



**JOSÉ I. TOBÓN**  
CONSULTORES

# Entendiendo los conflictos

Mejor entenderlos que temerles

José Ignacio Tobón L.

Primera Edición: 2018

©José Ignacio Tobón

Edición:

José I. Tobón L.

[director@joseitobon.com](mailto:director@joseitobon.com)

[www.joseitobon.com](http://www.joseitobon.com)

Teléfono: (57 4) 448 55 73

Medellín-Colombia

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo 1</b>	
Ámbitos y visiones del conflicto .....	13
<b>Capítulo 2</b>	
Causas del conflicto .....	29
<b>Capítulo 3</b>	
Tipos de conflictos .....	47
<b>Capítulo 4</b>	
Temor al conflicto.....	59
<b>Capítulo 5</b>	
La dinámica de los conflictos .....	69
<b>Capítulo 6</b>	
Estrategias de administración de conflictos.....	83



# Entendiendo los conflictos

## Introducción<sup>1</sup>

### Objetivo

El objetivo de estas líneas es presentar sugerencias para que usted pueda entender los conflictos, comprender sus causas, sus tipos, las dinámicas como estos se desarrollan y las formas de solucionarlos o administrarlos. Cuando aparece un enemigo, lo más natural es atacarlo o evitarlo, pero muchas veces **lo mejor es primero entenderlo**. Cuando entendemos las situaciones difíciles podremos manejarlas mejor. Los relámpagos, rayos y truenos no son señales de los dioses, son fenómenos eléctricos plenamente explicados, son fractales. La religión le gana terreno a la ciencia, pues puede explicar lo que pasa.

### El diablo de Isabel Allende

En una de las obras de Isabel Allende hay una escena maravillosa. La familia asistía en forma regular a la misa dominical y el sacerdote dedicaba el 100% de su sermón a hablar del demonio, de los sufrimientos del infierno con el demonio, de las características del demonio. Esa situación era la misma cada domingo y en uno de esos domingos una niña, personaje central de la obra, se atreve a interrumpir al sacerdote en su sermón y dice: "Padre donde por alguna razón el demonio no exista, estamos en problemas". Los sermones eran demonio céntricos y si el demonio no existía se caía todo el esquema conceptual. **El gran riesgo de estar seguros que tenemos la razón es que no la tengamos.**

Cuando el ser humano conoce los peligros, sabe qué hacer y su ansiedad es menor. Como dicen los expertos, **el miedo es la emoción principal del ser humano**, pues protege de las amenazas y **lo desconocido es el temor fundamental**. **Conocer lo desconocido es entonces la estrategia** indicada para reducir el miedo.

Los conflictos pueden verse como problemas que deben ser resueltos y por eso es que todas las buenas prácticas que usted conozca de solución de problemas, usted las puede aplicar a los conflictos. Usted llegará a una solución estudiada y planeada, solución que debe ser conjunta preferiblemente.

---

<sup>1</sup> Para evitar el llamado "plagio de uno mismo" advierto que algunas de las ideas presentadas aquí han sido desarrolladas en alguna de mis obras anteriores.

Todos tenemos conflictos que nos tensionan, así que toda sugerencia que nos pueda ayudar a resolverlos de una forma inteligente, de la mejor forma, serán bienvenidas y agregarán valor. Por eso espero que al final de este documento usted esté en mejor forma que al comienzo. No quiere decir que yo mismo sea un experto en solucionar mis propios conflictos, pero sí tengo claridad al menos acerca de los errores que debo corregir para poder así equivocarme menos cada día. Cuando escribo estas líneas estoy en realidad en un diagnóstico de mis situaciones reales, de mis temores, de mis errores, de mis dudas, como también de mis aciertos y claridades.

### **Brechas**

El conflicto es un reflejo de los problemas de balance. Cuando los conflictos se administran bien, se llega a una nueva situación de balance. Como dice Rahim en su obra "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **la administración de conflictos es la administración del éxito**, expresión que, aun cuando un poco dramática, tiene mucho de razón, y más razón si pasamos a la transformación de conflictos para indicar una etapa más profunda y madura de la resolución de conflictos.

**Un problema, así como un conflicto, es una brecha entre dos puntos:** uno de esos puntos es donde están las cosas ahora y el otro punto es donde quisiéramos que estuvieran después. Por eso, **resolver un conflicto eficientemente es una forma de crear valor y estar mejor**, pero si no se resuelven de raíz las causas de los conflictos, volverán a aparecer.

Muchas veces sentimos una brecha entre lo que el otro debería haber dicho o hecho y lo que realmente dijo o hizo, entre lo que prometió y lo que entregó, brecha que nos produce a nosotros malestar, nos hace sentir incómodos, con expectativas violadas e injustamente maltratados. Estamos atormentados con esa situación y esto implica un conflicto que necesitamos hablarlo y resolverlo. Es posible que en algunos casos el otro haya actuado sin la intención de afectarnos negativamente, pero de todas formas el resultado para nosotros es claramente una realidad negativa.

Una situación común es el sentirse defraudado con las actitudes de la otra persona frente a nosotros, pues son actitudes que no esperábamos dada la historia de la relación. Nuestra conclusión es que pensábamos que conocíamos a la otra persona y no era así. En realidad, no se trata de que la persona haya cambiado en forma estructural, si no que esa faceta que nos defrauda hoy, no la conocíamos y no se habían dado las condiciones para que apareciera.

### Contacto directo

En las épocas de tanto crecimiento tecnológico debemos volver a lo básico para poder resolver los conflictos. Debemos concentrarnos en las habilidades para **conversar**, para **dialogar**, para **mantener el contacto**, debemos desconectar para poder conectar. Ese contacto debe ser personal si queremos lograr las mayores eficiencias. **Muchas veces lo natural no es lo inteligente**. Si alguien nos ofende, nos alejamos; eso es natural, pero no es inteligente. Para poder resolver el conflicto necesitamos más contacto, contacto directo. Necesitamos conocer la **verdadera y profunda información** acerca de las causas de la situación, las perspectivas y eso sería mejor en forma directa que a través de versiones de personas externas que editen el mensaje.

### El apostador exitoso

Un apostador en el hipódromo tenía considerablemente mejores resultados que el resto de los otros apostadores amigos de él. Los amigos entonces le preguntaron por la clave del éxito en sus apuestas y respondió que la clave estaba en la información. Ellos dijeron que era extraña la respuesta, pues todos tenían la misma información. El exitoso les dijo: "la diferencia está en que yo le pregunto directamente al caballo".

Debemos volver al **poder de describir las situaciones**, más que calificar a las personas, al **poder de pedir disculpas sinceras**, algo que es más difícil para algunos de nosotros que para los demás. Podríamos decir que tenemos ya instaladas en nosotros las habilidades necesarias para resolver los conflictos y lo único que necesitamos es ser conscientes de las situaciones y ser humildes. **Consciencia, inteligencia y humildad**, recursos escasos de la naturaleza. Dicho de otra forma, el ego es el protagonista cuando hablemos de los obstáculos para resolver los conflictos.

### Humildad es tierra

La palabra humildad tiene origen en humus, es decir, tierra. Cervantes en el "Coloquio de los Perros" decía que la humildad era la fuente de las demás virtudes. Con la humildad podremos reconocer nuestras propias limitaciones, podremos reconocer que no lo sabemos todo y pediremos ayuda, pero también recordaremos nuestras habilidades. Recuerda que polvo eres y en polvo te convertirás es una sentencia de humildad, de humus, de tierra. Como dijo Denzel Washington en su discurso en una ceremonia de graduación "usted nunca verá un U-Hall detrás de un carro mortuario. Nadie se lleva sus bienes al otro mundo".

Hace unos años desarrollé el concepto de “humildad estratégica” que consta de varios postulados como los siguientes: 1) un sincero reconocimiento de que **no lo sabemos todo**, algo que es simple siempre y cuando no se interponga nuestra estupidez; la mala noticia es que normalmente actuamos como si lo supiéramos todo y esa es una de las razones por las que somos muy activos en las interacciones hablando, más que escuchando; 2) estar convencidos de que **podemos aprender de cualquier persona**, del diferente, del experto en otras disciplinas, del que está acertado, del que está equivocado; 3) **es imposible no aprender**, pues aprenderemos del acertado para emularlo y del equivocado para no cometer los mismos errores.

### **Memento mori y antes de morir**

Cuando un general romano retornaba victorioso le hacían homenajes y desfilaba entre la muchedumbre que lo recibía con aplausos y homenajes. Ese general tenía detrás de él a un siervo que le repetía una y otra vez en el trayecto: “memento mori”, que significa “recuerda que vas a morir, recuerda que eres un hombre y no un dios”. Cuando usted sabe que va a morir en un futuro cercano y determinado, hace unos balances acerca de lo que tiene, lo que hizo, lo que le faltó por hacer, a quiénes ha querido y esas evaluaciones serán más certeras. En la película “The Bucket List” dos enfermos terminales (Morgan Freeman y Jack Nicholson) deciden hacer una lista de las cosas que les hubiese encantado hacer antes de morir y que no han hecho. Deciden entonces abandonar el tratamiento y cumplir esos deseos no cumplidos aún.<sup>2</sup>

Claro está que como dicen Marcum & Smith en su libro “Egonomics. What Makes Ego Our Greatest Asset”, el ego bien manejado y entendido es un ingrediente del éxito. Para dichos autores el ego en las empresas cuesta entre el 6 y el 15% de los ingresos, pero también puede ser el causante de los grandes éxitos. El **mal ego** se detecta tempranamente cuando: 1) en forma constante nos **comparamos** con los demás, 2) cuando nos mantenemos **a la defensiva** constante, 3) cuando hacemos **constante alarde** de nuestra brillantez y 3) cuando en forma desmedida **buscamos la aprobación** de los demás.

### **Tipo de lectores**

El mundo, las naciones, las empresas, las familias están en conflicto en forma permanente y por eso el tema es extremadamente amplio así que este libro cubre solo una parte de aquello que se podría decir. Por la misma razón, este libro puede tener múltiples tipos de lectores, todos ellos con diferentes conflictos.

---

2 “The Bucket List” es una película de 2007 y dirigida por Rob Reiner.



Cada lector podrá derivar unas enseñanzas y buenas prácticas al estudiar este libro, pues **la estructura de los diferentes conflictos es muy semejante y lo que cambia es el contexto** de los conflictos. De todas formas, la aproximación a los conflictos en este libro es coherente con la experiencia del autor y con los campos en que me muevo, que son más empresariales que sociales y políticos. No obstante, podemos traer una de nuestras frases de cabecera que dice que “todo está relacionado con todo lo demás y viceversa”.

La mejor forma de leer este libro es primero seleccionar una situación de conflicto que usted considera de importancia para usted y luego al leer cada página hacer una pausa y preguntarse cómo lo leído podría ayudarle a resolver el conflicto. Si esta estrategia funciona con el I Ching en donde un texto al azar puede servir de gatillo para encontrar soluciones o si funciona con la llamada técnica de creatividad forzada en donde se sacan palabras al azar para usar como gatillos, mucho más útil será un libro acerca de conflictos para solucionar sus conflictos.

### **Kissinger**

Kissinger le pide a Lord, su asistente, que le prepare un discurso e inmediatamente se dedica a dicha tarea. Después de varios días de trabajo lo envía a Kissinger por correo interno y al final del día éste lo devuelve con una nota que dice: “¿esto es lo mejor que usted puede hacer?”. Lord dedica otros días a mejorarlo, lo envía de nuevo y de nuevo lo recibe con la misma nota. Lord emplea otros días y el resultado es el mismo. Lord hace lo mismo y Kissinger también, así que Lord furioso va donde Kissinger y le dice: “sí, esto es lo mejor que puedo hacer” y Kissinger le responde: “entonces ahora sí lo voy a leer”.

### **Giacometti**

El pintor y escultor Alberto Giacometti le ofrece hacerle un retrato a Lord, un crítico de arte, y para eso lo invita a su taller en Francia advirtiéndole que esa tarea tomará un par de días a lo sumo. Con su neurosis y su indisciplina, Giacometti, se toma muchos más días, semanas, pues es perfeccionista y se considera como un deshonesto dado que, en su propio criterio, ninguna de sus obras son obras finales, toda están a medio hacer. Dice que un retrato nunca se termina.<sup>3</sup>

Realmente este tema del conflicto, como el retrato de Giacometti, es interminable pues ocupa todos los ámbitos del ser humano, pero es necesario tener una fecha límite para entregar alguna opinión frente a él. Por esto lo someto a la crítica del

---

3 Esta situación del retrato de Giacometti se ve en la película “Final Portrait” conocida como “El Arte de la Amistad”. Es del 2017 y dirigida por Tucci. Rush es Giacometti y Hammer es Lord.

lector. Estoy seguro que, como le ocurrió a Lord, lo que usted como lector va a ver aquí no es lo mejor que yo puedo hacer, pero si esperamos a tener lo mejor sería una obra póstuma.

### **Acuerdo previo**

Cuando revisaba los documentos fuentes para escribir este libro fui consciente de muchas cosas, como que el análisis de los conflictos que estaba haciendo estaba enfocado en como las partes, en forma inteligente e incluso bondadosa, resolverían un conflicto o diferencia entre ellos. Las características personales del otro y sus difíciles personalidades muchas veces son las mismas causas del conflicto y hacen difícil su solución.

Solo como ejemplo, si usted está interactuando con un ególatra debe saber que él tiene una adoración hacia sí mismo, se pone en primer lugar, desprecia las cualidades y valores de los demás, no los respeta, tiene problemas de socialización, tiene la necesidad de que los demás le reconozcan sus logros, quiere ser el centro de atención, tiene un culto excesivo por la personalidad, tiene un grandioso sentido de la auto importancia, tiene fantasías de éxito ilimitado, es pretencioso, es explotador con los demás, su modo de hacer las cosas es único, evita rodearse de personas que lo confronten, se compara con los demás, siempre está a la defensiva, no soporta las críticas. Esta lista de características explica el conflicto y sus dificultades con personas difíciles.<sup>4</sup>

### **Narciso**

Narciso era un joven apuesto de quien todas las mujeres estaban enamoradas, pero él era incapaz de querer a los demás, pues solo podía quererse a sí mismo. La ninfa Eco se enamoró de Narciso y quiso demostrarle su amor a pesar de que tenía un impedimento. Hera, celosa de la belleza de Eco, la castigó con la mudez; solo podía repetir la última palabra que las personas mencionaban. Narciso se sintió ofendido porque una muda se atreviese a conquistarlo.

Eco quedó destrozada y se escondió el resto de sus días, pero antes le pidió a Némesis la venganza para Narciso. Dicha venganza se materializó cuando un día Narciso pasaba por el Río Estigia y al acercarse para refrescarse vio su rostro reflejado en el agua. Le pareció tan hermoso su propio rostro que se acercó y se acercó al agua tanto que se ahogó.

---

4 Pedro Arturo Aguirre en su libro “Historia Mundial de la Megalomanía” estudia los comportamientos de algunos líderes megalómanos, entre ellos Hitler, Stalin, Gadafi, Castro, Chávez, Franco, Jomeini. Este libro podría ser la continuación del libro de Borges “Historia Mundial de la Infamia”.

Tampoco estaba incluyendo aquellos conflictos en los que la fuente principal es la intencionalidad de una de las partes de causarle daño a la otra y en donde las difíciles personalidades del otro hacen más compleja la solución. Personas crueles, con reacciones excesivas y fuera de control a quienes todos tienen miedo y a quienes no se atreven a hablarles y mucho menos a darles malas noticias.<sup>5</sup>

### **Stalin y los músicos**

Estar en la presencia de Stalin siempre era un momento de gran terror, pues era claro que se estaba en un riesgo inminente de muerte y al gusto de Stalin. Toda la música debería estar en la categoría del llamado "realismo soviético" que hacía honores a la revolución y a la personalidad de Stalin. Julian Barnes en su libro "El Ruido del Tiempo" menciona la cobardía de Shostakóvich, pero también dice, que en la Rusia de Stalin, solo había dos clases de compositores: los que estaban vivos y asustados y los que estaban muertos. Se dice que Shostakóvich dormía vestido esperando que fuese detenido. Sintió miedo cuando presentó su obra "Lady Macbeth", pues Stalin salió del teatro antes de que terminase la obra. Al día siguiente un comentario del Pravda criticaba la obra y mencionaba la frase "eso podría terminar mal", una clara amenaza para el músico.

Me impacta ver los programas como "X Factor", "The Voice" o "America Got Talent" en sus versiones de Rusia, de Ucrania y demás países de la antigua Unión Soviética, pues muchas de las mejores presentaciones son de canciones en inglés, de Estados Unidos o de Inglaterra. Veo también a los jurados con vestimentas americanas, algunos vestidos con uniformes de jugadores de beisbol de equipos americanos, con accesorios indicativos de ciudades como New York. La muestra clara de la conquista cultural occidental y por eso Stalin quisiera salir de la tumba y protestar.

### **No despierten al Führer**

Eran tan brutales las explosiones emocionales de Hitler que todos le tenían pánico. Muchos concuerdan en que Hitler era un excelente orador y con una enorme capacidad de persuasión, pero como estrategia de guerra no era tan excelente. Entre los generales había un consenso acerca de las malas decisiones de Hitler en el campo de batalla. Los generales le sugerían en forma constante cambios en las estrategias y no las aceptaba, sobre todo en aquellos momentos en los que retroceder

---

5 En la Grecia antigua era costumbre que cuando alguien daba una mala noticia era asesinado inmediatamente, pues se creía que al morir el portador de la mala noticia se tendrían unos años siguientes de buenas noticias.

era lo sabio. En la Operación Overlord de desembarco de los aliados, los generales alemanes, que por instrucciones de Hitler no podían intervenir sin órdenes expresas de él, perdieron unas horas vitales dado que Hitler estaba dormido y nadie se atrevió a despertarlo.

Otras personas difíciles para la solución de los conflictos son aquellas que saben que no tienen la razón, pero están convencidos que ganarán mediante el uso de la fuerza pues su poder relativo los favorece; el otro es frágil, débil, temeroso, no tiene habilidades en la batalla y se siente incómodo peleando.

### **El poder del loco**

Usted está conduciendo un carro compacto y lo está haciendo por la vía correcta y cumpliendo todas las normas de tránsito. De pronto, ve usted en la distancia un vehículo de carga de más de 30 llantas, a toda velocidad, de frente a usted, por la vía incorrecta y en contra de múltiples leyes de tránsito. Su pareja le pide a usted que se mueva para dejar pasar el otro vehículo y usted se resiste con el argumento que usted tiene la razón, está cumpliendo las normas y que el equivocado es el otro. Es cierto, usted tiene la razón y el otro tiene el poder. Es un loco con poder. Muchas personas no ganan por tener la razón, si no por tener el poder de la fuerza.

Muchas personas tienen una filosofía de vida que fomenta el causarle daño a los demás y por eso debo incluir esa faceta en este documento. Para facilitar el análisis, vamos a suponer que el lector actúa con inteligencia, bondad y buena fe, pero con firmeza, y que quien actúa en forma maligna es el otro. Todos pensamos que el malo es el otro, aun cuando no lo sea, pero en este libro ese será el supuesto.

### **Historias**

Como podrá usted anticipar, este libro está lleno de historias, leyendas urbanas, fábulas, ubicadas en el lugar preciso para enriquecer los conceptos expuestos, pero tienen otro objetivo y es el de servir como gatillo para el análisis del lector. Si se hace un análisis profundo de ellas, con toda seguridad saldrán muchas más enseñanzas que las que hemos evidenciado en estas líneas. Además pueden generar enseñanzas para otros aspectos complementarios de la vida laboral, personal, pública, social, nacional. La mejor forma de transferir las culturas y entregar los conceptos es a través de historias, pues muestran contextos completos.

### **Ideas complementarias**

Hay ideas complementarias a este documento que aparecen en otros de mis libros y entonces haremos referencias a ellas en el momento indicado. Son espe-

cialmente útiles las ideas incluidas en el libro “Cómo Negociar con Gente Difícil (J.I. Tobón, 2000)”, que presenta el modelo de Ury de Harvard para negociar con personas difíciles, muestra las tipologías de dichas personas y tiene un capítulo específico acerca de los conflictos; “Negociando con un HP Sin Morir en el Intento (J.I. Tobón, 2011)”, que describe las características de aquellas personas excesivamente difíciles y las estrategias para negociar con ellas; Método Harvard de Negociación (J.I. Tobón, 1997) que presenta en detalle el método de negociación desarrollado por Fisher y Ury de Harvard, orientado a la solución de conflictos.

La negociación se desarrolló en Harvard en la Escuela de Leyes, orientada inicialmente para mostrarle a los abogados la forma de resolver aquellos conflictos de sus clientes usando una estrategia menos violenta y así poder reducir los costos de los procesos legales. Después Harvard llevó la negociación a los conflictos sociales, más que a los empresariales. Por esto las publicaciones iniciales de Harvard son una fuente importante para la negociación de conflictos, especialmente “Getting to Yes (Fisher & Ury)”, “Getting Past No (Ury)” y “Getting Disputes Resolved (Ury)”. El libro “Getting Together (Fisher & Brown)” también ayudaría en el tema del manejo de las relaciones en la negociación.