

## Los conflictos interpersonales

Victoria Molina / Psicoterapeuta

Existen los conflictos inconscientes inherentes a todo ser humano; son conflictos intrapsíquicos que no trataremos en esta ocasión. Nuestro interés en este momento estará centrado en los **conflictos interpersonales**, externos y, generalmente, conscientes.

Para el diccionario de la Real Academia Española, **conflicto** significa: “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Enfrentamiento, combate, lucha, pelea. Problema, materia de discusión”. Por tanto, el conflicto implica posiciones antagónicas; oposición de intereses. Stephen Robbins define el conflicto como: “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”. Otro concepto interesante apunta al conflicto como **una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos** entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan. Se observa, entonces, que para que exista el conflicto será necesaria la presencia de dos o más personas, por lo que se menciona que se trata de conflictos *interpersonales*.

El conflicto es **un fenómeno natural** en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Lo cierto es que **sin antagonismo social no habría transformaciones sociales** o éstas ocurrirían en forma excesivamente lenta, lo que haría a la sociedad algo demasiado estático. El progreso social, con frecuencia aparejado a la idea de cambio, es no pocas veces un efecto de las luchas sociales. Por otro lado, también se puede decir que la vida sin conflicto sería terriblemente aburrida; para que no lo hubiera, todas las personas tendrían que pensar igual, tener los mismos gustos, hacer lo mismo, etc., lo cual es un imposible. La existencia del conflicto es una parte inevitable de la interacción social. La vida sin conflicto es una ilusión; si existiera esa vida sin conflicto estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades.

Cada vez que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si ese estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes: **Agradable, conveniente, interesante**, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él, aceptarlo, o dejar que se acerque; se trata de una valencia positiva; **Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso**, dañino; está en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él; se trata de una valencia negativa. **Indiferente**; no despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el de percibirlo y analizarlo: valencia cero; la persona permanece a la expectativa; en caso de que exista algún cambio, éste constituye un nuevo estímulo y el proceso se inicia nuevamente.

### **La teoría del conflicto**

La sociología ha estudiado ampliamente el “conflicto” y elaborado una variedad de teorías al respecto. De un modo bastante general, se habla de **teorías del conflicto y teorías de la cooperación**, según el dominio de uno u otro planteamiento como vértice principal de la explicación o interpretación acerca de la sociedad.

No todo conflicto conduce a actitudes agresivas, pero puede haber **auto-agresión** cuando no se puede dirigir la agresión hacia el exterior. La teoría del conflicto basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

La teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o malo. En base a esto, podemos clasificar los conflictos como funcionales o disfuncionales. Los **conflictos funcionales** son aquéllos de intensidad moderada, que mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes: cuando promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, el replanteamiento de metas, etc. Los **conflictos disfuncionales** son los que tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente, limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro; generan estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa y, en general, su productividad y eficacia personal.

### **Las causas o fuentes del conflicto**

Se pueden considerar como todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto. Stephen Robbins las clasifica en tres grupos: las personales, las derivadas de las comunicaciones y las estructurales o del entorno.

**Causas personales:** en este grupo se ubican los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales. Pertenecen a este grupo, fundamentalmente, las percepciones y las emociones que muchas veces son la causa de reacciones negativas. Podemos citar: los deseos y aspiraciones insatisfechos, frustraciones, celos, envidia, necesidad de reconocimiento, de ser respetado, deseos de progreso, de pertenencia a un grupo (aceptación), etc.

**Causas derivadas de las comunicaciones:** también pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malos entendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros, etc.

**Causas estructurales o del entorno:** el entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas, a los grupos y a sus relaciones. Por ejemplo: disposiciones legales; la política tributaria del país; la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social; las condiciones inseguras de trabajo; la escasez de recursos; el sistema de reconocimiento en el trabajo; el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc.

Es muy usual entender el conflicto como algo negativo, que es malo y se debe evitar; sin embargo, se le puede tomar como **algo positivo**. Los conflictos, como sabemos, son inevitables; las diferencias de opiniones son naturales. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creatividad, la cooperación y el aprendizaje, etc.

### **El tratamiento de los conflictos**

Existen muchas técnicas para el tratamiento de los conflictos, aquí se presenta una sencilla en la que se pueden identificar cinco estrategias diferentes. Se caracterizan por el modo de situarse el individuo ante las dos principales preocupaciones que comporta todo conflicto: **el logro de los propios objetivos y el mantenimiento de una buena relación con el otro**.

**Retirarse – evitación:** huida, retirada o negación; una estrategia “pierdo-pierdes”; empobrece las relaciones y empobrece el logro de los propios objetivos.

**Suavizar – acomodación:** la persona cede y renuncia a los objetivos: “pierdo-ganas”; mejora las relaciones y empobrece el logro de los propios objetivos.

**Imponerse – competición:** imposición de soluciones: “gano-pierdes”; empobrece las relaciones y mejora el logro de los propios objetivos.

**Pactar** para llegar a un acuerdo: consenso mediante concesiones; tanto la relación como el logro de los propios objetivos quedarían neutros.

**Resolución – cooperación:** confrontación madura; “gano-ganas”; mejora la relación y mejora el logro de los propios objetivos. Por lo tanto, la resolución madura sería la estrategia adecuada. En esta opción encontraríamos a un perfil asertivo y colaborador. Son personas que trabajan con los demás para hallar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambas partes. Para ello, analizan, contrastan intereses, valoran, exploran los desacuerdos, resuelven diferencias y aplican una gran creatividad.

El adecuado tratamiento de los conflictos tiene sólo **ventajas**, como, por ejemplo, más oportunidades de lograr nuestros deseos y objetivos; mejorar las relaciones interpersonales, incrementando la comunicación eficaz, apoyo y confianza mutua, aprecio y cooperación; mantener emociones positivas como la alegría, autoestima, seguridad, confianza, etc. La meta es saber manejar el conflicto para sacarle el mejor partido y convertirlo en una fortaleza más que en una amenaza, para sí mismo o para las relaciones.