

---

# El conflicto en las organizaciones

---

## Recursos prácticos

PID\_00267512

Eva Susana Fernández

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



**Eva Susana Fernández**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Pilar Ficapal Cusi (2019)

Primera edición: octubre 2019  
© Eva Susana Fernández  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Análisis de un conflicto</b> .....	7
<b>2. El conflicto</b> .....	8
2.1. Raíces y bases biológicas del conflicto negativo: miedo y poder .....	10
2.2. Las 3P del conflicto .....	13
2.2.1. Personas .....	14
2.2.2. El problema .....	19
2.2.3. El proceso .....	21
<b>3. Comunicación</b> .....	23
3.1. El poder de la palabra .....	23
3.2. Saber escuchar .....	23
3.3. Morderse la lengua .....	25
3.4. Riqueza de lenguaje emocional .....	25
<b>4. Lecturas para la reflexión</b> .....	29
4.1. El sonido del silencio .....	29
4.2. El campesino y su hijo .....	30
4.3. Asamblea en la carpintería .....	31
4.4. Fábula de los dos lobos .....	32
4.5. El arte de amargarnos la vida, de Paul Watzlawick .....	32
<b>5. Filmografía</b> .....	34
<b>Bibliografía</b> .....	37



## Introducción

En las primeras líneas o capítulos de cualquier manual de resolución de conflictos, no tarda en aparecer una máxima: «en el momento en que dos personas se relacionan hay conflicto».

Por lo tanto, la gestión de conflictos no trata de evitarlos o reprimirlos (sería absurdo rechazar esta realidad, aunque todos conocemos organizaciones que lo pretenden), sino de desarrollar una cultura que permita identificarlos e intervenir para resolverlos de una manera positiva, es decir, que todas las partes protagonistas queden satisfechas con el resultado obtenido.

Para ello, como en cualquier disciplina, es preciso tener una serie de conocimientos teóricos, pero también –y quizás sea lo más importante– adquirir una serie de competencias que permitan aplicar dichas nociones de una manera exitosa.

En este documento se ha intentado recopilar una serie de recursos con el objetivo de iniciar una reflexión consciente, propia del lector, sobre el modo en el que actúa en relación con determinados aspectos de la teoría del conflicto, que le permita ampliar dichas competencias y habilidades desde la práctica.

Cuando se aborda un conflicto hemos de «echar mano» de diversos recursos y habilidades (todos ellos están interrelacionados), de manera que no se pueden entender unos sin otros. Sin embargo, se presentan sistematizados a modo de «caja de herramientas» para su mayor comprensión.



## 1. Análisis de un conflicto

Para intervenir en un conflicto con éxito es preciso saber previamente **qué es lo que ocurre**; dicho de otro modo, es preciso analizarlo, es decir, separar sus partes elementales para poder examinar y detectar sus causas.

Hoy en día existe muchísima bibliografía en relación con la gestión de los conflictos, y toda ella dedica un espacio a describir y analizar los conflictos.

Culturalmente, la percepción del conflicto que tenemos es negativa, pero como los profesionales que nos dedicamos a ello sabemos que el conflicto también tiene su vertiente positiva, trabajamos sobre esta percepción como mecanismo para transformar la situación.

Dentro de la **conflictología** es habitual utilizar el vocablo chino de *crisis* para representar esta dicotomía del conflicto. La palabra *crisis*, pues, tiene dos caracteres: uno representa el **peligro** (*Wei*) y el otro simboliza la **oportunidad** (*Ji*).

Figura 1. El peligro y la oportunidad



Esta dualidad, muy propia de la tradición oriental, no hay que entenderla de manera simplista, en el sentido de que si existe o tenemos una actitud positiva (oportunidad), sin más, el conflicto se resolverá de forma satisfactoria para todos.

Aceptar la situación de conflicto es el primer paso para poder actuar, tomar conciencia de él y abrir el camino para analizar la situación.

### Conflictología

La **conflictología**, o **resolución de conflictos** es la ciencia del conflicto y contiene los conceptos *crisis*, *cambio*, *violencia* o *problema*. El término fue acuñado por Galtung y actualmente está internamente aceptado por la Academia, las sociedades científicas, las universidades, Naciones Unidas y las ONG de paz y conflictos (Eduard Vinyamata).

## 2. El conflicto

Lo importante en la concepción de conflicto que tiene la resolución de conflictos (RRCC), la gestión alternativa de conflictos (GAC) o la mediación es que no es un concepto negativo o positivo en sí mismo.

Su carácter anfibológico hace que tengamos que contextualizar y calificar el tipo de aspecto del conflicto al que nos estamos refiriendo.

### Elementos negativos del conflicto

En general asociamos lo esencialmente negativo de un conflicto con la presencia de **violencia** (física, moral, cultural, estructural, etc.) y con el dolor, el sufrimiento o el efecto destructor que produce emocional o materialmente.

### Elementos positivos del conflicto

La característica esencial que hay que identificar es la de cambio.

Un conflicto positivamente transformado (pensad en vuestros propios conflictos graves con familiares, amigos, en las RRH, etc.) permite el crecimiento y el desarrollo de la relación interpersonal o del sistema conflictual (empresa, comunidad, familia, mundo...).

El conflictólogo o mediador, u otra tercera parte, debe saber aportar esta visión de posibilidad de cambio y evolución a personas y sistemas que, naturalmente y por hallarse implicados directamente en un conflicto, tendrán una visión negativa o pesimista de este.

Así pues, el conflicto es como el agua o la lluvia: es imprescindible para la vida, pero demasiada puede incluso matar.

A menudo se recurre a esta descripción del agua para ilustrar la naturaleza del conflicto.

En el contexto organizacional, por ejemplo, me gusta desarrollar dicha imagen examinando la relación entre el Estado de los Países Bajos y el agua. Lo que apriorísticamente se concebía como una desventaja comparativa –la vulnerabilidad de gran parte del territorio holandés, por hallarse bajo el nivel del mar– se ha convertido en una gran ventaja comparativa, sin la cual no cabe concebir su gran desarrollo económico y su identidad nacional.

Lo que en principio podría calificarse de serio inconveniente se ha convertido en uno de los elementos más característicos y dinámicos de dicha nación. Del mismo modo, el con-



flicto en una organización, en vez de calificarse como algo esencialmente negativo o que hay que extirpar, puede considerarse como una oportunidad de cambio y de crecimiento.

Como habéis observado mediante el ejercicio de la percepción del conflicto, en contextos culturales como el nuestro se acostumbra a identificar el conflicto con elementos negativos. Si nos enfrentamos al conflicto como un biólogo o un bioquímico a una bacteria o virus, nos podemos perder sus elementos transformadores y evolutivos. Ello no significa, obviamente, que no trabajemos de forma **preventiva** (o *proventiva*, como diría John Burton), analizando y, en su caso, transformando y adaptando los elementos estructurales y culturales de la organización violentos o potencialmente conflictivos.

Una vez surge el conflicto y exhibe sus elementos negativos, hemos de esforzarnos por gestionarlo y, en su caso, transformarlo de la manera más positiva y eficaz posible.

Nuestra percepción apriorística sobre el conflicto jugará un papel muy importante a la hora de tratarlo.

Pensando en la utilización y aplicación de esta y otras actividades con terceras personas, este ejercicio es una buena forma de comenzar a «precalentarse» con un grupo de trabajo o equipo sobre la percepción del conflicto y cómo abordarlo. No hay una percepción única y universal del conflicto, hemos de asumir que, como terceros, las personas u organizaciones a las que ayudemos tendrán su propio concepto o prejuicio sobre el conflicto con el que tendremos que trabajar.

Desde la óptica de la RC, el **conflicto** es un fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas, o grupos de personas, y en el cual existen percepciones, intereses y posiciones que caracterizan la visión de cada una de las partes, que se presentan total o parcialmente de forma divergente y opuesta entre sí.

Sin embargo, por negativo que sea el conflicto (valorado por la presencia de violencia y de perjuicio psicoemocional o material entre las partes), la RC mantiene que la paz es un arte y una ciencia y que, por lo tanto, existen herramientas, métodos y procesos que pueden permitir, con la imprescindible participación de las partes y la posible asistencia de un tercero imparcial (mediador formal o informal, consultor, conflictólogo, etc.), su gestión y transformación positivas.

Figura 2. Elementos positivos y negativos derivados del conflicto

### Posibles elementos positivos

- Estimula el cambio, el crecimiento o el desarrollo personal o social.
- Plantea retos y fomenta la competitividad.
- Puede despertar la curiosidad y la creatividad, actuando como motor del pensamiento.
- Puede servir para profundizar o desarrollar relaciones, abordando temas fundamentales que, de otro modo, se habrían ignorado.
- Permite el tratamiento de temas en su complejidad y multidimensión, resolviendo divergencias perceptivas.

### Posibles elementos negativos

- Ese cambio puede resultar violento si no se gestiona positivamente.
- La incertidumbre puede provocar miedo o estrés y agravar la relación conflictual.
- Puede paralizar o bloquear a personas o a sistemas conflictuales que se sientan amenazados.
- Puede romper relaciones si la catarsis no se gestiona positivamente.
- Si no se gestiona de forma positiva, puede producir el enconamiento y el prejuicio interpersonal o interidentitario y crear divergencias perceptivas.

Fuente: descripción inspirada en un cuadro similar utilizado en el excelente libro de Francisco Morales y Santiago Yubero (1999) *El Grupo y sus conflictos*. Universidad de Castilla La Mancha: Colección Humanidades.

## 2.1. Raíces y bases biológicas del conflicto negativo: miedo y poder

La mayoría de los conflictos negativos pueden explicarse, en su origen y esencia, en base a dos variables fundamentales: miedo y poder. Ni el miedo ni el poder son negativos en sí mismos.

El **miedo** actúa como un mecanismo del que disponen la mayoría de los animales para detectar y evitar situaciones de peligro, incluida la muerte.

Una persona urbanita («de ciudad»), por ejemplo, para sorna de un lugareño rural, puede sentir miedo ante determinadas situaciones que pudieran surgir en dicho medio natural, su fauna, su flora o su clima, sobre todo en la oscuridad de la noche. Pues bien, ese miedo es más que razonable, puesto que es lógico tener miedo de lo desconocido. El operar en un medio ignorando su código de funcionamiento puede llevarnos a situaciones de peligro.

Reflexionemos, aunque sea brevemente, sobre las bases biológicas del conflicto, sobre todo con lo que respecta al miedo como fenómeno que, a su vez, produce estrés o tensión. Como señala Vinyamata:

«El desarrollo de procesos de angustia y de miedo es, básicamente, un proceso psicobiológico. La segregación de determinadas hormonas como la adrenalina, la dopamina o la serotonina poseen una función muy precisa que permite a la generación de determinadas reacciones psicológicas e incluso de reacciones integrales de tipo mental, motriz, orgánico, verbal, actitudinal [...] El estrés es la denominación para los estados de tensión que provocan los procesos de adaptación y de cambio que se producen en el entorno de las personas, ya sean cambios sociales, políticos o culturales o, simplemente, modificaciones radicales de las rutinas y del equilibrio emocional».

### Bibliografía

E. Vinyamata (2001). *Conflictología. Teoría y práctica de resolución de conflictos* (pp. 70-71). Barcelona: Ariel.

Las dinámicas psicobiológicas tienen relevancia a la hora de entender los conflictos.

El cambio puede generar miedo y este, a su vez, estrés y tensión, lo que, en último término, nos revierte a funciones y a reacciones más bien primarias, poco meditadas.

Dichas reacciones son fundamentalmente competitivas, defensivas y agresivas en aras a preservar nuestra seguridad y nuestra supervivencia.

Esto no quiere decir que tengamos que sucumbir ante una especie de «determinismo biológico», como ya sucedió en el caso de los sociólogos del conflicto desde mediados del siglo XIX hasta bien superada la Primera Guerra Mundial, bajo la influencia del evolucionismo de Spencer y de Darwin.

Una burda extrapolación de estos argumentos sirve todavía hoy de argumento a una determinada visión patriarcalista del mundo para justificar el carácter inherentemente violento o agresivo del ser humano por razones biológicas, concretamente del ser humano masculino.

El ser humano es tan inherentemente capaz de hacer la guerra como de hacer la paz. La socialización, por lo tanto, desempeña un papel crucial a la hora de desarrollar uno u otro potencial.

Podemos «educar» nuestros miedos y modificar de forma preventiva aquellos elementos culturales o estructurales que en el contexto, en la relación o en nosotros mismos produzcan ese miedo.

Asimismo, podemos generar o empeorar la dinámica de un conflicto por un miedo individual: a perder un puesto de trabajo, a perder una relación, al fracaso personal o profesional.

Dicho miedo, a su vez, puede ser colectivo. No pocos conflictos grupales pueden explicarse en función de dichos miedos colectivos, como, por ejemplo, a la pérdida de identidad nacional o cultural. El enfrentamiento entre proyectos nacionales incompatibles entre sí podría explicar gran parte de los conflictos bélicos acaecidos a lo largo de la historia.

Reconocer y explorar preventivamente ese miedo (individual o colectivo) como tal puede contribuir a evitar la dinámica negativa de tantos miedos irresueltos que se proyectan por medio de graves conflictos.

Como se puede comprobar en el material, los mecanismos alternativos de gestión de conflictos, y la mediación como uno de los más eficaces, pueden constituir espacios en los que acometer dicho reconocimiento y exploración de miedos individuales, interpersonales o intergrupales. Concretamente, la mediación en contextos grupales interculturales o interidentitarios puede ofrecer un espacio de encuentro y diálogo en el cual, de forma preventiva o como tratamiento sintomático, se puedan explorar, reconocer, racionalizar y, en su caso, desactivar la negativa dinámica evolutiva de un miedo irresuelto.

El **poder**, por otra parte, es el mecanismo que, desde el nacimiento, de forma explícita o implícita, nos ayuda a conseguir lo que queremos o lo que necesitamos, como individuos o en comunidad.

Es un fenómeno complejo y poliforme que se puede manifestar, por ejemplo, como:

- **Poder material:** político, militar, laboral, etc.
- **Poder afectivo y emocional:** basado en los lazos relacionales entre individuos, de naturaleza familiar, amistosa o sexual, por ejemplo.
- **Poder ético y moral:** el poder de las ideas o de las convicciones, individual o colectivamente estructuradas en ideologías o concepciones espirituales.

Frecuentemente, el poder comparte con el conflicto una denostada reputación, ya que, a menudo, ambos son percibidos como fenómenos negativos.

Sin embargo, ninguno de los elementos positivos anteriormente identificados con el conflicto (fundamentalmente el cambio) es posible sin el poder. De hecho, poder y *conflicto* pueden manifestarse a menudo como términos prácticamente sinónimos.

Al igual que el conflicto, el poder puede pretenderse y ejercerse de múltiples formas (algunas de ellas, sin duda, nocivas). De este modo, aprendiendo de su experiencia histórica, las sociedades modernas y la ciencia política (cuyo objeto primordial es el estudio del poder político y su legitimidad) han determinado que los regímenes totalitarios son formas nocivas de concebir y ejercer el poder político, en claro contraste con los diferentes sistemas políticos democráticos.

Del mismo modo, la forma de ejercer el poder relacional puede determinar la dinámica de esa relación y la generación y estallido de un conflicto negativo. Es, cuanto menos, curiosa nuestra habilidad para hacer abstracción de

nuestro rol de ciudadanos «demócratas» y compaginar dicha actitud ante la colectividad con el ejercicio del poder emocional violento y opresivo contra un ser querido –en la privacidad de las relaciones familiares, por ejemplo.

La violencia de género es un tristemente clásico ejemplo de ello. Así, a fin de mantener una relación sana y mutuamente satisfactoria, puede ser necesario replantearse la cultura o la estructura de poder en la relación, al igual que nos esforzamos por crear sociedades o sistemas políticos más pacíficos y democráticos.

El dinamizador en la gestión de conflictos debería recurrir a las dos experiencias socioafectivas anteriores, así como a cualquier otra aportación de los participantes para ir ejemplificando las explicaciones sobre la relación entre conflicto, miedo y poder.

Al sentir miedo, ejercemos el poder a nuestro alcance para modificar la realidad que consideramos amenazante o nociva para nosotros, de manera que causamos conflicto con quienes se sienten, a su vez, perjudicados por nuestra actuación.

En el caso del juego de rol de Las Vecinas, podría hablarse del miedo a perder el bienestar en la vivienda, o incluso el propio miedo a perder la relación en la mente de una o ambas vecinas, en interconexión con la inseguridad en nuestra capacidad de influir o de ejercer poder que puede hallarse tras la actitud agresiva por parte de una o ambas.

## 2.2. Las 3P del conflicto

Volviendo a la necesidad de analizar los conflictos, John Paul Lederach<sup>1</sup> destaca **tres elementos** que interactúan, siempre presentes en la estructura de un conflicto, y los define como las «3P» (**personas, proceso y problemas**).

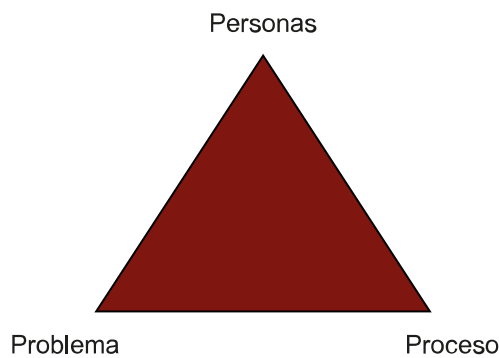
Lederach concibe el conflicto y su estructura como algo dinámico y le da una perspectiva positiva al abocar a soluciones creativas para su gestión.

El análisis de los elementos de un conflicto nos permitirá sistematizar la información de lo que está ocurriendo en una situación concreta y que no conocemos.

De manera figurada, nos permite hacer un mapa que nos indica dónde estamos y hacia dónde vamos.

<sup>(1)</sup>John Paul Lederach es profesor de International Peacebuilding en la Universidad de Notre Dame (Indiana) y doctor en Sociología por la Universidad de Colorado. En 1994 se convirtió en el director fundador del Center for Justice and Peacebuilding de la Universidad de Eastern Mennonite, donde era profesor. Ha escrito ampliamente sobre resolución de conflictos y mediación.

Figura 3. Mapa de las 3P



### 2.2.1. Personas

Desde que hay dos o más personas, hay conflicto; por lo tanto, tenerlas en cuenta a la hora de analizar el conflicto nos permitirá determinar cuál es la magnitud del problema.

Es importante pararse en este punto y valorar quiénes son las partes reales del conflicto sin excluir a nadie, pues si alguien es parte de él y no se le permite participar en la estrategia de gestión o resolución, la propuesta que se haga, con la mejor de las intenciones, sin esa parte no será aceptada en el mejor de los casos; y en el peor puede llegar a ser boicoteada, aunque objetivamente sea la más acertada.

A su vez, para adentrarnos en las partes es preciso reflexionar en determinados aspectos de cada una de ellas:

- **Percepción:** cuál es la percepción que cada una de las partes tiene de la situación.
- **Comunicación:** qué estilos comunicativos tienen las partes.
- **Necesidades:** cuáles son las necesidades que están en juego de cada una de ellas.
- **Comportamiento:** qué comportamiento están teniendo en el conflicto.
- **Emociones:** qué emociones están apareciendo.

Obtener esta información no siempre resulta sencillo, pues hay mucha información que no se facilitará por diferentes motivos: miedo, vergüenza, orgullo, falta de reflexión, egos, etc., de manera que requiere dosis de paciencia, neutralidad y habilidades comunicativas.

Por ello, puede resultar útil elaborar un mapa inicial del conflicto en el que se respondan, aunque sea apriorísticamente, a algunas preguntas. Veamos, a continuación, cómo elaborar el mapa del conflicto.

## Mapa del conflicto

Responder a las siguientes preguntas puede resultar útil a la hora de indagar y entender su situación y empezar a elaborar el mapa del conflicto.

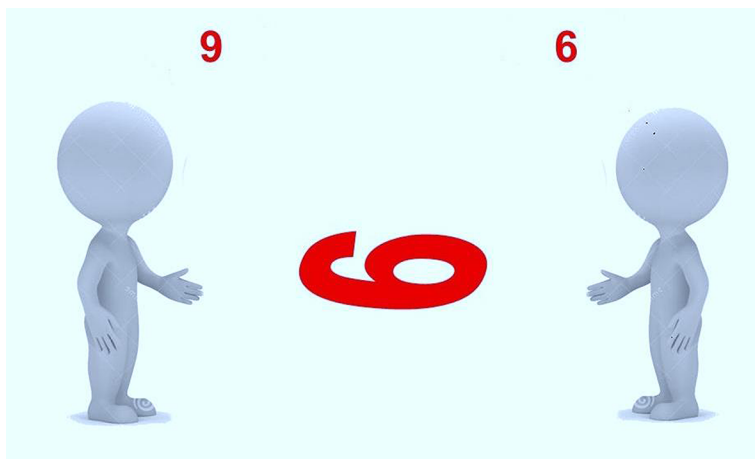
- ¿Quién o quiénes participan directa o indirectamente?
- ¿Quién o quiénes tienen el liderazgo?
- ¿Cuáles son las bases de influencias y poder?
- ¿Qué tipo de alianzas y coaliciones existen?
- ¿Cómo perciben el problema y cómo lo describen?
- ¿Cómo les afecta?
- ¿Qué valores de vida tienen?
- ¿Cuáles son sus emociones y sentimientos? ¿Qué intensidad tienen?
- ¿Sugieren algún tipo de solución?
- ¿Qué necesidades e intereses representan?
- ¿Cómo se puede replantear la situación para mejorar la relación?

### Perspectiva: «Yo tengo la razón»

Uno de los aspectos más difíciles de analizar es la **perspectiva** de cada una de las partes. Se trata de una cuestión complicada porque representa el cómo se entiende la realidad, y lo solemos identificar con nuestra identidad; por ello, a la hora de indagar para entender, hay que adoptar una actitud de prudencia y cuidado, pues la persona puede entenderlo como una injerencia a su intimidad y, por lo tanto, puede reaccionar de manera defensiva.

En la mayoría de los conflictos es importante el que «me den la razón» o, dicho de otra forma, que **validen mi percepción**. En este punto, las partes dedican grandes dosis de energía y esfuerzo a que se legitime su punto de vista y no tanto a gestionar y resolver su conflicto. Lo cierto es que entender la realidad del otro y hacérselo saber es el primer paso para empezar a comunicar.

Figura 4. ¿Quién tiene la razón?



En esta imagen, si nos preguntamos quién tiene la razón, seguramente la respuesta será los dos (depende desde dónde nos coloquemos). Algo muy similar ocurre en los conflictos.

### El club de fans

Cuando nos preocupa una situación solemos explicársela a los demás y la relatamos, como no podría ser de otra forma, desde nuestro punto de vista. En nuestro empeño de explicar bien lo que nos está pasando, resaltamos la información que consideramos importante y pasamos por alto la que no es relevante para nosotros; por eso, cuando alguien nos escucha nos suele dar la razón (desde nuestro punto de vista, la tenemos).

Cada «razón» que nos dan pasa a engrosar nuestro club de fans: cuantos más miembros, más razón tenemos.

Curiosamente, la otra parte del conflicto está haciendo exactamente lo mismo.

Para aprender a ponernos en el lugar de otro es un buen ejercicio relatar el conflicto desde su punto de vista, de tal manera que quien lo escuche nos dé la razón.

Para empezar a practicar esta habilidad resulta útil empezar con pequeños conflictos en los que la carga emocional no sea máxima. Por ejemplo, explicar un pequeño conflicto interpersonal que hayas tenido con alguien desde su punto de vista.

Para saber si lo estás haciendo correctamente solo ha de ocurrir una cosa: quien te escuche te dará la razón.

### Necesidades

Abraham Maslow<sup>2</sup> introdujo la teoría por la que existe una jerarquía entre las necesidades humanas, que consiste en que cuando se satisfacen las necesidades más básicas el ser humano desarrolla necesidades más elevadas.

1) **Necesidades fisiológicas:** están relacionadas con las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

2) **Necesidades de seguridad:** son las necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente de las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, a la estabilidad y a la protección.

<sup>(2)</sup>El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (Nova York, 1908 - California 1970) fue uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

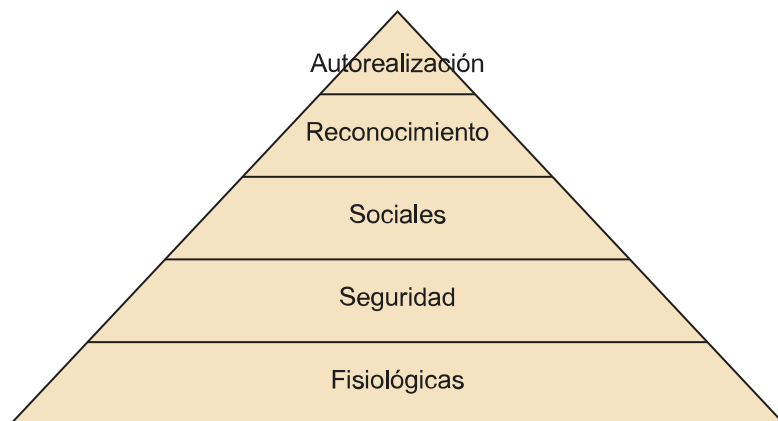


**3) Necesidades sociales:** se describen estas necesidades como menos básicas y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social.

**4) Necesidades de reconocimiento:** son aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

**5) Necesidades de autorrealización:** tienen que ver con el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

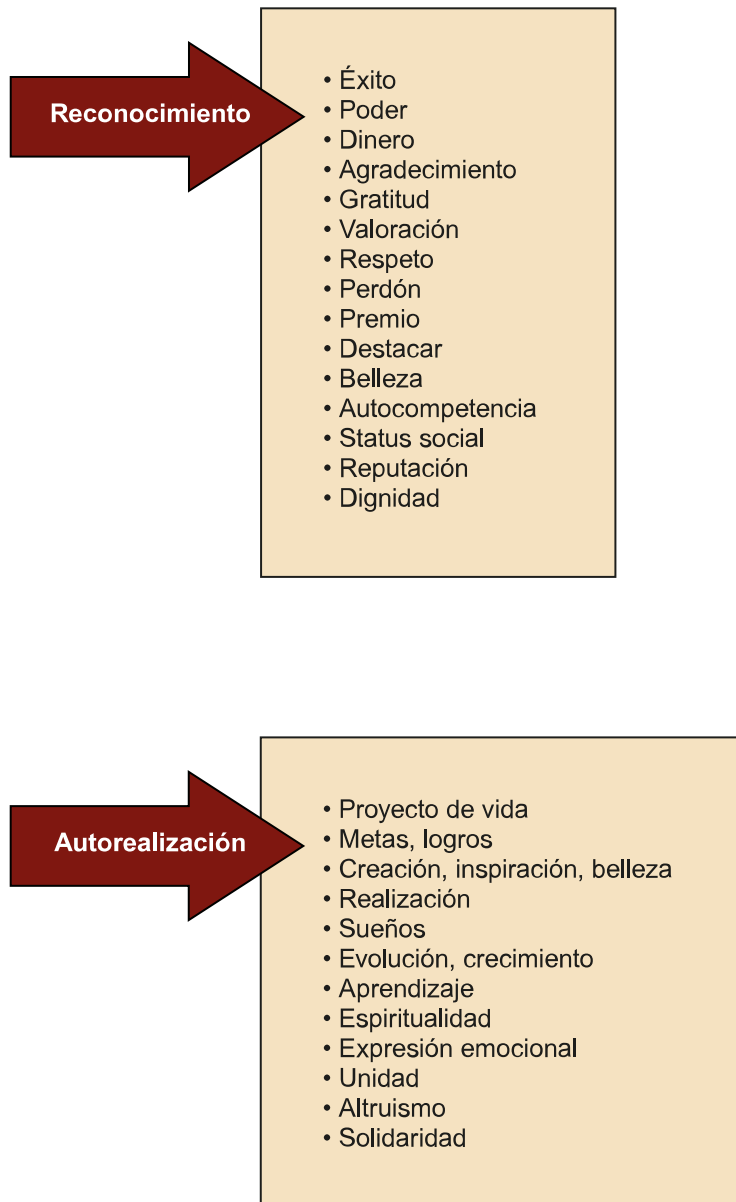
Figura 5. Esquema de las necesidades de Maslow



A la hora de indagar las necesidades que existen detrás de las acciones de las personas es conveniente manejar con soltura el lenguaje de las necesidades.







### 2.2.2. El problema

Las personas directamente implicadas en un conflicto a menudo se limitan a definir la cuestión exigiendo las soluciones que les convienen, sin tener en cuenta y sin escuchar las preocupaciones y razones del otro.

Debemos traer a la luz las verdaderas preocupaciones y las necesidades de fondo de todas las partes, ya que, si nos guiamos por lo que define como «problema» una sola de ellas, estaremos parcializando la solución. La gente suele mezclar sus sentimientos y sus necesidades de fondo con los hechos ocurridos, de manera que confunde todo.

El análisis debe contribuir a separar estos puntos, a separar la persona del problema; en este sentido puede resultar útil utilizar el *Círculo de conflicto*, de Christopher Moore (1994), que atiende a la causa del mismo. Moore divide en cinco los tipos de conflictos según cuál sea la fuente de origen:

**1) Conflictos de intereses.** Son fáciles de identificar, pues suele coincidir con lo que las personas quieren y expresan, y también se suele denominar «su posición». Los intereses son sus motivaciones y responde a la pregunta «¿por qué?». La comprensión de los intereses de las partes y la proposición de soluciones a los problemas y miedos desempeñarán una función muy importante en la resolución del conflicto.

**2) Conflictos estructurales.** Se definen como los que surgen a consecuencia de estructuras opresivas de las relaciones humanas. La percepción de la desigualdad del control, del poder, de la competencia, así como los intereses divergentes entre las personas o alianzas de ellas, son factores fundamentales que contribuyen a los conflictos estructurales.

Los factores externos hacen que una o todas las partes perciban que la otra parte se encuentra en una situación más privilegiada. Para actuar sobre ellos es interesante:

- Definir y modificar las funciones.
- Eliminar y reemplazar los patrones de comportamiento destructivo.
- Redistribuir las propiedades y el control de los bienes.
- Introducir un proceso de decisión justo.
- Pasar de una negociación basada en la posición a una basada en los intereses (centrarse en el problema y no en la persona).
- Cambiar el medio de influencia de una parte sobre otra (menos extorsión y más autorización).
- Redefinir las presiones externas.

**3) Conflictos de información.** Se basan en la posesión de la información o en la falta de esta. La información inadecuada, falsa o las diferentes interpretaciones de los datos son el origen del conflicto. Dentro de este tipo de conflictos se incluyen los generados por los rumores. Algunas de las estrategias de intervención tienen que ver con:

- Aclarar aspectos del conflicto.
- Dar información.
- Recurrir a la opinión de expertos.
- Desarrollar un criterio único.
- Unificar datos.
- Seleccionar la información que resulte relevante para el conflicto.

**4) Conflictos de relación.** Este tipo de conflictos se generan por falsas percepciones, expectativas, estereotipos, mala o escasa comunicación, hostilidad personal, conductas negativas repetitivas.

Algunas de las estrategias que se siguen para gestionar este tipo de conflictos son:

- Aprender a expresar y gestionar sus emociones (es decir, pedagogía de emociones).
- Modificar la percepción de las partes.
- Pactar procedimientos para cuando las partes están demasiado involucradas emocionalmente.
- Desarrollar comunicación asertiva.

**5) Conflictos de valores.** Estos conflictos se generan por una visión diferente de la vida y están íntimamente relacionados con las creencias y los principios en los que nos asentamos. Al igual que muchos conflictos de intereses, los conflictos de valores surgen de las diferencias de los valores y principios entre las partes, concretamente cuando una de ellas intenta imponer sus valores a la otra.

Sin embargo, a diferencia de los intereses, los valores son innegociables, en el sentido de que forman parte de la parte subacuática del conflicto, es decir, la parte inmaterial, la que no se ve y que tiene que ver con la identidad personal de cada uno. Este tipo de conflictos son de difícil gestión, pues su resolución pasa normalmente por la aceptación de los valores de ambas partes y no por imponerlos.

### **2.2.3. El proceso**

El **proceso** hace referencia al modo en que un conflicto se desarrolla y a la manera en que la gente trata de resolverlo; por lo tanto, se puede afirmar que el conflicto es un procedimiento que se desarrolla en el tiempo. Este procedimiento se puede estructurar en tres fases:

1) **Escalada** del conflicto: es el origen.

2) **Punto máximo:** muchas veces es donde se detecta el conflicto en toda su extensión, pues es el momento de máxima tensión (agresividad, violencia, insultos, rabia, etc.).

3) **Desescalada:** es la tercera fase, que se inicia cuando la tensión empieza a reducirse. El profesional de la gestión del conflicto ha de indagar en qué momento se halla la situación, pues las estrategias de intervención serán diferentes si nos encontramos al inicio o, por ejemplo, estamos en el nivel superior del conflicto.

El inicio de la escalada habitualmente tiene que ver con algún episodio en el que se pierde la confianza entre las partes y que correlativamente conlleva un deterioro de la comunicación entre ellas.

En este punto entra la faceta de poder, quién influye y quién tiene o no voz. Si no se interviene en estos primeros momentos, a efectos de neutralizar esa escalada, lo que suele ocurrir es que el conflicto empieza a escalar, las partes empiezan a sentirse atacadas ante cualquier propuesta o acto que realice la otra parte, de manera que cuanto más tiempo se pase en esta fase, más tensión y presión existirá. En este estadio, las razones del conflicto ya no tienen importancia y la otra parte es «deshumanizada» (no se legitiman sus sentimientos, se recurre a los estereotipos, juicios absolutos «o conmigo o contra mí», etc.).

El punto álgido de un conflicto se puede observar cuando la situación ya no es sostenible y las partes y su entorno ya no saben qué hacer. Llegados a este nivel, es preciso facilitar que la tensión disminuya (en muchas ocasiones, el tiempo es un buen aliado, de manera que alejarse temporalmente puede ayudar a que los «ánimos se calmen»). Si se consigue, será preciso deshacer el camino andado, es decir, iniciar de manera muy cuidadosa la comunicación entre las partes para que después sean capaces de reconocerse y legitimarse y, de esta forma, puedan identificar sus necesidades, sentimientos e intereses.

## 3. Comunicación

### 3.1. El poder de la palabra

«Un Sultán soñó que había perdido todos sus dientes. Después de despertar, mandó llamar a un sabio para que interpretase su sueño.

–¡Qué desgracia, Mi Señor! –dijo el sabio–. Cada diente caído representa la pérdida de un pariente de Vuestra Majestad.

–¡Qué insolencia! ¿Cómo te atreves a decirme semejante cosa? ¡Fuera de aquí! ¡Castigadle! –gritó el Sultán enfurecido.

Más tarde, el sultán consultó a otro sabio y le contó lo que había soñado. Este, después de escuchar al Sultán con atención, le dijo:

–¡Excelso Señor! Gran felicidad os ha sido reservada. El sueño significa que sobrevivirás a todos tus parientes.

El semblante del Sultán se iluminó con una gran sonrisa y ordenó que dieran cien monedas de oro al sabio. Cuando este salía del Palacio, uno de los cortesanos le dijo admirado:

–¡No es posible! La interpretación que habéis hecho de los sueños es la misma que el primer sabio. No entiendo porque al primero se le pagó con un castigo y a ti con cien monedas de oro.

El segundo sabio respondió:

–Amigo mío, todo depende de la forma en que se dice. Uno de los grandes desafíos de la humanidad es aprender a comunicarse. De la comunicación depende, muchas veces, la felicidad o la desgracia, la paz o la guerra. La verdad puede compararse con una piedra preciosa. Si la lanzamos contra el rostro de alguien, puede herir, pero si la envolvemos en un delicado embalaje y la ofrecemos con ternura, ciertamente será aceptada con agrado.»

Texto extraído del libro *Aplicate el cuento*, de Jaime Soler y M. Mercè Conangla (Editorial Amat).

El arte de comunicar es una de las habilidades más complejas y a la vez más apreciadas por los profesionales de la resolución de conflictos, pues, como dice el texto, a veces de la comunicación depende la paz o la guerra.

Por ello, para intervenir en un conflicto y facilitar la comunicación a los demás es preciso que tengamos nuestra habilidad comunicativa bien entrenada.

### 3.2. Saber escuchar

Tal y como manifiesta Edgar Schein, interrumpir a los otros es uno de los comportamientos más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cómo, frecuente y groseramente, interrumpe a los otros con la plena convicción de que tiene algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba hablando.

Para poder escuchar es preciso que se den un mínimo de condiciones interrelacionadas y que no siempre son fáciles de conseguir o adoptar:

1) **Predisposición:** puede parecer muy obvio, pero, a diferencia del *oír* ('percibir con el oído'), que no es voluntario, *escuchar* ('poner atención') es un acto de voluntad.

2) **Silencio mental:** el acto de escuchar requiere necesariamente la práctica del silencio, tanto exterior como interior. Quizás el silencio más difícil es el interior, pues requiere contención mental para evitar la dispersión, es decir, requiere concentración, poner nuestra atención a lo que la otra persona está diciendo sin interferencias mentales (lista de la compra, actividades que he de hacer, etc.).

3) **Humildad:** en el sentido de no estar en posesión de la verdad. Escuchar es dejar que el mundo del otro entre en el nuestro; sin embargo, si estamos demasiado absortos en nosotros mismos esta acción no será posible. Por lo tanto, para escuchar es conveniente dejar de lado el «ego», es decir, dejar de estar centrado en el «yo».

El ego se infiere como el mayor obstáculo a la hora de escuchar.

4) **Voluntad de comprender** al otro, incluso cuando no nos guste lo que nos diga. No hay que olvidar que sin escuchar no es posible un diálogo. Habitualmente, si observamos, en los conflictos se suele confundir un diálogo con dos monólogos intercalados en los que cada uno habla, pero no comprende al otro porque no le está escuchando.

5) **Neutralidad**, en el sentido de no realizar juicios moralistas: clasificar y juzgar a los demás genera violencia, lo que a su vez genera actitudes defensivas y de resistencia. Es decir, para escuchar es preciso aceptar que mi escala de valores (lo que está bien o mal, apropiado o inapropiado, bueno o malo, etc.) puede no coincidir con los demás.

Diferentes son los juicios de valor, es decir, yo puedo valorar la libertad, la honradez, el trabajo en equipo, etc., es decir, aquellas creencias que creo que mejoran la vida.

Por ejemplo: es diferente decir «has sido violento y la violencia es mala» (juicio moralista) a «prefiero utilizar medios que no sean violentos para resolver los conflictos con otras personas» (juicio de valor).



### 3.3. Morderse la lengua

Si la naturaleza nos ha dotado de dos oídos y una boca, quizás nos quiera indicar algo. Sin embargo, en nuestra sociedad se puede observar que hablamos más que escuchamos. Solo cuando renunciamos a pensar, hablar y expresarnos, cuando nos mordemos la lengua, podemos empezar a escuchar realmente al otro.

Una actividad interesante para entrenar y desarrollar la escucha es nuestra propia observación en las conversaciones que mantenemos con los demás:

- ¿Cuántas veces he interrumpido? ¿Qué ha ocurrido?
- ¿He tenido que forzarme para no hablar?
- ¿En qué momento he desconectado?
- ¿Qué es lo que te cuesta escuchar?
- ¿Qué emociones han entrado en juego?
- ¿Has juzgado?

### 3.4. Riqueza de lenguaje emocional

Una de las habilidades que ha de tener un gestor de conflictos es lo que la inteligencia emocional denomina **saber gestionar las emociones, estados de ánimo y sentimientos**.

El primer paso para ello es saber identificar lo que aflora en el conflicto; por ello, la riqueza de lenguaje es vital si queremos intervenir en conflictos.

Saber manejar un vocabulario amplio y preciso en materia psicoemocional facilita la comunicación, ya sea para saber detectar lo que nos ocurre a nosotros dentro de un conflicto como para poder identificar y traducir lo que les pasa a los demás.

Cuando se utilizan términos muy genéricos, como, por ejemplo, «me siento bien o me siento mal», es difícil que nuestro interlocutor pueda conectar con lo que sentimos en realidad, lo cual puede ser un obstáculo para el entendimiento entre las personas, en definitiva, un obstáculo para la comunicación.

A continuación se muestran dos tablas que responden a los sentimientos o emociones que se pueden tener cuando nuestras necesidades están satisfechas y que, por lo tanto, tienen una connotación positiva; y cuando no lo están y que, por ende, solemos identificar con negativas.

Tabla 1. Sentimientos que calificamos como positivos

Abierto	Absorto	Activo
Afectuoso	Agradecido	Alegre

Alerta	Aliviado	Animado
Apacible	Apasionado	Asombrado
Atraído	Audaz	Benévolo
Calmado	Capaz	Cariñoso
Cautivado	Cómodo	Compasivo
Competente	Comprometido	Confiado
Conmovido	Contento	Cordial
Decidido	Descansado	Deslumbrado
Despejado	Despierto	Despreocupado
Dichoso	Divertido	Efusivo
Embelesado	Emocionado	Emprendedor
Encantado	Enérgico	Entusiasmado
Equilibrado	Esperanzado	Estimulado
Estupendo	Eufórico	Exaltado
Excitado	Expansivo	Expectante
Exuberante	Exultante	Fascinado
Feliz	Fortalecido	Fuerte
Generoso	Gozoso	Humilde
Ilusionado	Independiente	Inspirado
Interesado	Intrépido	Intrigado
Jovial	Libre	Ligero
Lúcido	Maravillado	Motivado
Optimista	Orgullosa	Preparado
Próspero	Prudente	Radiante
Realizado	Reconfortado	Regocijado
Relajado	Renovado	Satisfecho
Seguro	Sociable	Sorprendido
Sosegado	Tierno	Tranquilo
Valeroso	Vigoroso	Vivo

Tablas inspiradas en las establecidas por Marshall B. Rosenberg (2006)

Tabla 2. Sentimientos que calificamos como negativos

Abatido	Abrumado	Aburrido
Acobardado	Acongojado	Afligido

Tablas inspiradas en las establecidas por Marshall B. Rosenberg (2006)

Agitado	Agobiado	Agotado
Alarmado	Aletargado	Alterado
Amargado	Angustiado	Ansioso
Apagado	Apático	Apenado
Aprensivo	Arrepentido	Asqueado
Asustado	Atemorizado	Aterrado
Aturdido	Avergonzado	Cansado
Celoso	Confuso	Conmocionado
Consternado	Contrariado	Culpable
Débil	Decaído	Decepcionado
Defraudado	Deprimido	Derrotado
Desalentado	Desamparado	Desanimado
Desazonado	Desconcertado	Desconfiado
Desconsolado	Descontento	Descorazonado
Desdichado	Desencantado	Desdichado
Desencantado	Desengañado	Desesperado
Desgraciado	Desilusionado	Destrozado
Desvalido	Disgustado	Distanciado
Dolido	Enfadado	Enfurecido
Enojado	Escandalizado	Escéptico
Estancado	Exasperado	Fastidiado
Fatigado	Frío	Frustrado
Furioso	Hastiado	Herido
Horrorizado	Hostil	Hundido
Impaciente	Impotente	Incapaz
Incómodo	Indeciso	Indefenso
Indiferente	Indignado	Inestable
Infeliz	Inferior	Inquieto
Inseguro	Intranquilo	Inútil
Irritado	Malhumorado	Melancólico
Molesto	Mortificado	Nervioso
Paralizado	Pasivo	Perezoso
Perplejo	Perturbado	Pesimista

Postrado	Preocupado	Reacio
Receloso	Rencoroso	Resentido
Retraído	Sobresaltado	Solo
Susceptible	Temeroso	Tenso
Trastornado	Triste	Vencido

Tablas inspiradas en las establecidas por Marshall B. Rosenberg (2006)

## 4. Lecturas para la reflexión

### 4.1. El sonido del silencio

Cuenta una vieja historia que un rey mandó a su hijo al templo del gran maestro con el objetivo de prepararlo para que fuera una gran persona. Cuando el príncipe llegó al templo, el maestro lo mandó solo al bosque. Él regresaría un año después con la tarea de describir todos los sonidos que encontrara.

Al cabo del año, el príncipe regresó y le dijo al maestro:

–Pude oír el canto de los pájaros, el revoloteo de los picaflores, la brisa acariciando las hierbas, el zumbido de las abejas, el sonido del viento surcando los cielos.

Al terminar su relato, el maestro le pidió que fuera de nuevo al bosque para oír más, todo lo posible.

Intrigado, el príncipe regresó y pasó días y noches enteras en soledad oyendo, oyendo, oyendo..., pero no distinguía nada nuevo.

Sin embargo, una mañana comenzó a percibir sonidos vagos diferentes a todo lo que había oído antes, y cuanto más atención prestaba, los sonidos se volvían más claros. Una sensación de encanto envolvió al muchacho. Pensó: «Esos deben de ser los sonidos que el maestro quería que oyera». Sin prisa, permaneció allí oyendo pacientemente, quería estar seguro de que estaba en el camino correcto.

Cuando volvió al templo, le dijo al maestro:

–Cuando presté más atención pude oír el sonido de las flores abriéndose, el del sol saliendo y calentando la Tierra y el de las hierbas bebiendo el rocío de la noche.

El maestro, sonriendo, dijo:

–Oír lo inaudible te convertirá en una gran persona. Cuando aprendes a oír el corazón de los otros, sus sentimientos mudos, sus miedos no confesados y sus quejas silenciosas... cuando entiendes lo que está errado y atiendes a las reales necesidades de cada uno, inspiras confianza a tu alrededor.

La muerte de una relación comienza cuando las personas oyen apenas las palabras pronunciadas por la boca, sin atender a lo que hay en el interior para oír sus sentimientos, deseos y opiniones reales. Es preciso oír el lado inaudible de las cosas, el no mensurado, el más importante del ser humano.

#### **4.2. El campesino y su hijo**

Había una vez un campesino chino, pobre pero sabio, que trabajaba la tierra duramente con su hijo. Un día el hijo le dijo:

–¡Padre, qué desgracia! Se nos ha ido el caballo.

–¿Por qué le llamas desgracia? –respondió el padre–. Veremos lo que trae el tiempo.

A los pocos días el caballo regresó acompañado de otro caballo.

–¡Padre, qué suerte! –exclamó esta vez el muchacho–. Nuestro caballo ha traído otro caballo.

–¿Por qué le llamas suerte? –repuso el padre–. Veamos qué nos trae el tiempo.

En unos cuantos días más, el muchacho quiso montar el caballo nuevo, y este, no acostumbrado al jinete, se encabritó y lo arrojó al suelo.

El muchacho se quebró una pierna.

–¡Padre, qué desgracia! –exclamó ahora el muchacho–. ¡Me he quebrado la pierna!

Y el padre, retomando su experiencia y sabiduría, sentenció:

–¿Por qué lo llamas desgracia? ¡Veamos lo que trae el tiempo! El muchacho no se convencía de las palabras de su padre, sino que gimoteaba en su cama.

Pocos días después, pasaron por la aldea los enviados del rey buscando jóvenes para llevárselos a la guerra. Vinieron a la casa del anciano, pero como vieron al joven con su pierna entablillada, lo dejaron y siguieron de largo.

El joven comprendió entonces que nunca hay que dar ni la desgracia ni la fortuna como absolutas, sino que siempre hay que darle tiempo al tiempo para ver si algo es malo o bueno.

En realidad, la vida da tantas vueltas y es tan paradójico su desarrollo que lo malo se hace bueno y lo bueno, malo.

Aquello que ahora pueda parecerle duro, difícil, doloroso u oscuro brotará en forma de fortaleza, madurez, armonía, bienestar y luz, porque todo sucede con un propósito evolutivo para nuestras vidas.

### **4.3. Asamblea en la carpintería**

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa?

¡Hacía demasiado ruido! Y, además, se pasaba todo el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro, que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo juego de ajedrez.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho y dijo:

–Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir y hacer cosas de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán. Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo, pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

#### 4.4. Fábula de los dos lobos

El jefe de una tribu *Cheerokee* le habla a su nieto acerca de la vida. Le dice:

–Una gran batalla está ocurriendo dentro de mí. Es una lucha terrible, es una lucha entre dos lobos. Uno de los lobos es el mal: él es el temor, la ira, la envidia, la codicia, la arrogancia, el resentimiento, la mentira, la soberbia, la culpa. El otro es el bien: él es la alegría, la paz, el amor, la esperanza, la humildad, la generosidad, la verdad, la compasión, la dulzura y la fe. Esta misma pelea ocurre dentro de ti y dentro de cada uno de nosotros.

El niño se queda pensando en lo que le había dicho su abuelo.

Pasado un tiempo le pregunta:

–¿Qué lobo ganará?

El anciano mira a su nieto fijamente y contesta:

–El que alimentos.

#### 4.5. El arte de amargarnos la vida, de Paul Watzlawick

Hay unas máximas para amargarnos la vida. Si estás en este plan, te decimos cómo ser eficiente en esta tarea paso a paso:

1) **Créate problemas.** Si no tienes bastante con los tuyos, asume los de los demás. Ejerce de confesor en prácticas, pero no te engañes: esto es solo una forma de huir de la realidad y de ti mismo. Llena tu vida de complicaciones reales o ficticias y procura dar mucha importancia a los sucesos negativos.

2) **Tú tienes la razón.** Amargarse la vida a propósito es un arte que se aprende. Para hacerlo piensa que todo es blanco o negro y que solo existe una verdad absoluta: la tuya. Rechaza por norma lo que te digan los demás, incluso cuando te pueda aportar algo positivo.

3) **Viva la obsesión.** Elige algo que se te haya quedado marcado y repítelo en tu mente una y otra vez hasta que solo vivas para pensar en eso. Es genial para esconder la cabeza ante las dificultades diarias.



**4) Piensa solo en el futuro.** Aplaza los placeres y la alegría pensando que en el futuro todo irá mejor. Por supuesto, hasta ese momento no deberás disfrutar en absoluto. Confórmate con lo malo conocido y no pruebes lo bueno por conocer. Tortúrate pensando en todo lo malo que te podría ocurrir dentro de unos años.

**5) Nunca te perdones.** Si es difícil perdonar a los demás, perdonarse a uno mismo es mucho más complicado, así que no te esfuerces en conseguirlo. Llegarás a un punto en el que tan solo sentirás autocompasión. Piensa que tú eres el único responsable de lo que te ocurre y jamás creas que hay situaciones que escapan a tu control.

## 5. Filmografía

### ***Invictus* (2009)**

Dirección: Clint Eastwood

Distribución: Warner Bros. Pictures / Spyglass Entertainment / Malpasso Productions / Revelations Entertainment

Duración: 134 min

Descripción: gestión de conflicto tras el desmantelamiento del sistema segregacionista del *apartheid*.

### ***El hijo del otro* (2012)**

Dirección: Lorraine Lévy

Distribución: Rapsodie Production / Cité Films / Solo Films / France 3 Cinéma / Madeleine Films

Duración: 105 min

Descripción: trata sobre el conflicto de identidad.

### ***Díos mío, ¿pero qué te hemos hecho?* (2014)**

Dirección: Philippe de Chauveron

Distribución: Les films du 24 / TF1 Droits Audiovisuels / TF1 Films Production

Duración: 93 min

Descripción: muestra desde una vertiente cómica lo absurdo de los prejuicios.

### ***Del revés (Inside out)* (2015)**

Dirección: Pete Docter y Ronnie del Carmen

Distribución: Pixar Animation Studios / Walt Disney Pictures

Duración: 94 min

Descripción: trata de manera divertida las emociones básicas (miedo, alegría, rabia, tristeza y asco).

### ***La cortina de humo* (1997)**

Dirección: Barry Levinson

Distribución: New Line Cinema

Duración: 95 min

Descripción: pone de manifiesto el poder de los medios de comunicación y cómo estos influyen en la sociedad y actúan como grandes formadores de opinión.

### ***Mejor... imposible* (1997)**

Dirección: J. L. Brooks

Distribución: TriStar Pictures / Gracie Films

Duración: 138 min

Descripción: muestra la importancia de las habilidades sociales y emocionales, así como de la vinculación interpersonal.

***Atrapado en el tiempo (1993)***

Dirección: Harold Ramis

Distribución: Columbia Pictures

Duración: 101 min

Descripción: muestra a una persona narcisista, manipuladora, nihilista y ruin que se convierte poco a poco en alguien con una gran inteligencia emocional tras quedar atrapado en un bucle temporal que le obliga a revivir el mismo día hasta que aprende.

***Crash (2004)***

Dirección: P. Haggis

Distribución: Lionsgate

Duración: 115 min

Descripción: el propósito principal de esta película es evidenciar los prejuicios y los estereotipos que existen entre diferentes grupos sociales, en especial a causa de motivos étnicos y culturales, y entre los que destacan los aspectos emocionales de tales experiencias.

***Buscando a Eric (2009)***

Dirección: K. Loach

Distribución: Coproducción Reino Unido-Francia-Italia-Bélgica-España; BIM / Canto Bros / Les Films Du Fleuve / Sixteen Films / Why Not Pro / Tornasol

Duración: 119 min

Descripción: esta película retrata muy bien los cambios que puede suponer aprender a pedir ayuda, defender los derechos individuales y comunicar correctamente los sentimientos.

***La lengua de las mariposas (1999)***

Dirección: José Luis Cuerda

Distribución: Sogetel / Las Producciones del Escorpión / Canal + España / Televisión Española (TVE)

Duración: 97 min

Descripción: trata sobre los prejuicios, los conflictos emocionales, la infrecuencia colectiva y el pensamiento diferente.

***Campeones (2018)***

Dirección: Javier Fesser

Distribución: Morena Films / Movistar+ / Películas Pendleton

Duración: 124 min

Descripción: muestra desde el humor los conflictos derivados del cambio, los prejuicios y la transformación y crecimiento.

***Wonder (2017)***

Dirección: Stephen Chbosky

Distribución: Lionsgate / Mandeville Films / Participant Media

Duración: 113 min

Descripción: esta película muestra la gestión emocional, el poder de la amabilidad y de los vínculos.

## Bibliografía

- Bisquerra, R. (2016). *Diccionario de emociones y fenómenos afectivos*. Valencia: PalauGea Comunicación.
- Constantino, C. A., Sickles Merchant, C. (1997). *Diseño de Sistemas para enfrentar Conflictos*. México: Editorial Granica.
- Davis, F. (1998). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza.
- Farré Salvá, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Planeta.
- Fried Schnitman, D. (Comp.) (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. México: Editorial Granica.
- Marina, J. A. (2013). *La inteligencia fracasada: teoría y práctica de la estupidez*. Barcelona: Anagrama.
- Marshall, B. R. (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Argentina: Gran Aldea Editores.
- Sun-Tzu (2009). *El arte de la guerra*. Barcelona: Obelisco.
- Torralba, F. (2007). *El arte de saber escuchar*. Lleida: Editorial Milenio.
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos*. Barcelona: Ariel.
- Watzlawick, P., Beavin Bavela, J., Jackson, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana, interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

