, que se produce dentro de las organizaciones para el logro de acuerdos. Los instrumentos más habituales son los mecanismos de contraste tales como las entrevistas de evaluación o la resolución de conflictos internos a través de la figura de mediadores, como por ejemplo, el defensor del accionista o el del empleado.



3. La **mediación social**, la cual presenta tres dimensiones. La más utilizada es la correspondiente a los desacuerdos matrimoniales, la más conocida la que afecta a las situaciones límites como secuestros o toma de rehenes y la más divulgada corresponde a la mediación internacional en conflictos entre países o etnias.

Una vez que ya hemos podido abordar tanto el concepto como los tipos de mediación, volvamos un paso atrás y establezcamos las características de la misma. Y así:

1. La mediación, en realidad, es una extensión del proceso de negociación.
2. Pero que tiene la intención de evitar o solucionar un conflicto que no haya podido resolverse por la vía del entendimiento entre las partes.
3. Ejecutada a través de un tercero completamente imparcial aceptado por las partes, las cuales delegan una porción de su poder en el intermediario con el objetivo de poder llegar a un principio de acuerdo.
4. Y donde la labor propia de dicho mediador consiste en:
 - a. Ser un creador de relaciones.
 - b. Mediante un comportamiento competente e imparcial.
 - c. A partir de poner en marcha un proceso de mediación que haya sido expresamente aceptado por las partes en litigio.

Si nos atenemos a estas características, hemos de considerar que en toda mediación necesariamente tendrá que haber, por una parte, elementos en conflicto y, por otra, la propia figura del mediador. A partir de estos elementos se establece un proceso de interacción negociada donde lo fundamental consiste en saber establecer las relaciones en clave de proceso de mediación.

Por ello, el mediador se convierte en un cierto “mecánico de las relaciones” y, a través de su intervención, deberá conseguir que las partes en conflicto acepten las conclusiones del procedimiento y, como consecuencia, el resultado último. Resulta esencial por lo



tanto que fomente no sólo las intervenciones sino también que se produzcan las relaciones entre los propios interesados y de estos con su propia figura. No sólo ha de estar orientado a provocar o a evitar la disputa controlada sino también a la búsqueda de una solución, sabiendo hacer uso de la presión, la sugerencia y el intercambio, siempre mediante la creación de imágenes positivas. En definitiva, el fin último consistirá, no en tener o dar la razón, sino en llegar a un resultado común aceptable para los litigantes.

En definitiva, intermediar supone crear un proceso de mediación para que, a través de la suma de la calidad de los contendientes y del mediador mismo, el proceso ejecutado adecuadamente y las emociones puestas en marcha pero debidamente gestionadas, se pueda llegar a un resultado satisfactorio. Para dicho logro, un buen mediador deberá seguir una serie de pasos, y que son:

- Estudiar convenientemente la situación.
- Reunir a las partes en litigio y ver cuáles son las circunstancias de la desavenencia. En este momento, si el mediador observa imposibilidad de llegar a un consenso así como de iniciar un proceso que culmine en acuerdo, puede inhibirse y no aceptar la mediación.
- Establecer los términos del proceso, que no, todavía, del acuerdo. En la actualidad se ha dado en llamar al resultado de este momento “la hoja de ruta”.
- Generar y encauzar la discusión.
- Habitualmente se llega a un primer acuerdo de mínimos, debidamente respaldado por las partes y que se rubrica por escrito. Supone un primer punto de partida, un apoyo para comenzar a tender puentes.
- Puesta en práctica del proceso para la obtención de los acuerdos de mayor nivel. Se especificarán no sólo los detalles sino también los matices de las partes que compondrán el acuerdo final. Las decisiones habrán de ser debidamente consensuadas



y el proceso a seguir exige no sólo un diseño fino sino también la puesta en práctica de técnicas y habilidades propias de la mediación que comentaremos un poco más adelante.

- Establecimiento de los acuerdos finales, formalización de los mismos y desaparición de la figura de mediación para dar protagonismo a los actores antes en conflicto.

En resumen, la mediación postula una concepción positiva en la resolución de un conflicto, pero, para que no sólo pueda llevarse a cabo sino también que tenga un resultado práctico, exige, en primer lugar, aceptar la diversidad; en segundo término, utilizar de manera muy profesional los instrumentos propios de la comunicación; un tercer aspecto esencial nos aboca a usar de manera muy adecuada las herramientas para observar, encauzar y resolver los desacuerdos; y por último, tener claro el papel de la mediación y del mediador así como actuar a través de la involucración y la responsabilidad.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, parecería que la persona que realice la función de intermediación debiera presentar un perfil de difícil localización. No tanto esto, cuanto que ha de estar adornado de una serie de cualidades, tanto personales como profesionales. Y así, personalmente deberá no sólo conocer las herramientas de la mediación sino también ser original y flexible, a poder ser tener sentido del humor, ser espontáneo pero con un gran autocontrol personal y, por último, disponer de una actitud reiterada de conciliación que evite el enfrentamiento y la pugna. Profesionalmente ha de saber manejar con soltura las habilidades de comunicación, gestionar de modo eficaz las situaciones conflictivas y tener vocación de resolver problemas.

No entraremos en la descripción del procedimiento de mediación debido a que existen diversas fórmulas e incluso escuelas con teorías propias. Emplazamos al lector a que, si tiene gran interés, acuda a la extensa bibliografía especializada sobre este tema que se propone al final de este volumen. En cualquiera de las obras planteadas existen procedimientos expuestos con hondo detalle.



Por el contrario, finalizaremos esta sección con el mismo talante práctico que pretendemos nos asista en el tratamiento de la gestión de conflictos. Por una parte, especificaremos las reglas más básicas que deben presidir la ejecución de la mediación. Por otra, culminaremos con una serie de recomendaciones para que, si decide en algún momento actuar de figura intermediadora, sepa en qué se mete. Le aseguramos que no es para cualquiera y, ante todo, resulta inútil cuando se es parte interesada. Sobre todo resulta absolutamente contraproducente en situaciones graves de familia.

Las reglas de la mediación que es necesario, quizás imprescindible, tener en cuenta son:

1. El objetivo de la mediación es ayudar a que cada una de las partes en litigio comprendan el punto de vista del oponente; de esta manera se podrá empezar a encauzar una posible solución.
2. La mediación es absoluta y estrictamente voluntaria para las partes. De no ser así, en algún momento del proceso aparecerán actitudes de intransigencia y negación.
3. Por el contrario, la mediación exige un enorme grado de confidencialidad. Deberá existir desde el inicio un compromiso de guardar debidamente la información que se maneje durante el proceso. Y así, la actitud de discreción por parte de la figura de mediación es absolutamente imprescindible.
4. Y, como consecuencia, el mediador no puede intervenir en las decisiones ni dar pareceres sobre quienes intervienen ni sobre sus "razones". Mostrarse partidario da al traste con la mediación, actuar de manera partidista o interesada no ayuda en nada. Y, sobre todas las cosas, emitir opiniones y juicios, sobre todo morales, resulta catastrófico siempre.
5. Aunque ya lo hayamos citado, existe un llamado *principio de legalidad*, esto es, que el mediador, si observa mala fe durante el proceso o actitudes de violencia y negación rotunda, puede retirarse por ello. Una vez aceptado el proceso de mediación, las partes y el mediador han de someterse a la legalidad propia del procedimiento.



Finalizando, le ofrecemos un conjunto de recomendaciones si, además de por el mero interés de saber acerca de estos temas, tuviera que ejercer la mediación en algún momento. Ocho es el número de las mismas:

1. Resulta fundamental eliminar las conductas agresivas.
2. Decisivo pensar en los planteamiento del otro en términos de su propia visión.
3. Evaluar siempre las consecuencias de las acciones, tanto las propias como las de las partes en conflicto.
4. Pensar en clave de alternativa, constantemente. Para ello, utilice el denominado criterio **D. E. A.**, es decir, **D**isponer de una **E**strategia **A**lternativa. Y, sobre todo, llegado el caso, usarla.
5. Mantener en todo momento un comportamiento y un criterio positivos. Las actitudes no sólo negativas sino también anticipatorias de los problemas no suponen precisamente ayudas.
6. Evitar las presuposiciones y los prejuicios a la hora de analizar tanto la situación misma, los argumentos expuestos, como las actitudes y comportamientos de los que intervengan.
7. Controlar en la medida de lo posible la influencia de los elementos externos.
8. Ser absolutamente realistas e, incluso en el caso de no poder lograrse el acuerdo, no empeñarse en conseguir lo imposible. Aunque revestido de las características anteriormente enunciadas, el mediador no es ninguna clase de hombre o mujer especial dotado de poderes.

Si finalmente, en un proceso conflictivo o problemático, usted decide actuar como mediador, le rogamos que vuelva a leer lo anterior. Resulta de lo más habitual considerar que la figura del mediador o del negociador está compuesta fundamentalmente de meras actitudes y comportamientos innatos. Eso es una parte; la otra es la resultante de sumar capacidad, conocimiento, método y trabajo. Mucho trabajo. Por lo tanto, ante la duda, no se aventure. Si aún así se persiste en el empeño, permítanos



recomendarle la obra clásica de Deborah M. Kolb titulada *Los mediadores*, en la cual su autora califica a la mediación no sólo como un arte sino también como “la segunda profesión más antigua del mundo”. En ella tomará conciencia, no únicamente de la importancia que dicha figura tiene en otros países, sino también del duro proceso de aprendizaje que conlleva.

Como tal, el uso de intermediarios no se prodiga en las 36 *estratagemas chinas para la guerra*; sí se aboga, en algún momento, por incorporar alguna tercera figura pero con el objetivo más de desestabilizar que de propiciar un acuerdo:

Estratagema 33. Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo (fan jian ji): lo que supone aconsejar la manipulación de los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Curiosamente, para Sun Tsu el espionaje también resulta ser la segunda profesión más antigua y en su *Arte de la Guerra* le dedica un capítulo entero. En él, valora de forma muy elevada la información que procede de personas que conozcan al enemigo por su trato personal. Estima en cinco los tipos de actividades para obtener información: la información local, la información interna, la desinformación, la información engañosa y la información continuada.

Tomando estos criterios como fundamento, establece cuatro tipos de espionaje: reclutar personal enemigo, sobre todo espías; comprar fuentes de información, sobre todo de quienes vivan en el resentimiento; enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo para que obtenga información; e infiltrar información falsa a través de espías propios y ajenos en el enemigo.

Ejercicio: Este cuarto gran ejercicio beberá de las fuentes que ya planteara el tercero. Nos permitirá hacer una segunda incur-



sión organizada en la gestión y la resolución de los conflictos. Rebajados los niveles de emotividad y debidamente abordadas las emociones, hay que hacer frente a la gestión misma y a la posible resolución de la situación conflictiva.

Modelo racional de resolución de conflictos II. Abordar después las cuestiones fundamentales

Paso 4:

Definir el problema en términos de necesidades y no de soluciones.

- Afirmar la propia postura.
- Escuchar el punto de vista del otro.
- Resumir ambas posturas en una sola frase.

Paso 5:

Poner en común ideas y sugerencias sobre las soluciones posibles.

- Generar opciones o alternativas posibles.
- Estimar cada punto de vista.
- Pensar en clave de alternativa y resolución.

Paso 6:

Elegir la solución o la combinación de soluciones que mejor satisfagan.

- Clasificar las soluciones posibles.
- Pedir preferencia y pareceres.
- Elegir conjuntamente una o más alternativas.

Paso 7:

Planificar la puesta en marcha de la o las soluciones.

- Fijar los términos de la solución elegida.
- Establecer fechas para la resolución.
- Si es necesario, poner los términos por escrito.

Paso 8:

Aplicar el plan previsto.

- Determinar responsabilidades.
- Establecer compromisos actuales y futuros.
- Cambiar o resolver vías de acción inadecuadas.

Paso 9:

Evaluar el proceso de resolución del conflicto y asumir la solución.

- Analizar el desarrollo del proceso de resolución.
- Opinar constructivamente sobre lo realizado.
- Sacar conclusiones y felicitarse por el resultado.



Tomando como base el esquema ya esbozado anteriormente, le mostramos otro cuadro resumen que completa el Modelo Racional de Resolución de Conflictos propuesto. En definitiva, hay que hablar. Completamos el proceso con un cuadro resumen de los pasos para *Abordar después las cuestiones fundamentales*. A continuación, tomaremos las diez situaciones conflictivas ya propuestas y trataremos de que avance algunos pasos. Piense en lo que haya concebido para un primer momento, cuando estimó cómo gestionar las emociones, propias y ajenas, y ahora considere cómo seguiría.

Utilizando el cuadro adjunto como guía y teniendo en cuenta cómo estableció tanto sus reacciones como las consecuencias en su interlocutor, trate de elaborar un argumentario racional y razonable de cómo tratar el problema para su adecuada solución. Le seguimos augurando unos buenos resultados, no lo dude. Y no olvide que estamos de acuerdo en que éste es un planteamiento no sólo teórico, sino también excesivamente detallado. Para contrarrestar le diremos que sí, que es cierto, no vamos a entrar en polémica; pero también podemos argumentar que quién hace un salto de seis metros es capaz, por tanto, de saltar cinco. Si consigue hacer un esfuerzo mayor, en el momento que tenga que hacer frente a una situación conflictiva con un entrenamiento más amplio resultará más eficaz cuando la circunstancia ocurra. Como podrá observar, resulta fácil; primero hemos rebajado el nivel emocional y después hemos abordado las cuestiones fundamentales pero de manera argumentada.

¿DESPUÉS DE HABER GESTIONADO LAS EMOCIONES, CÓMO ARGUMENTARÍA SI...?:

- Tras aparcar mi coche, una persona sale histérica del suyo acusándonos de ser un/una inútil y haberle abollado su vehículo.
- Tu compañero/a de trabajo con quien no tienes una gran confianza te pregunta varias veces si te apetece tomar algo después del trabajo y detectas intenciones dudosas.



- Me siento anulado/a públicamente por mi pareja de manera habitual.
- Estando en el cine, la persona que está detrás de nosotros no para de hablar durante la proyección.
- Mi jefe/a me recrimina por algo que haya hecho mal otro compañero/a.
- Un amigo a quien he prestado dinero hace tiempo, no me lo devuelve.
- Me aperciben en el trabajo por algo de mi aspecto externo.
- En la cola del supermercado se me cuela alguien, me mira desafiante y dice *"Perdone es que tengo mucha prisa y total, para lo que llevo..."*.
- Vas con tu jefe/a a una reunión importante y plantea las cuestiones a tratar sobre algo que es erróneo estando ya en la reunión.
- Varias personas de tu entorno te han planteado que determinada persona tiene un problema de olor corporal. No lo soportan más y tienes que hacer algo.

Norma 6.

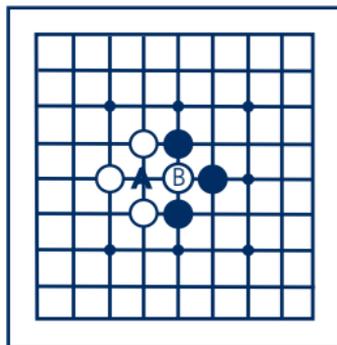
Encuentre monedas

6.1 Comportamientos adecuados durante la gestión

Existen varios libros que pueden considerarse como clásicos del GO tales como los escritos por Ban Gu en el siglo I d.C., el ya citado de Wang Chi Shin, el más completo manual de GO fechado a mediados del siglo XII escrito por Wangyou Qingle Ji o el más utilizado durante siglos realizado por Xuan Xuna Qijing. Pero el texto más importante sobre el Weiqi lo escribió Qijing Shisanpian entre los años 1049 y 1054 y responde al conocido como *El clásico del Weiqi en trece capítulos*.

En él, con un estilo preciso y detallado, se desgrana, en una serie de trece proverbios, lo esencial sobre el GO del lejano periodo *Song*. Trata sobre el tablero y las piedras, los cálculos y el control del territorio, acerca de lo correcto y de lo incorrecto, sobre actitudes en el juego y comportamientos adecuados. Y dos aspectos que destaca especialmente imprescindibles para el logro de la victoria son *Conocerse a sí mismo* y *Examinar los sentimientos*, capítulos VI y VIII, respectivamente.

En GO resulta vital una actitud que podríamos denominar como *persistencia inteligente*, una mezcla de saber estar, optimismo y un criterio realista durante todo el desarrollo de





la partida. En chino, sabiduría se denomina zhihui, es decir, inteligencia. Cada partida es distinta y, citando a Zuozhuan, Shisanpian asevera que *"todos los días son nuevos"*. Para jugar, perseverancia, para ganar iniciativa; conocerse a uno mismo pasa por conocer y respetar al contrario: *"generalmente, si está seguro de sí mismo, pero modestamente, ganará a menudo; si es indeciso y orgulloso, perderá a menudo. Si puede mantener sus posiciones sin luchar, ganará; si continuamente mata las piedras de su adversario sin preocuparse de nada más, perderá"*. Sólo el requisito de la sabiduría es fundamental para dominar un juego como el *weiqi*.

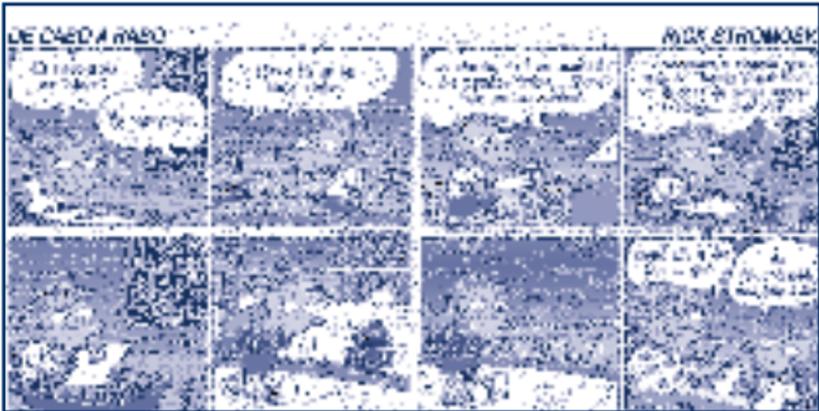
La imagen más gráfica que sobre la *persistencia inteligente* puede considerarse en GO es la que representa jugar en KO. La regla de KO ("eternidad") es una jugada que se produce cuando una posición podría repetirse indefinidamente por ambas partes, eternamente. Por ello, se ha establecido una norma para evitarlo: no está permitido realizar un movimiento que provoque que la partida vuelva a una situación previa. Esta regla se aplica frecuentemente en situaciones en las que una piedra que acaba de ser colocada realizando una captura podría ser a su vez capturada de inmediato colocando una nueva piedra en la misma posición que ocupaba la piedra recién capturada, lo que provocaría una situación cíclica. Tal y como vemos en la ilustración anterior, negro podría jugar *A* y capturar la piedra blanca marcada con *B*. Movería blanco, jugaría en *B* y capturaría una piedra negra, lo que llevaría a la primera posición anterior y así reiteradamente.

No hay ningún movimiento más tonto que repetir un *jie* (ko). Seguir y seguir empecinado en una jugada innecesaria, no lleva a parte alguna. Por eso, en GO, la persistencia optimista, expresión clara de inteligencia o sabiduría, supone explorar caminos distintos y no desesperar ante la adversidad; perder la iniciativa conlleva darle al contrario algo que antes no tenía.

En la viñeta tratamos de ejemplificar el título de este capítulo: encontrar monedas. Para no seguir constantemente en clave oriental, le ofrecemos un pensamiento occidental en forma de dibujos



infantiles; curiosamente aparecía en dicha sección de un diario de tirada nacional. Como podrá observar, el niño protagonista de la tira cómica de Stromonski, “De cabo a rabo”, tiene no sólo un mal día, más bien un aciago día. Con el ánimo de participar en clase, opina y se equivoca, lo acusan de padecer pediculosis, la comida se convierte en un horror culinario, su personaje en la obra de teatro resulta nauseabundo y no contentos todavía con seguir amargándole el día, éste culmina con la rotunda nota circular tan temida por todos los escolares. Pero, preguntado por su madre acerca del día, le cuenta contento el único acontecimiento agradable del mismo: “He encontrado una moneda”.



La resolución de conflictos exige una forma de entender su gestión en clave de encontrar monedas. Cuando todo se haya vuelto difícil, casi imposible, siempre deberán acudir en nuestro auxilio tres espíritus benéficos, la perseverancia, el optimismo y la iniciativa. Buscar palancas para la resolución se vuelve imprescindible y así, solucionar conflictos, supone, entonces, encontrar monedas. Siempre hay, o deberá haber, una oportunidad y, como en GO, “*intente por consiguiente, tomar la iniciativa y mantenerla, jugada a jugada, y desde el principio al fin del juego*” como bien nos aconseja el Meiji Qijing Shisanpian.



Estratagema 22. Cerrar la puerta para atrapar al ladrón (guan men zhuo zei): en esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener más fuerza o una superioridad absoluta; es necesario el uso de algún tipo de trampa, ya sea física o psicológica; hay que atraer al enemigo con algún engaño y cerrar la trampa en el momento adecuado atrapándolo dentro.

Pero si éste percibe algún tipo de posibilidad de escape, se defenderá y resultará un enemigo más fortalecido. Por tanto, hay que tener mucho cuidado al decidirse por esta estratagema. Según un dicho chino *“los animales acorralados seguirán luchando”*.

6.2 Comportamientos adecuados en la resolución

Hemos tratado anteriormente los tipos de comportamientos así como las actitudes más convenientes que ayudan a la gestión de las situaciones conflictivas. Y, en línea con lo planteado, podemos nominar una serie de actuaciones que resultan más adecuadas en el momento de la resolución. Para ello, determinaremos dos de los momentos de encauce final más habituales, la entrevista de resolución y la resolución en grupo.

La *entrevista de resolución* supone ese momento en el cual dos interlocutores tienen que, finalmente, ponerse de acuerdo en los términos del acuerdo al que hayan llegado para lograr la solución a la situación conflictiva. Consiste, por tanto, en un proceso de comunicación fundamentalmente verbal, donde el aspecto no verbal también resulta decisivo, que tiene por objetivo el logro de un propósito, la solución de un conflicto. Esta conversación entre dos partes presenta un fin específico: conseguir algún tipo de acuerdo a partir del cual entablar un posible proceso de



negociación e intercambio. Pero, en principio, la entrevista de resolución pretende alcanzar esa cabeza de puente a partir de la cual elaborar un planteamiento consensuado.

Para conseguir lograr ese primer resquicio donde poder hacer palanca y encauzar la solución, se necesita seguir unos pasos, y éstos son los siguientes:

1. Afianzar un primer contacto:

- Neutralizar con una actitud cercana posibles comportamientos de oposición y rechazo.
- Establecer lo antes posible un clima de confianza y de comprensión sobre los puntos de vista, tanto ajenos como propios.
- Estar atento a las actitudes y comportamientos del interlocutor.

2. Realizar la entrevista según unos criterios determinados:

- Dar información rápida y precisa sobre los puntos en común.
- Mantener constantemente una actitud comprensiva.
- Procurar que la conversación no decaiga.
- Presentar la entrevista como el proceso más adecuado para establecer un primer acuerdo.

3. Obtener un primer punto común de acuerdo:

- Establecer una "primera cabeza de puente", es decir lograr un primer punto en común.
- Asumir dicho primer logro como algo conveniente y satisfactorio para ambos.
- Aprovechar la entrevista para poder sacar conclusiones y, a partir de ese momento, generar una relación más constructiva.

La *resolución en grupo* es un poco más compleja que la solución entre dos posturas. El grupo exige un manejo más sutil. Y así, para la adecuada gestión de una situación conflictiva que

afecte a un conjunto de personas relacionadas entre sí, se precisa seguir también un conjunto de pasos, y así:

1. Explicar las razones de la reunión:
 - Explicar el motivo de la reunión.
 - Planteamiento de la situación de desencuentro de manera concreta.
 - Determinar las consecuencias que se están produciendo debido a la situación conflictiva.
2. Gestionar las relaciones dentro del grupo:
 - Pedir opiniones a los participantes exigiéndoles un planteamiento de colaboración.
 - Involucrar en el logro de un resultado que permita iniciar una vía de solución.
 - Evitar culpabilizar así como eludir acusaciones y reproches.
 - Exponer la situación así como las vías posibles de solución.
3. Cerrar el trabajo realizado durante la reunión:
 - Aceptar un primer punto de acuerdo que todo el grupo apruebe.
 - Consensuar el proceso a seguir para la resolución.
 - Hacer una síntesis de lo realizado y pedir pareceres sobre el procedimiento seguido.
 - Zanjar la cuestión o cuestiones de discrepancia y abrir un nuevo periodo de relación.

Estas dos sistemáticas puntuales para la resolución de un conflicto resultan útiles cuando los pasos seguidos se hayan sostenido únicamente en las buenas intenciones. Pero no siempre será así. En la resolución de los conflictos nos sentiremos tentados constantemente a usar la falsedad, las artimañas y el engaño. Sobre todo cuando sigamos estando dominados por los sentimientos y las emociones. Una vez alcanzado un primer acuerdo y haber



optado por un planteamiento racional de resolución, deberemos evitar el uso de comportamientos inadecuados propios de situaciones conflictivas.

Una de las tentaciones más comunes es la de comportarse como un cierto “maquiavelo de pueblo”, es decir, jugar a provocar y manejar los conflictos a nuestro antojo. Y hablando de juegos, para un clásico del GO como Shin Dingan (1710-1770), el mayor Meiji de la dinastía Qing, el juego es una construcción tranquila del territorio “*donde la dignidad y la elegancia prevalecen sobre la intriga*”. El Weiqi siempre fue considerado como una actividad propia de personas educadas y las sutilezas del juego se encuentran más allá del alcance del perezoso y, sobre todo, del mentiroso. En GO no hay engaño, hay destreza.

Para algunos desconocedores del espíritu del GO, se considera a ésta como una actividad no exenta de trampa y falsedad. Pero el jugador de GO ha de ser honrado y correcto, y ya Shinsanpian estableció en el Capítulo XII de su *Weiqi en trece capítulos* que “*la peor vergüenza es debida al cambio en el corazón; la peor bajeza es engañar a los demás, hacer trampas*”.

Actuar de manera felona y torticera es algo más que una tentación. Supone la posibilidad de prevalecer, de ganar al contrario utilizando atajos y senderos más cortos. El nivel más elaborado lo supone la provocación de los conflictos con el fin de obtener sustanciosas ventajas. Si no domina excepcionalmente bien la gestión de conflictos, y aunque así fuese, nuestro consejo es que no se arriesgue. Utilice los criterios que le hemos ido facilitando a lo largo de la lectura de este libro. Cuando se provocan situaciones con el objetivo de lograr una ventaja, la otra parte suele darse cuenta y, como consecuencia, el conflicto suele enconarse y culminar en un desenlace fatal. Como ejemplos le proponemos dos referentes filmicos, dos películas sobre provocación de conflictos, *Clave: Omega* y *Mi tío de América*. De directores y tendencias absolutamente dispares, ambas terminan de la misma manera, con el desastre final de quién ha provocado de modo



consciente la situación conflictiva. En conclusión y como decía el título de una conocida canción del verano, *¡Hey Manolete, si no sabes torear, para que te metes!*

En contraposición a las reglas del juego de GO, en *Las 36 estratagemas chinas para la guerra*, al fin y al cabo heredadas de las orientaciones de Sun Tzu, se prodigan los consejos sobre el uso de la mentira, la falsedad y el engaño mediante el uso de la fuerza:

1. Estratagema 18. Capturar al cabecilla para prender a los bandidos (qin zei qin wang): que alude a que cualquier fuerza, cualquier ejército, cualquier oposición se deshace cuando se pierde aquello que la mantiene unida. El cuerpo sin cabeza no puede funcionar.

2. Estratagema 19. Robar la leña debajo de la caldera (fu di chou xin): método que tiene por objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene una doble orientación; por una parte, supone privarle de su sostén físico y, por otra, atacar también su fortaleza psicológica.

3. Estratagema 25. Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida (tou liang huan zhu): consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias. Derrumbar su casa.

4. Estratagema 26. Señalar la morera y maldecir el algarrobo (zhi sang ma huai): en esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a los contrarios para su sumisión. Un dicho chino establece *"Mata al pollo para asustar al mono"*.

Y recuerde que, mientras pierde el tiempo tratando de engañar al contrincante, la sabiduría popular china puede venir en su ayuda a través del lenguaje simbólico mediante la consabida



fábula: “Una almeja estaba tomando el sol con su concha abierta cuando vino una grulla y picoteó su carne. La almeja se cerró de repente, atrapando el largo pico de la grulla. Ninguno de los dos se daba por vencido. Al final un pescador que pasaba por allí se quedó con la almeja y con la grulla”. Tenga cuidado y aplíquese el cuento, aunque sea chino. Se podría pasar usted de listo.

6.3 Utilización de técnicas de comunicación

De modo breve, expondremos a continuación cinco técnicas de comunicación que resulta preciso dominar cuando se pretende, tanto gestionar, como resolver, cualquier situación conflictiva. Dichas técnicas son:

- 1. La escucha activa:** la cual consiste en interesarse tanto por la otra persona como por lo que ésta dice. Para ello resulta esencial:
 - Concentrarse tanto en la faceta verbal como en el comportamiento no verbal.
 - Demostrar a la otra persona que se está debidamente atento.
 - Evitar juzgar aquello que la persona dice.
 - No cortar la palabra ni anticiparse a lo que vaya a decir.
 - Dejando de hacer aquello que se esté haciendo para concentrarse en lo que se le dice.
- 2. Utilizar la técnica del sondeo:** que significa saber preguntar para encontrar la información buscada. Para ello resulta esencial:
 - Saber elegir y utilizar las preguntas adecuadas.
 - Hacerlas de manera pertinente.
 - Evitar preguntar por el mero hecho de hacer preguntas.



3. **Relanzar:** implica invitar discretamente al interlocutor para que continúe hablando o retome una idea que hubiese olvidado o no hubiera explicado bien. Para ello resulta esencial:
 - Utilizar debidamente las afirmaciones y las preguntas.
 - Constatar con una pregunta que se ha entendido lo expresado por el interlocutor.
 - Recoger lo esencial que se haya dicho además del punto de vista contrario.
4. **Reformular:** que es repetir lo que el interlocutor acaba de decir pero con otras palabras. Para ello resulta esencial:
 - Asegurarse de haber comprendido por nuestra parte bien el mensaje.
 - Mostrar interés por la persona que nos habla.
 - Aceptar el punto de vista ajeno y tratar de ver sus implicaciones al máximo.
 - Ampliar información acerca de la vivencia expresada por nuestro interlocutor.
5. **Empatizar:** aunque vaya más allá de la mera comunicación, supone el uso de la capacidad de contacto emocional con el interlocutor. En definitiva, entender y asumir sus motivos. Para ello resulta esencial:
 - Mantener el contacto visual y verbal con quien se está expresando.
 - Hacer una cierta labor de “reflejo”, es decir, mostrar una actitud de interés activo.
 - Observar el comportamiento emotivo ajeno y escuchar con atención a la otra parte.

6.4 El uso de herramientas para la resolución: La asertividad

Volvamos a recurrir a la psicología, tal y como ya hicimos al inicio. Y esta viene en nuestra ayuda mediante la detección de una manera



de afrontar los conflictos que permite su encauce conveniente. A esta actitud base la denominaremos *asertividad*, que supone la *capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás*. Dicho de manera mucho más sencilla, es aquella actitud que deriva en un comportamiento que equidista de la actitud pasiva por un lado y de la agresiva por otro. Por lo tanto, ni pasividad ni agresividad; *asertividad*.

La *asertividad* (versión castellana del verbo inglés *to assert* cuyo significado es afirmar o defender con firmeza) fue descrita por Andrew Salter por primera vez en una publicación del año 1949. Para este psicólogo suponía un rasgo de personalidad que permitía la expresión de los derechos y los sentimientos personales pero teniendo presente el respeto por los ajenos. Lo más destacado de la asertividad es que se podía aprender, siendo para ello imprescindible ser sincero y auténtico, expresar los propios sentimientos, en definitiva. Ser asertivo supone, así:

1. Afirmarse sin complejos y de manera constructiva.
2. Defender los propios derechos sin tratar de conculcar los de los demás.
3. Expresar lo que uno piensa, las propias opiniones e ideas de manera convincente.

Cuatro son los comportamientos que se manifiestan en las personas asertivas:

1. No se dejan implicar afectivamente, sobre todo en los conflictos.
2. Saben mantener la calma, incluso en situaciones de violencia.
3. Se basan en hechos, nunca en opiniones, juicios o valoraciones.
4. No utilizan la descalificación y la desvalorización para rebajar a los demás.

Y, por último, el actuar asertivo conlleva, en la resolución de los conflictos, la puesta en marcha de cuatro actitudes:

1. Describir el propio comportamiento.
2. Expresar las propias opiniones y sentimientos.



3. Tener intención de solucionar los problemas.
4. Asumir las consecuencias de las soluciones.

El comportamiento asertivo se diferencia de otros tres comportamientos básicos descritos por la psicología del comportamiento humano en su faceta interpersonal. Estos tres estilos son:

1. El **estilo pasivo** o de sumisión, caracterizado por el temor a reaccionar o a decir las cosas, evitando con ello la implicación personal. Suele ser característico de personas que no defienden sus posiciones ni sus opiniones y su respuesta más habitual es la huida. Caracteriza a individuos con cierto resentimiento o rencor, con un elevado sufrimiento personal y que mantienen relaciones poco constructivas y fructíferas.
2. El **estilo agresivo**, propio de aquellos que manifiestan una actitud de hostilidad y que habitualmente utilizan como forma de actuación la imposición y la fuerza. Las personas que obran con este estilo generan un alto gasto de energía, no resultan muy eficaces a medio o largo plazo aunque sí a corto y mantienen una pugna con el entorno que les hace reaccionar en numerosas ocasiones de manera violenta. Representa habitualmente una reacción ante situaciones de frustración personal.
3. El **estilo manipulador**, que, con una actitud más elaborada, utiliza la tergiversación y el manejo de las situaciones para el logro del beneficio propio. Este tipo de comportamiento proviene de una soberbia actitudinal derivada de una infravaloración de las personas con las que se relaciona. Por ello recurre a las argucias y las trampas, utiliza muchos criterios preconcebidos y tiene una alta estima de sí mismo. La consecuencia de este actuar es que, cuando se descubre, genera la sensación de haber perdido el tiempo e invalida la credibilidad.

Por tanto, la conclusión parece bastante obvia, ¿no? Utilice habitualmente un estilo asertivo, reconozca en su contrincante ese u otro de los tres estilos descritos y, por último, si quiere hacer uso de alguno de ellos, sepa que tendrá consecuencias no



deseadas. Al menos con el asertivo le quedará la tranquilidad moral de haber actuado correctamente.

Ejercicio: Le proponemos un último ejercicio. Si ha seguido el *Modelo Racional de Resolución de Conflictos*, compuesto como ya recordará por *Abordar primero las emociones* y por *Abordar después las cuestiones fundamentales*, se encuentra ya en condiciones de cerrar el conflicto surgido. Además de lo que le proponemos, pruebe a encontrar una frase para poder zanjar y terminar las situaciones que le planteamos en dos ocasiones anteriores.

¿DESPUÉS DE HABER GESTIONADO LAS EMOCIONES Y ABORDADO LAS CUESTIONES FUNDAMENTALES, QUÉ ESTILO UTILIZARÁ EL OTRO SI...?

SI NO UTILIZASE USTED EL ESTILO ASERTIVO, ¿CUÁL SUELE SER EL MÁS HABITUAL SI...?:

- Tras aparcar mi coche, una persona sale histérica del suyo acusándonos de ser un/una inútil y haberle abollado su vehículo.
- Tu compañero/a de trabajo con quien no tienes una gran confianza te pregunta varias veces si te apetece tomar algo después del trabajo y detectas intenciones dudosas.
- Me siento anulado/a públicamente por mi pareja de manera habitual.
- Estando en el cine, la persona que está detrás de nosotros no para de hablar durante la proyección.
- Mi jefe/a me recrimina por algo que haya hecho mal otro compañero.
- Un amigo/a a quien he prestado dinero hace tiempo, no me lo devuelve.
- Me aperciben en el trabajo por algo de mi aspecto externo.
- En la cola del supermercado se me cuela alguien, me mira desafiante y dice "*Perdone es que tengo mucha prisa y total, para lo que llevo...*".



- Vas con tu jefe/a a una reunión importante y plantea las cuestiones a tratar sobre algo que es erróneo estando ya en la reunión.
- Varias personas de tu entorno te han planteado que determinada persona tiene un problema de olor corporal. No lo soportan más y tienes que hacer algo.

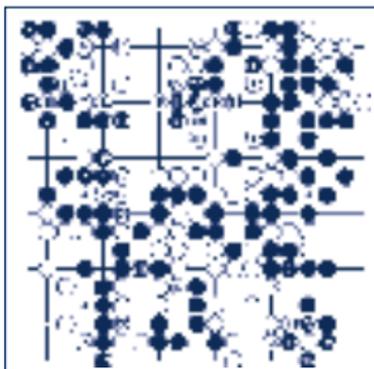
Norma 7. Sea magnánimo; recuerde, sólo es un juego

7.1 La magnanimidad en la resolución

Nos estamos acercando al final del partido. En toda partida de GO llega un momento en que el territorio de cada uno está delimitado por todas partes, y jugar una ficha significa ponerla en un punto superfluo del propio campo o dejarla en manos del adversario.

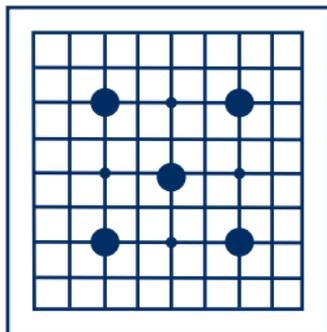
En la imagen adjunta le presentamos como sería un final de partida. En este momento, los jugadores proceden a ocupar los puntos que no son claramente reclamables por ninguno de los dos; pueden llamarse neutrales o *dameh*. Al ocupar estos *dameh* o puntos de nadie, las cadenas enemigas quedarán ininterrumpidamente unidas. Y cuando el último *dameh* es cubierto, el juego ha terminado. Los prisioneros son retirados del tablero, computándose con las fichas que cada jugador había matado al contrario anteriormente.

La *magnanimidad*, es decir, la *grandeza y elevación de ánimo*, en GO está representada por dos





elementos, el sistema de *handicaps* y el modo de *facilitar la retirada*. Uno de las peculiaridades y grandezas del juego es que posibilita la compensación de fuerzas entre dos jugadores. A diferencia de otros juegos de confrontación como el ajedrez, en GO el jugador considerado más fuerte puede dar una cierta ventaja (*handicap*) al jugador estimado como más débil.



De esta manera, el juego se tornará más interesante para ambos jugadores; mientras el fuerte no se aprovecha de su fortaleza, el débil puede aprender compensadamente. Las piedras de *handicap* se colocan en las intersecciones marcadas en la figura por un punto grueso y se distribuyen en el tablero en esos puntos antes de iniciarse la partida. El máximo de ventaja posible (denominado *komi*) es de nueve puntos. Dichos puntos, de nombre "estrellas" u *hoshi* son las intersecciones más destacadas del tablero.

En la *retirada*, hay también que ser magnánimo. Es necesario recordar que fracasar es fácil, pero hay que saber hacerlo, utilizando la gracia y sabiendo gestionar el fracaso casi mejor que el éxito. Se aprende más de los fracasos que de los éxitos. Por ello, el contrario que se sabe ganador, resultará magnánimo cuando permite claudicar con estilo a su contrincante. Y, sobre todo, cuando no se ensaña en la victoria y se muestra comprensivo. Recuerde, siempre existe la posibilidad de otra partida.

La última de las estrategias hace referencia a la necesidad de retirarse si se observa imposibilidad de proseguir o incapacidad para lograr la victoria. De las treinta y seis estratagemas, la definitiva es la final:

Estratagema 36. Retirarse (*zou wei shang*): retirarse cuando todo falla es la última estrategia definitiva. Cuando nos enfrentamos a un enemigo absolutamente superior, lo



mejor es optar por la retirada. Pero retirarse no significa huir definitivamente, ni la derrota total, no es lo mismo que rendirse. En ocasiones, retirarse supone aglutinar fuerzas para poder avanzar más adelante. En frase de Mao Tse Tung gran lector de las 36 estrategias y de *El arte de la guerra*, "si puedes ganar, lucha; si no, retírate".

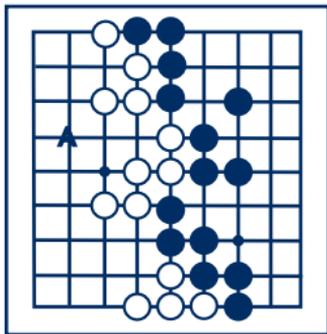
Para Sun Tzu, retirarse representa someterse temporalmente al poderoso en la espera de una transición a una nueva fase. La retirada nunca se ha de hacer precipitadamente, de manera impulsiva; hay que considerar que retirarse no puede ser una simple forma de escapar. Por el contrario, es una manera mejor de enfrentarse a los desafíos.

Recurriendo de nuevo a la cinematografía, le proponemos que revise la manida película de *12 hombres sin piedad*. Muy utilizada para explicar situaciones de gestión de conflictos en grupo, no vamos a tratar dicha vertiente en este momento. Si recuerda, ya hacia el final de la película, el personaje representado por Henry Fonda (cuyo nombre es Davis) y que ha "ganado" la contienda frente a Lee J. Cobb (el personaje violento e irascible, último en ser convencido de la "duda razonable" sobre la acusación de asesinato que pende sobre un muchacho que está siendo juzgado por los doce jurados), se acerca a un desmoronado padre, roto por la nula relación con su propio hijo, y, en un gesto de magnanimidad que le honra, cuando éste se levanta, le pone la chaqueta. Ese es un gesto propio de jugador de GO; no se trata de vencer aplastando, no se trata de prevalecer a toda costa. En definitiva, no se trata de tener razón a toda costa. No es más que un juego. Sólo eso.

Cuando resuelva el conflicto, no lo recuerde constantemente; pase página. Sea magnánimo, todo el mundo tiene derecho al error. Perdonar es un criterio ético o religioso; resolver es una cuestión de gestión. Y no lo olvide, cualquier conflicto que se haya conseguido solucionar no está totalmente terminado

hasta que pase un tiempo prudencial; tal y como le hemos indicado ya con anterioridad, trate de estar alerta y evitar complicaciones posteriores.

La partida finaliza mediante un acuerdo entre ambos jugadores, cuando alguno de ellos considera que no es posible hacer más territorio, capturar más piedras enemigas o reducir el territorio del rival, se debe pasar en lugar de colocar una piedra en el tablero. En el tablero adjunto tiene un ejemplo: en este partido, el blanco tiene el turno, pero no se encuentra en posesión de una jugada que le haga ganar un punto. Blanco podría jugar en su territorio en el lado izquierdo (por ejemplo, en A) pero esto le quita un punto, pues al final esa intersección en vez de estar vacía y sumarse como punto, estará ocupada por blanco y valdrá cero.



Se podría considerar jugar en alguna parte también del territorio negro, pero el negro tiene una posición fuerte en ese lado que indudablemente capturará a blanco. Por consiguiente el jugador blanco pasará y entregará su turno sin efectuar un movimiento y dará la oportunidad de jugar al negro. Será, por tanto, magnánimo.

Ahora será el negro quien juegue, enfrentando la misma situación anterior que el blanco; no hay lugar alguno en el tablero donde jugar. El negro sólo tiene una opción razonable: pasar. Ambos jugadores pasan y, por tanto, el juego finaliza. Sólo queda felicitar y proceder a contar los puntos del partido.

7.2 Tener en cuenta las consecuencias

Hemos visto a lo largo de todo el libro las reglas del juego de GO, aunque ligeramente modificadas con el fin de adaptarlas



pedagógicamente para comprender mejor la gestión de los conflictos. En todo el mundo son las mismas y están aceptadas internacionalmente. Únicamente existe una sola diferencia y esta hace referencia al resultado final. Y así, el sistema de recuento de puntos tiene una doble vertiente; existen dos fórmulas de contar, la china y la japonesa. Es la segunda la fórmula de conteo que está más aceptada internacionalmente.

La manera china supone contar el número de piedras de cada jugador sobre el tablero y el número de intersecciones vacías que un jugador haya encerrado. Asimismo, no se cuentan los prisioneros, siendo ganador aquel de los dos contendientes que no sólo haya capturado más piedras durante el juego sino también quien tenga más piedras en el tablero durante el recuento final. A esta fórmula de recuento se la denomina *conteo por área*.

La manera japonesa, la más utilizada en los encuentros, cuenta el número de intersecciones vacías rodeadas y las piedras que haya capturado durante el conjunto de jugadas. El número de piedras que un jugador tenga en el tablero no se tiene en cuenta. Es el denominado como *conteo por territorio*.

Ahora que la lectura se acerca a su fin, hemos de confesarle una cuestión. Si se toma la molestia de hacer un recuento del número de estrategias que le hemos propuesto, verá que el resultado es treinta y cinco y no las treinta y seis estrategias propuestas. Falta una. No la hemos utilizado hasta este momento y cuando la enunciemos sabrá porqué. La **Estrategia 31** dice: **Utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre (mei ren ji)**. A juicio de los autores anónimos de *Las 36 estrategias chinas para la guerra*, esta es una estrategia muy utilizada desde tiempos inmemoriales, de



modo que *“cuando se enfrenta uno a un enemigo poderoso, resuelto e ingenioso, la utilización del sexo opuesto tal vez sea la única manera de romper su voluntad”*; en un sentido más amplio supone *“utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre”*, personificando en la figura femenina una tentación irresistible.

Recuerde, no pretendemos entrar en conflicto. Volvemos al principio, como en GO, para estimar que el mejor conflicto es aquel que no se produce, sobre todo cuando hemos sido capaces de evitarlo. Pero la honradez del que escribe le obliga a no eludir esta última regla, pero, para evitarnos problemas, la hemos llevado al final tratando de sortear situaciones conflictivas y, sobre todo, teniendo en cuenta las posibles consecuencias. Ventajas de saber sobre prevención, gestión y resolución de los conflictos.

Resumen y Conclusiones

Para esta parte final, vamos a hacer uso de algunas técnicas orientales de las que ya nos hemos servido hasta ahora. Remataremos, pues, con *un sumario* y con *una conclusión*.

Como *sumario* utilizaremos, aunque modificado, el decálogo que a modo de compendio de la obra de Sun Tzu *El Arte de la Guerra* nos propone Donald G. Krause, y así, para la prevención, gestión y resolución de conflictos es preciso no olvidar que:

- 1. Aprenda a jugar:** el conflicto existe y, por tanto, lo razonable es aprender a gestionarlo. Existen reglas, herramientas e instrumentos para ello tal y como le hemos ido planteado.
- 2. Muestre el camino:** es labor suya liderar el proceso de gestión y resolución si quiere lograr un éxito propio. Pero recuerde que el logro es algo común, aunque alguien deberá dar el primer paso.
- 3. Hágalo bien:** para ello aprenda las técnicas de gestión más adecuadas para la resolución de los conflictos, tal y como le hemos propuesto en este libro.
- 4. Conozca los hechos:** no se deje llevar por las impresiones ni únicamente por su propio criterio. Y, sobre todo, recuerde que existe, al menos, otro punto de vista que no es el suyo.
- 5. Espere lo peor:** hay que mantener siempre un alto nivel de optimismo, pero ello no debe ocultarnos que no siempre, casi nunca más bien, salen las cosas como nosotros queremos.



- 6. Aproveche el momento:** utilice para ello las recomendaciones que desde el juego de GO le hemos ido haciendo a lo largo de la exposición. Utilice la velocidad para el logro del objetivo.
- 7. Queme las naves:** implíquese en el proceso lo más posible tratando con ello de evitar el fracaso. Un conflicto existe, como mínimo, para poder aprender a resolverlo.
- 8. Hágalo mejor:** ponga todo el empeño en resolver, conozca las técnicas y, en la medida de lo posible, incorpore la innovación en el proceso. Tómese interés en alcanzar un acuerdo.
- 9. Diseñe un proceso concertado:** para ello considere a su oponente como una ayuda, utilice fórmulas de concierto y encuentre soluciones consensuadas.
- 10. Utilice convenientemente el éxito:** recuerde que es más difícil administrar el éxito que el fracaso. La no resolución de una situación conflictiva, es, en el fondo, un fracaso compartido.

Como *conclusión* le ofrecemos el conjunto de las cinco reglas fundamentales que se exponen a los principiantes en GO para que ejerzan un buen comportamiento a lo largo de los partidos y que pueden servirnos de guía como actitudes frente a la prevención, gestión y resolución de los conflictos:

- 1. Cortesía:** es una buena costumbre saludar al contrario al comienzo y al final de la partida.
- 2. Equilibrio:** en cada momento, los jugadores deben controlarse y evitar todo aquello que pueda resultar desagradable al contrario.
- 3. Destreza:** las piedras no están capacitadas para calmar a los dedos nerviosos. Uno se sienta tranquilo y medita. Tan pronto como decide una jugada, se toma una piedra, no una mano de éstas, y se coloca sobre el lugar previsto.
- 4. Iniciativa:** en cada partida, existe un instante en el que uno descubre su propio error. Entonces no resulta elegante



interrumpir las meditaciones del contrario con lamentaciones innecesarias. No debe pensar mucho tiempo, es decir, debe saber controlar el tiempo y actuar de modo inmediato.

- 5. Flexibilidad:** cuando una derrota es inevitable, no se debe jugar a cualquier precio. Uno mejor se rinde y comienza una nueva partida. No pasa nada.

Conceptos clave

Agresividad: Una reacción violenta con alta carga emocional que se produce por el efecto de una hostilidad, bien hacia el interlocutor bien a la postura de éste o a sus manifestaciones.

Asertividad: Supone la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás aunque expuesta de manera directa y explícita.

Coalición: Es una combinación de dos o más sujetos que adoptan una estrategia común frente a otros pertenecientes al mismo sistema. Se denomina coalición en tríada cuando se da una combinación de dos miembros de una tríada frente a un tercero. Asimismo, una tríada es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente.

Conflicto: Proceso en el que una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de otra, utilizando alguna clase de bloqueo, con la finalidad de que no consiga alcanzar sus metas o intereses.

Desacuerdo: Estadio superior a la discrepancia caracterizado por ser evidente y directo, con acompañamiento de manifestaciones explícitas de un desencuentro y expuestas con firmeza.

Discrepancia: Situación que surge de la disparidad de criterio que no siempre suele ser obvia desde un primer momento y que supone el escalón más bajo de los conflictos.

Mediación: Es el proceso para el logro de la solución a un conflicto mediante una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero. Se denomina arbitraje cuando ésta se produce en presencia de un tercer elemento que tiene el poder para



decidir si las partes no llegaran a un acuerdo habiendo éstas aceptado de principio someterse al juicio de un árbitro. Hablamos de conciliación cuando se produce una negociación en presencia de un conciliador que se encarga de reunir a las partes y proponerles llegar a un acuerdo; en ésta, el conciliador sólo desempeña un mero papel pasivo, actuando como facilitador para el logro del acuerdo.

Prejuicio: Es el juicio previo que se expresa sobre algo o sobre alguien sin posibilidad de ser rebatido y que se manifiesta de manera rotunda y sin paliativos más allá del ejercicio del comportamiento ajeno.

Problema: Se produce cuando existe una diferencia entre la situación real y la esperada. Un problema es un efecto que no deseábamos, aquello que no ha salido como se presumía y que genera una tensión que habrá que resolver.

Bibliografía

Juego de GO

Las 36 estrategias chinas para la guerra, en <http://members.fortunecity.es/andrespernia>. En esta página puede encontrarse a disposición toda la literatura en castellano y en inglés esencial en temas de GO así como todos aquellos textos citados a lo largo del libro.

Foros de GO en <http://e-goismo.org>. Para jugar a GO por Internet: <http://kgs.kiseido.com>

Pernía, Horacio A. (2003), *GO: Utilizando las 36 estrategias chinas*. Biblioteca Nikkai.

Pernía, Horacio A. (2004), *GO: Historia, reglas y principios básicos*. Biblioteca Nikkai.

Pernía, Horacio A. (2005), *GO: Historia del desarrollo táctico y estratégico*. Biblioteca Nikkai.

Yuan, Gao (2006), *Las 36 estrategias chinas: la sabiduría de Oriente para Occidente*. Editorial EDAF, Madrid.

Estrategia militar china

Bou Bouza, Guillem (2004), *El arte de la guerra para directivos, directores y dirigentes*. Pirámide, Madrid.

Michelson, Gerald A. (1999), *Sun Tzu. El arte de la Guerra para Directivos*. Gestión 2000, Barcelona.

Michelson, Gerald A. y Michaelson, Steven (2004), *Sun Tzu. Estrategias para la venta*. McGraw Hill, Madrid.



Tzu, Sun (2006), *El arte de la guerra*. Edición de Donald G. Krauze para ejecutivos. Editorial EDAF, Madrid.

Tzu, Sun (2006), *Arte de la guerra de Suzi*. Edición bilingüe a cargo de Laureano Ramírez Bellerín. La Esfera de los libros, Madrid.

Página de Internet dedicada a "*El arte de la guerra*" en <http://es.wikipedia.org/wiki/Elartedelaguerra>

Gestión de conflictos

PELÍCULAS:

Clave: Omega (The Osterman Weekend) (1983), 20th Century Fox, guión de Alan Sharp e Ian Masters sobre la novela de Robert Ludlum, dirigida por Sam Peckinpah.

Doce hombres sin piedad (*12 angry men*) (1957), Metro Golden Mayer, guión de Reginald Rose, dirigida por Sidney Lumet.

El séptimo día (2004), LolaFilms/Artedós, con guión de Ray Loriga, dirigida por Carlos Saura.

La guerra de los Rose (*The war of the roses*) (1989), 20th Century Fox Corporation, guión de Michael Lesson sobre la novela de Warren Adler, dirigida por Danny DeVito.

Mi tío de América (*Mon oncle D'Amérique*) (1980), Philippe Dussart Etudes at Gestion Cinematographiques, guión de Jean Gruault con Henri Laborit, dirigida por Alain Resnais.

LITERATURA:

Albee, Edward (1962), *¿Quién teme a Virginia Wolf?* Cuadernos para el diálogo, Madrid.

Burges, Anthony (1961), *La naranja mecánica*. Editorial Edhasa, Barcelona.

Hammett, Dashiell (1927), *Cosecha roja*. Alianza Editorial, colección bolsillo, nº 92, Madrid, edición en español de 1981 (5).



Holdings, William (1954), *El señor de las moscas*. Editorial Alianza, colección bolsillo, nº 381, Madrid, edición en español de 2005 (15).

Kawabata, Yasunari (1971) *El maestro de GO*. Emece Editores, colección Lingua Franca, Buenos Aires, edición en español de 2004.

LIBROS TÉCNICOS:

Alcat, Enrique (2005), *Y ahora ¿qué?: claves para gestionar una crisis y salir fortalecido*. Empresa Activa, Editorial Urano, Barcelona.

Calcaterra, Ruben A. (2002), *Mediación estratégica*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Caplow, Theodore (1974), *Dos contra uno: Teoría de coaliciones en triadas*. Alianza Editorial, colección Universidad nº 88, Madrid.

Carro, Roberto (2005), *Cómo tratar con personas difíciles*. Paidós, Barcelona.

Constantino, Cathy y Merchant, Christina (1997), *Diseño de sistemas para afrontar conflictos*. Granica, colección Mediación, Barcelona.

Chalvin, Dominique y Eyssette, François (2004), *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Editorial Deusto, Bilbao.

Farré Salvá, Sergi (2004), *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Ariel, Barcelona.

Frost, Meter J. (2005), *Emociones tóxicas en el trabajo: cómo abordan el sufrimiento y el conflicto los directivos compasivos*. Editorial Deusto-Harvard Business School Press, Bilbao.

Kolb, Deborah M. (1989), *Los mediadores*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, colección Informes, serie Relaciones Laborales, nº 9, Madrid.



- Lara, Blas** (1992), *Negociar y gestionar conflictos. Un Arte y una Ciencia*. Hércules Seguros, Madrid.
- Larriera, Eduardo** (2001), *El conflicto como motor del cambio: usar el conflicto para crecer y aprender*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.
- Mann, Sandi** (2004), *Controle su mal humor y el de los demás*. Editorial 2.000.com, Barcelona.
- Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José M.** (1994), *Conflicto y negociación*. Editorial Eudema, colección Psicología, Recursos Humanos, Madrid.
- Munduate Jaca, Lourdes y Medina Díaz, Francisco José** (2005), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Pirámide, colección Psicología, Madrid.
- Patterson, Ferry et al.** (2005), *Confrontaciones cruciales*. Gestión 2000, Barcelona.
- Salter, Brian y Langford-Wood, Naomi** (2005), *Aprenda a tratar con gente conflictiva*. Gestión 2000, Barcelona.
- Slaikeu, C. A.** (1996), *Para que la sangre no llegue al río*. Granica, colección Mediación, Barcelona.
- Touzard, Hubert** (1981), *La mediación y la solución de los conflictos: un estudio psicosociológico*. Editorial Herder, Biblioteca de Psicosociología, nº 6, Barcelona.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Gestión por categorías

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

netbiblo

