

EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES VISTO DESDE EL MODELO CONFLICT MENTORING - **EXTRACTO DEL CAPÍTULO 4**

Tino Prat

Empresario, consultor y formador.

Licenciado en Ciencias Empresariales y Master por ESADE

tprat@tprat.com

Resumen

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

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

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

Abstract

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

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

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

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

¹ Conflict Mentoring es una marca y un método registrados

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

1. Introducción y marco del mundo relacional.
2. Marco actual de la resolución de conflictos.
3. Modelos de gestión alternativa de conflictos.
4. Modelo del Conflict Mentoring

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

Palabras clave:

Acuerdo, amor, miedo, discrepancia, consenso, conflicto

Key words:

Agreement, love, fear, discrepancy, consensus, conflict

CAPÍTULO 4

4. El Modelo del Conflict Mentoring

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

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

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

4.1. El Mapa de las áreas de estructuración social

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

En el eje vertical, se refleja el grado de coincidencia con las opiniones del otro, que puede ser de CONSENSO o de DISCREPANCIA, según sea la apariencia

de concordancia en cuanto a la manera de ver las cosas. Sin embargo, no hay que olvidar que estamos hablando de apariencia subjetiva.

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

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

conflict mentoring®



Cuadro 1: Mapa de Cuadrantes del Conflict Mentoring®

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

EJE COGNITIVO: CONSENSO - DISCREPANCIA

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

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

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

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

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

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

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

EJE RELACIONAL: MIEDO – AMOR

Según nuestra definición de conflicto, cuando la manifestación cognitiva que acabamos de analizar, sucede desde la interpretación subjetiva de que existe el riesgo de que puedo perder algo, automáticamente nos hallamos en zona de conflicto: en el Mapa corresponderá a las zonas dominadas por la variable emocional MIEDO, donde reina la inseguridad y la incertidumbre.

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

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

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

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

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

Si estoy abierto a dar y recibir AMOR suficiente, el conflicto es imposible. Si el MIEDO es superior al grado de AMOR que siento, que recibo, o que estoy dispuesto a dar, el conflicto está servido indefectiblemente. Por lo tanto, el secreto para que una relación sea positiva o no, para que haya conflicto o no, está en la libertad para reconocer y utilizar nuestra habilidad para gestionar y manifestar correctamente nuestra capacidad de AMAR.

Venimos del AMOR y ese es nuestro destino en crecimiento. Apartarnos de él es nuestro fracaso. El principal error es dejarnos dominar por nuestros MIEDOS (que en muchas ocasiones son irracionales) y nuestra ira, y no saber AMAR con la suficiente fuerza como para erradicar definitivamente todo riesgo de conflicto. Sólo la pérdida nos llega del conflicto. Sólo el beneficio nace del AMOR, la creatividad, la construcción, la sinergia.

El problema radica en que está mal visto mencionar la palabra AMOR si no es en una iglesia o en algunos momentos de máxima intimidad en pareja. Debemos romper ese tabú y recuperar el valor que esta palabra encierra en la existencia humana.

Fijémonos ahora cómo el Eje Horizontal, que refleja si nos hallamos en zona de MIEDO o de AMOR, es el que determinará si hay Armonía o Conflicto. Con AMOR, habrá Armonía Constructiva, que es la que corresponde al 4º Cuadrante. Este es el Cuadrante ideal, en el que debemos situarnos si queremos generar relaciones constructivas, por eso le llamamos Cuadrante INNOVACIÓN. En él es dónde somos capaces de gestionar positivamente nuestra emocionalidad aun estando en manifiesta DISCREPANCIA; para ello sólo necesitamos saber amar y tener habilidades para saber gestionar la discrepancia. Sin embargo, habitualmente no tenemos destreza (ni nos han enseñado, ni estamos entrenados) para confrontar y abordar la libre y serena manifestación de nuestras diferencias con armonía, sino que más bien tenemos tendencia a sentirnos mal cuando manifestamos nuestros desacuerdos, por miedo al rechazo o a la violencia.

Las emociones básicas que hemos aprendido a sentir cuando manifestamos o nos manifiestan desacuerdo, son el MIEDO y la rabia. Ambos son excluyentes del AMOR. Sólo en AMOR y abiertos a la DISCREPANCIA hay apertura al aprendizaje, actitud humilde ante la diferencia, predisposición abierta a la escucha. Y sólo al valorar la diferencia vamos a ser capaces de aprender de los que no piensan como yo, porque ellos están viendo aspectos de la misma realidad que yo no veo, saben cosas que yo no sé y, por lo tanto, colaborando entre todos podremos acceder a una realidad más real, más completa. Se trata de integrar las diferencias entre las personas, no de eliminarlas, de enriquecernos con la diferencias, no de erradicarlas para empobrecernos. Hay que promover y fortalecer el desacuerdo en tolerancia para aprender entre todos y generar sinergias creativas, porque en CONSENSO no hay crecimiento, sino agotamiento o conflicto a medio plazo.

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

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

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

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

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

Tom es un joven triunfador que acaba de vender su empresa por una buena cantidad de dinero. Jerry es un ingeniero muy creativo que ha diseñado una

nueva patente a la que le ve una proyección comercial espectacular, por lo que le propone a su rico amigo Tom que le financie para fundar una sociedad, en la que él pondrá el trabajo y Tom el dinero.

NEGACIÓN. Así es como se inicia la sociedad, desde la posición de **NEGACIÓN**: Tom y Jerry enamorados del proyecto, niegan cualquier posible discrepancia: si en los más de 20 años que hace que se conocen jamás se han peleado, ¿por qué habrían de hacerlo ahora que tienen un proyecto maravilloso en común? Sin embargo, en esa posición duran poco, porque las cosas empiezan a funcionar maravillosamente bien y todo parece un sueño.

conflict mentoring®



Cuadro 2: Mapa de Posiciones del Conflict Mentoring®

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

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

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

Tom se desplaza por el Eje relacional y abandona AMOR a favor del MIEDO (pasando del 1º al 2º Cuadrante) cuando recibe una nueva factura de la Agencia de Patentes que agota las reservas que tenía previstas para cubrir los gastos de vacaciones y pagas extraordinarias. Así es como entra en DIPLOMACIA.

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

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

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

PACTO DE SILENCIO. En esta posición, Jerry ya no va a intentar encontrarse con Tom para explicarle sus nuevos desarrollos, porque tiene pánico a que Tom le diga que están en quiebra o algo similar, de manera que prefiere ignorar la verdad antes que preguntar y enterarse de cuál es la situación real. El MIEDO le tiene atenazado. Esta es una posición simbiótica en la que ambas partes dependen mutuamente el uno del otro, y aunque los dos sospechan o saben la verdad, hay un PACTO no verbal DE SILENCIO por MIEDO a que todo se rompa.

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

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

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

El primer gran error de Tom ha sido el de mantenerse en silencio y no manifestarle a Jerry sus problemas desde el primer día. Y su segundo gran error ha sido el de insultar a Jerry.

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

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

NEGOCIACIÓN. Tom saltó a NEGOCIACIÓN, como acto de contricción por los insultos proferidos y porque se sintió descubierto y rechazado, proponiendo a

Jerry estudiar un análisis conjunto de la situación y manifestándole su amistad incondicional inmediatamente, a lo que Jerry respondió moviéndose a toda velocidad hacia el último extremo que le quedaba por visitar:

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

La solución llegó al día siguiente, en la reunión que mantuvieron ambos mano a mano, en la que Tom le presentó la más estricta realidad y ambos se pusieron a trabajar conjunta y creativamente. En esa reunión cada uno manifestó su diferente punto de vista y se generó tranquilamente una sinergia colaborativa. Los nuevos acuerdos que allí se tomaron permitieron empezar a comercializar inmediatamente un nuevo producto, dando por válido el último de los desarrollos realizado por Jerry, quien convino en que de hecho ya no valía la pena seguir mejorándolo. Al cabo de un año, la nueva dinámica de la relación que Tom y Jerry habían aprendido, les llevó a mantener una reunión cada semana para hablar tanto de la marcha de la empresa como de su propia relación. Estaban situados en la posición de CONSTRUCCIÓN.

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

BIBLIOGRAFÍA

- Casado, L. (2001). Organizaciones y sistemas humanos. Barcelona: Kairós.
- Casado, L. y Prat, T. (2007). Afrontar los conflictos – Conflict Mentoring®. Barcelona: Bresca Editorial.
- Cooperrider, D., Whitney, D. y Stavros, J. (2003). Appreciative inquiry: the handbook. Euclid, OH: Crown Custom Publishing.
- Dilts, R. (2003). El poder de la palabra. Barcelona: Urano.
- Fisher, Ury y Patton. (1998). Obtenga el sí. Barcelona: Gestión 2000.

-Folger, J.P. y Baruch Busch, R.A. (1996). La Promesa de la Mediación. Barcelona: Editorial Granica.

-Glasl, F. (1997). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Paul Haupt Verlag.

-Moore, C. (1995). El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Barcelona: Editorial Granica.

-Ury, William. (2000). Alcanzar la Paz. Barcelona: Editorial Paidós.

-Vinyamata, E. (1999), Manual de prevención de conflictos. Barcelona: Ariel Practicum.