

## COACHING Y CONFLICTO EN LA EMPRESA

*Josep Calbet Salesas (\*)*

### **Introducción**

El objetivo de este artículo es abordar como puede ayudar el *coaching* en la prevención, gestión y resolución de conflictos en la empresa.

El conflicto puede darse en cualquier contexto en que haya personas interactuando y, lógicamente, el mundo de la empresa es uno de ellos. Pero, vale la pena subrayar que la fuente del conflicto acostumbra a ser casi siempre similar (me atrevería a decir que es la propia naturaleza humana) y la mayoría de estrategias para abordarlo son comunes a diferentes contextos.

Aunque parece que no todo el mundo es conciente de ello, el buen manejo de los conflictos en la empresa significa muchas veces cruzar la línea entre el éxito y el fracaso.

Nos introduciremos previamente en el mundo del *coaching*, para pasar luego a analizar los orígenes del conflicto. Entrando después en algunos modelos, herramientas y estrategias que empleo en mi ejercicio como *coach* para tratar con el conflicto.

Algunos de los modelos y herramientas que veremos tienen su origen en la PNL (Programación Neurolingüística), disciplina en la que tengo formación. También abordaremos otros enfoques. Lo más sorprendente, yo diría que reconfortante, es que parece haber unos principios subyacentes comunes en los diferentes modelos respecto a lo que funciona.

### **¿Qué es *coaching*?**

#### **Una alianza entre *coach* y cliente.**

La palabra *coaching* deriva de *coach* (entrenador). En el *coaching*, una persona, el *coach*, acompaña a su cliente (persona o grupo) hacia el desarrollo de su potencial (de todo lo que puede llegar a ser).

El *coaching* consiste en una alianza fundamentada en la confianza entre *coach* y cliente para facilitar a éste el logro de objetivos, la mejora de sus resultados y el moverse hacia adelante, hacia lo que considere como su éxito.

---

(\*) Fundador de Direct Coaching ([www.dircoach.com](http://www.dircoach.com)) • Co-creador del programa ELC (Evolucionando a Líder Coach) • Master Practitioner en PNL • Licenciado en Químicas • Diplomado por ESADE.

Si atendemos a la *web* de la ICF (*International Coaching Federation (1)*):

“Los *coaches* profesionales proporcionan a sus clientes una relación poderosa para ayudarles a conseguir resultados que les lleven a la plenitud en sus vidas personal y profesional. Los *coaches* ayudan a la gente a mejorar su rendimiento y a elevar su calidad de vida.

Los *coaches* están entrenados para escuchar, observar y adaptar sus métodos a las necesidades de cada uno de sus clientes. Persiguen que las estrategias y soluciones surjan del cliente; porque creen que el cliente dispone de recursos y es creativo por naturaleza. El trabajo del *coach* consiste en apoyar al cliente en el desarrollo de las habilidades, recursos y creatividad que ya posee”.

En resumen, el *coaching* se fundamenta en la firme creencia en el potencial de las personas en cuanto a recursos, habilidades e ideas. El papel del *coach* consiste en ayudar a que surja y se desarrolle este potencial innato.

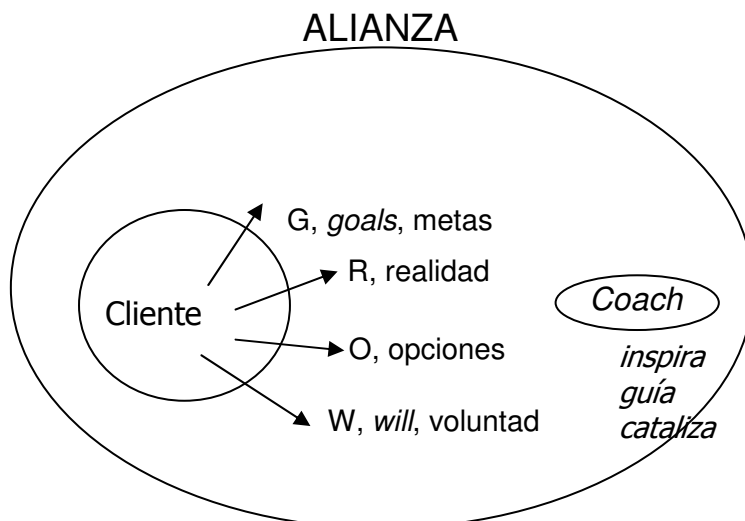
### **El proceso de *coaching***

Para entrar en que consiste un proceso de *coaching*, podemos emplear el acrónimo GROW creado por uno de sus pioneros, John Withmore (2).

Atendiendo a cada una de las letras de la palabra GROW (G *goals*, objetivos), R (*reality*, realidad), O (opciones), W (*will*, voluntad, motivación), me atrevo a definir el proceso de *coaching* del siguiente modo:

El *coach* acompaña a sus clientes en ...

la mejor definición de sus objetivos (G) y en el logro de los mismos y en la creación de opciones (O) alternativas para alcanzarlos. Partiendo de la toma de conciencia de la realidad (R), ayudándoles a encontrar la energía o fuerza de voluntad (W) necesaria para pasar a la acción y mantenerla hasta alcanzar las metas.



A destacar un punto clave en el *coaching* que lo diferencia claramente de la consultoría. El *coach* no dice ni aconseja a su cliente que es lo que tiene que hacer, sino que, a través de sus preguntas, de los ejercicios, de las reflexiones que le pide, busca que el cliente tome conciencia por sí mismo.

Este principio de actuación puede hacernos pensar en una ralentización en la obtención de resultados. No es así de ningún modo. Pocas personas pasan a la acción hasta que no se dan cuenta de que son capaces, pueden o, incluso, que deben hacer las cosas mejor. En cambio, cuando se produce la toma de conciencia, la aceleración hacia el objetivo es espectacular.

El papel del *coach* es el de catalizador, de facilitar que el cliente consiga más rápidamente y con menor dificultad sus objetivos.

### **Tipos de *coaching*.**

Básicamente podemos distinguir entre *coaching* individual y grupal, según se trate del desarrollo del potencial y de los objetivos de un individuo o de un grupo.

En el *coaching* individual, diferenciamos entre *coaching* personal (*life coaching* en inglés) y ejecutivo.

Para definir el *coaching* personal podemos pensar en cualquier persona, sus objetivos y su desarrollo personal.

El *coaching* ejecutivo está enfocado al trabajo, al desarrollo de habilidades directivas y del potencial de liderazgo y/o a proporcionar apoyo en algún objetivo profesional concreto. Pero, realmente, la diferencia con el *coaching* personal es muy sutil, porque detrás de un profesional siempre hay una persona. El avance no es posible si nos olvidamos de ello. El equilibrio entre lo personal y lo profesional es imprescindible para avanzar hacia una mayor plenitud.

En el *coaching* grupal, generalmente, se busca el desarrollo del potencial de un equipo como tal o ayudarle en el enfoque y el logro de un determinado objetivo.

Particularmente, para hacer el *coaching* accesible a más personas en la empresa, empleamos el *coaching* mixto (grupal más individual). La toma de conciencia es posible realizarla trabajando en grupo, muchas veces la interacción con otras personas la facilitan, pero siempre hay temas y dificultades personales que es necesario abordar individualmente.

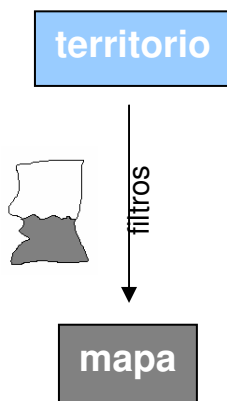
## Conflicto en la empresa.

### Modelo para situar la raíz del conflicto.

El que en las interacciones humanas puedan darse situaciones de conflicto se debe, simplemente, a que las personas somos diferentes. Veamos un modelo que nos ayudará a comprenderlo mejor (3).

Con nuestros sentidos exploramos la realidad exterior y sólo percibimos una parte de la misma. Luego contrastamos (filtramos) lo percibido con nuestra experiencia, nuestras creencias y valores. Además, estos filtros nos influyen ya en la propia percepción: muchas veces percibimos sólo lo que queremos percibir.

Ante una determinada realidad, un territorio (un tema, una situación, una persona, un objetivo, etc.) con nuestra percepción y filtros, y, normalmente sin darle, ni darnos, una segunda oportunidad elaboramos un mapa. De ahora en adelante hablaremos varias veces de territorio/mapa en este sentido figurado: territorio como la realidad y mapa como la interpretación que de ella hacemos cada uno.



Es fácil imaginar que cuando más diferentes sean los filtros (los modelos del mundo) de dos personas, mayor diferencia habrá entre los mapas que elaboren y, en consecuencia, más las dificultades de comunicación entre ellas y la posibilidad de conflicto.

Probabilidad que será mucho mayor si dos personas, dos colectivos, tienen intereses o necesidades diferentes y persiguen objetivos distintos.

### Una paradoja.

Situémonos en la empresa.

Inversamente a lo dicho, si dos personas tienen un modelo del mundo similar, el mapa que elaboren de un determinado territorio será también parecido. Se entenderán

fácilmente, disminuirá la posibilidad de conflicto, pero su percepción conjunta será limitada.

Lo podemos traducir como:  $1 + 1 = 1$

El querer evitar el conflicto justifica la tendencia que tienen directivos de algunas empresas en seleccionar "clones". En incorporar nuevas personas que perciban la realidad del mismo modo, que trabajen del mismo modo, que piensen en soluciones parecidas. También, a veces, que compitan entre ellos del mismo modo, lo que sin pretenderlo conduce a potenciar el conflicto.

Pero el gran potencial de un equipo, de un colectivo, radica precisamente en la diversidad de sus miembros. Si dos o más personas individualmente tienen tendencia natural a elaborar mapas distintos, pero son capaces de explorar conjuntamente el territorio, el mapa global resultante será mucho más rico y completo que los individuales y que el que puedan elaborar un grupo de clones.

La camaradería se sustenta en las similitudes entre las personas; la fuerza, la sinergia, de un equipo en las diferencias entre sus miembros.

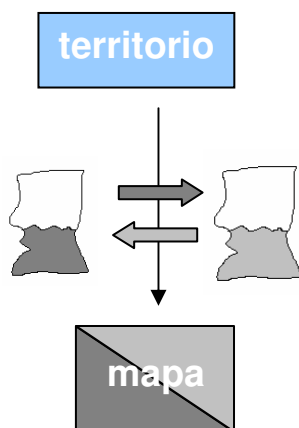
Aquí tenemos una gran paradoja. La raíz del conflicto en la empresa es la misma que la del potencial del equipo: el que las personas sean diferentes.

### **Exploración conjunta.**

¿Como debe ser esta exploración conjunta de un territorio por un grupo de personas diferentes en una empresa, de manera que constituyan un verdadero equipo que produzca mapas y resultados notablemente más potentes que los individuales?:

Pues, siendo capaces de evitar los conflictos personales y de entrar en conflicto de ideas: que todo el mundo exponga sus puntos de vista y deje que los otros aporten los suyos y, luego, discutirlos libremente entre todos.

No, conflicto entre personas. Si, conflicto de ideas y diálogo.



De ahí que sea tan importante la prevención del conflicto personal en la empresa. El que haya que recurrir muchas veces a la gestión y a la resolución de conflictos, nos indica que el colectivo no funciona y que está muy lejos de manifestar su potencial.

Aunque, desde nuestro punto de vista, sea menos importante la gestión y la resolución del conflicto, también las abordaremos, porque, aunque la prevención sea muy buena (la tolerancia a las diferencias sea superior a lo normal), es ilusorio pensar que van a desaparecer los conflictos personales. Además, el gestionar y resolver conflictos puede ser necesario como una etapa previa a la prevención para sanear la situación.

### **Prevención del conflicto en la empresa.**

Hablábamos de que el *coaching* pretende que las personas, en primer lugar, tomen conciencia de lo que quieren cambiar o mejorar y de que es lo que funciona.

En este apartado entraremos en lo que creemos que los miembros de un equipo o de un colectivo deberían darse cuenta para que sea posible la prevención del conflicto.

### **Confianza para la cooperación.**

¿Qué se requiere en un conjunto de personas distintas, con modelos del mundo diferentes, para ser capaces de cooperar en la exploración de un territorio para el logro de un objetivo común?

La respuesta es, sin ninguna duda, confianza.

En primer lugar, confianza en los demás.

En las sesiones de *coaching* en grupo empleamos un ejercicio, un juego, para que los participantes tomen conciencia de cual es el principal impedimento para la confianza en los demás.

La tendencia en los seres humanos (no voy a entrar si es instintiva o aprendida) es que jugamos compitiendo para ganar. Pero en la competición cuando uno/s gana/n hay otro/s que pierden. Si a casi todos nos gusta ganar, es todavía más cierto que a nadie le gusta perder.

La actitud consecuente del que pierde es, como mínimo, ponerse a la defensiva o a pasar al ataque en contra del que ha ganado. La triste consecuencia es que la cooperación se va debilitando. Fue Gandhi quien dijo que el "ojo por ojo va a dejar al mundo ciego". La desconfianza y la competitividad se van reafirmando y minando las relaciones.

La falta de confianza y la competitividad se fundamentan en la creencia de que no hay suficientes recursos para todos. La confianza, en la contraria.

Pero no sólo es importante la confianza en los demás, si no también la confianza en uno mismo, entraremos más adelante en ello.

Me gusta la definición de confianza que hace Patrick Lencioni (4) relacionándola con vulnerabilidad. "La confianza es la seguridad que tienen los miembros de un equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser protector ni cauteloso dentro del grupo. Los miembros de un equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos con otros".

### **Como generar confianza mutua dentro de un grupo.**

Goleman (5) nos habla de la transparencia como la competencia de la inteligencia emocional que ayuda a generar confianza hacia uno.

Para aumentar la transparencia, y por consiguiente la confianza, dentro de un grupo, entendemos que hay que profundizar en el conocimiento mutuo.

En nuestro *coaching* de equipos, empleamos un modelo que ayuda no sólo a conocerse mejor unos a otros, a darse cuenta de que todos somos diferentes y del modelo del mundo de los demás, sino que, además, permite que cada uno tome mayor conciencia de sí mismo.

Nos podríamos servir de cualquier modelo de estilos personales que ayude a descubrir los rasgos de la propia personalidad y, sobre todo, de la de los demás.

Uno muy asequible nos lo facilita Arnie Warren (6). Clasifica a las personas en cuatro estilos:

Dominante / Influyente / Estable / Minucioso

No entraremos en ellos, pero si me gustaría destacar que para cada estilo, distingue unos rasgos de eficacia y otros de ineficacia. Como si fueran las dos caras de una misma moneda.

Por ejemplo, algunas de las eficacias de una persona dominante serán:

directo / seguro de sí mismo / aprovecha los retos / competitivo / orientado a resultados / sin miedo a los enfrentamientos

Pero es probable que algunas de sus ineficacias sean:

presumido /dictatorial /brusco /discutidor /que le cueste escuchar

¿Verdad que acostumbramos a fijarnos más en las ineficacias de los demás que en sus eficacias? Y además lo manifestamos de la peor manera posible, juzgando, atacando a su identidad: "Eres un prepotente"; "fulano es un chulo", etc.

Más adelante abordaremos el uso del lenguaje para prevenir, gestionar y resolver conflictos.

Pero la confianza no sólo es necesario crearla, también hace falta mantenerla. Stephen Covey (7) plantea una metáfora interesante, la de la cuenta corriente emocional entre dos personas. Una cuenta en la que con nuestros actos vamos haciendo imposiciones y reintegros. Sólo si el saldo es positivo la confianza es posible.

### Confianza en uno mismo

El mostrarse transparente, vulnerable ante los demás, requiere mucha confianza en uno mismo. Implica abandonar las inseguridades que tienen su origen en los miedos que nos bloquean.

Acompañar por este camino forma parte del trabajo de *coaching* individual. Aunque, también, en grupo, pueden aprenderse técnicas que ayuden a los individuos a acceder a sus propios recursos, por ejemplo, trabajando el pensamiento positivo.

Volviendo a Covey y cambiando lo que llama carácter por confianza en uno mismo y consideración por confianza en los demás, podemos hacer este cuadro resumen:

Confianza

En los demás	alta	pierdo / ganas	gano / ganas
	baja	pierdo / pierd	gano / pierdes
		baja	alta
		En uno mismo	

Dentro de un grupo, sólo con confianza en uno mismo y en los demás será posible el "gano/ganas" para empezar a definir y a abordar objetivos comunes.

El pierdo/pierdes, también acostumbra a darse en el "choque de trenes" que se produce entre dos partes con alta confianza en sí mismas y sin confianza o consideración por la otra.

### Dirección por valores.

Al hablar de los filtros con los que elaboramos los mapas, introducíamos la palabra valores.

Los valores de una persona consisten en lo que para ella vale la pena, lo que considera importante. Podemos acceder a los valores preguntando o preguntándonos ¿porqué

algo nos es importante?, y ante la respuesta repetir la misma pregunta, hasta llegar al valor (reconocimiento, aprender, transparencia, seguridad, poder, etc.)

Los valores tienen la particularidad de guiarnos por el camino, de hacer que tomemos una dirección determinada, una decisión y no otra. Seguramente, nos conectan directamente con nuestra intuición y emociones.

En el *coaching* ayudamos a los clientes a identificar sus valores. Una decisión de acuerdo con los valores acostumbra a ser una decisión tomada con seguridad y con la que se sentirá satisfecho y dispuesto a avanzar.

Si dos personas tienen valores contrapuestos escogerán irremediablemente caminos distintos.

De ahí la importancia de que la empresa defina sus valores y lo haga desde abajo para que sus miembros se sientan identificados con ellos.

Unos valores claros y asumidos son una estupenda herramienta para la prevención de conflictos y facilitar la toma de decisiones alineadas en la misma dirección. Dice Blanchard (8) que con unos valores en la empresa, definidos e implementados, no dirigen los directivos, dirigen los valores.

### **Gestión y Resolución de conflictos.**

Con la prevención estoy seguro que es posible avanzar mucho, pero no podemos obviar que los conflictos existen y existirán siempre y que la frontera entre el conflicto de ideas y el conflicto personal es sutil y fácil de cruzar.

Imaginémonos que ya estamos instalados en el conflicto. ¿Qué podemos hacer desde el *coaching*, o mejor dicho desde nuestro *coaching*, para gestionarlo y resolverlo?

Me gustaría antes de nada dejar sentada una premisa básica:

No podemos pretender que los demás cambien forzándoles con nuestras exigencias. Al contrario, esto siempre resulta contraproducente y conduce a que el conflicto vaya creciendo y haciéndose cada vez mayor. Pero podemos empezar por cambiar nosotros mismos, por abordar el conflicto y las relaciones de otro modo. Los resultados entonces son espectaculares.

### **Comunicación y lenguaje para la gestión del conflicto**

Conviene antes de entrar en este apartado recordar la gran importancia del lenguaje no verbal en la comunicación. Simplemente, porque es el lenguaje no verbal (postura del cuerpo, gestos, voz, en cuanto a tono y volumen, etc.) el que transporta las emociones.

Estaremos de acuerdo, también, en el papel preponderante que juegan las emociones en el conflicto.

Por esto, para abordar el conflicto, tanto en la prevención, como en la gestión y resolución, es importante una comunicación, incluso la verbal (lenguaje) que conecte con las emociones. Desactivando las que intervienen negativamente en el conflicto y activando las que llevan a la cooperación.

El subtítulo del libro "Comunicación No Violenta" de Marshall Rosenberg (9) es "Como utilizar el poder del lenguaje para evitar conflictos y alcanzar soluciones pacíficas". Pertinente, ¿verdad?

Dice Rosenberg que "aunque muchas veces no consideremos violento nuestro modo de comunicarnos, en bastantes ocasiones nuestras palabras hieren no sólo a los demás sino también a nosotros mismos".

La comunicación no violenta (CNV) es un modo de expresarnos que nos permite conectar con nosotros mismos y que aflore nuestra consideración por los demás. Es un modo de hacernos transparentes, de mostrar a los demás aquello que desconocen de nosotros y, por tanto, de generar confianza.

Es un método simple para identificar y expresar con claridad lo que esperamos de una situación dada y expresar como somos sin culpar a nadie. Su poder de transformación en las relaciones es importante.

El modelo tiene cuatro componentes:

1. Qué observamos y expresarlo sin juzgar.

Observar que afecta a nuestro bienestar en una situación dada y expresarlo de modo que no incorpore ningún juicio o evaluación. Decir simplemente que nos gusta o no de lo que hacen las personas con las que interrelacionamos.

Ya decíamos que la forma más habitual en que juzgamos a los demás son las expresiones que incluyen el verbo ser: "eres un ..." . "Es un ...".

2. Cómo nos sentimos en relación a lo que observamos.

Se trata, ni más ni menos de expresar nuestras emociones de modo verbal. ¿Estamos enfadados, contentos, asustados, divertidos, desconcertados, etc.?

3. Qué hay detrás de nuestros sentimientos.

Qué necesidades, qué valores, qué deseos dan lugar a ellos.

4. Finalmente, petición al otro sin exigirle.

Expresar que actos concretos, conductas, queremos pedir a la otra persona para enriquecer nuestra vida o la de ambos.

Ejemplo: Imaginemos que A acaba de enterarse que B ha presentado a C (supervisor común de A y B) un informe con una idea que le había facilitado A, pero sin mencionarlo.

Con el modelo presentado, A podría decir a B:

- 1- He leído el informe que entregaste a C en el que presentabas la idea que te comenté la semana pasada.
- 2- Me siento resentido y enfadado.
- 3- Porqué me gusta que se me reconozcan mis ideas.
- 4- Me gustaría que habláramos de ello para ...

Según Rosenberg, la esencia del modelo está en tomar conciencia de sus cuatro componentes, no tanto en las palabras intercambiadas.

De este modo, al poner la atención en nosotros mismos dándonos cuenta de nuestras emociones, evitamos dirigir o insultar a la otra persona o exigirle lo que según nuestro parecer debería hacer.

El mismo esquema lo utiliza Rosenberg para establecer comunicación con los sentimientos de la otra parte y ofrecerle empatía.

1. Lo que observamos respecto a la otra persona.
2. Como creemos que se siente.
3. Que imaginamos que da lugar a sus sentimientos.
4. Lo que creemos que le gustaría que nosotros hiciéramos.

Un modelo muy similar es el de Tomas Gordon ((10). Gordon habla de los "I messages" (mensajes desde uno mismo). No son más que los tres primeros puntos del modelo de Rosenberg: expresar a la otra parte como nos sentimos y porqué ante una situación determinada.

A veces sucede que sólo uno es consciente del conflicto. El "I message" sirve para hacer partícipe al otro de nuestro estado ante la situación y, muchas veces, para que llegue a asumir que también está afectado por el problema. Si no hay toma de conciencia por ambas partes poco podrán avanzar hacia una solución conjunta.

Cuando la otra persona siente como suyo el problema, Gordon propone que el siguiente paso sea ayudarla a resolverlo mediante escucha activa, acompañar su preocupación y ofrecerle empatía.

Cuando el conflicto se ha convertido en un problema común, será posible sumar esfuerzos que contribuyan a su solución. Abordarlo, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de ambos.

## **Autocontrol**

En una situación conflictiva surgen las emociones, se desbordan y usualmente nos bloquean y paralizan.

Conocer el proceso por el cual llegamos a un estado emocional negativo puede ayudarnos a comprender la necesidad de conducirnos de otro modo en las situaciones conflictivas. El proceso acostumbra a ser:

1. Normalmente, acontece el estímulo que percibimos como negativo y que actúa como un "disparador".
2. Se produce el "secuestro emocional". A partir de ahí ya no razonamos normalmente.
3. Pueden pasar hasta 20 minutos para restablecer la situación de normalidad. Hay que tomarse el tiempo necesario.

En el trabajo de *coaching* individual ayudamos al cliente a detectar el punto a partir del que ya no hay vuelta atrás. También a diseñar un camino diferente para evitar el secuestro emocional y poder emplear los enfoques racionales de gestión del conflicto que estamos presentando.

El autocontrol es diferente a reprimirse y es una facultad de la que todos disponemos, aunque necesita entrenamiento.

## **Accediendo a las emociones propias y a las de los demás.**

La capacidad para comprender el punto de vista de los demás constituye una habilidad básica para tratar con las personas y para prevenir y gestionar el conflicto.

La posibilidad y el "arte" de ver los acontecimientos a través de los ojos de los demás se resume en PNL en lo que llamamos Posiciones Perceptivas.

Distinguimos principalmente tres:

Primera Posición: Miramos al mundo desde nuestro punto de vista exclusivamente, con nuestros pensamientos y sentimientos.

Segunda Posición: Tomamos en cuenta el punto de vista de otra persona, procuramos captar el modo en que hace, piensa o siente. Es la clave de la empatía.

Tercera Posición: Podemos observar no solo las dos posiciones anteriores, sino también las relaciones que las unen. Es una perspectiva más amplia que incorpora lo aprendido de los puntos de vista de las dos partes implicadas.

Las posiciones perceptivas constituyen una forma interesante y simple de abordar los conflictos ya que nos permiten obtener más información sobre la situación, las partes implicadas y las relaciones entre ellas.

John O'Connor (11) nos ofrece un guión sobre como utilizar las posiciones perceptivas para mejorar una relación conflictiva.

Este ejercicio resulta más indicado realizarlo acompañado por una persona de tu confianza que pueda hacerte las preguntas y tomar nota de tus respuestas. De este modo, podrás estar más concentrado en la experimentación y será mucho mayor la información que recojas. Normalmente lo utilizo como *coach* para ayudar a mis clientes en la exploración.

Vaya por delante, que el adoptar la posición física de la otra persona que no está presente no es ningún modo de hacer teatro sino el poder acceder más fácilmente a sus emociones a través de su lenguaje no verbal.

0. Localiza una situación conflictiva concreta con una persona con la que quieras mejorar tu relación.
1. Adopta la posición corporal que tenías en aquel momento (sentado, de pie, etc.) e imagina a la otra persona en la posición que tenía. Conéctate con la situación en **primera posición** (viendo, escuchando y sintiendo; si quieres, con los ojos cerrados).

Date cuenta de la información que obtienes (¿Cómo te sientes, que ves, que escuchas?).

Fíjate en la otra persona (postura, movimientos, respiración, voz).

¿Cuál es el problema?

¿Qué estás tratando de lograr que sea importante para ti?

¿Cómo describirías lo que está haciendo la otra persona?

Comunica a tu guía lo que has captado.

2. Cambia de posición. Colócate en el lugar de la otra persona, **segunda posición**, y conviértete en ella. Adopta su postura, gestos, voz, y registra lo que está sintiendo el otro. Tómate tiempo. No importa que no seas el otro, simplemente imagínate que lo eres.

¿Cómo ve y siente la situación?

¿Qué piensa sobre ti? ¿Cómo te ve, escucha y siente?

¿Qué está tratando de lograr que sea importante para ella?

¿Cómo describiría ella lo que estás haciendo tú?

Cuando hayas recogido suficiente información comunica lo que has captado.

3. Colócate de pie observando las dos personas en su posición anterior, como **observador**. Mira la experiencia desde una posición imparcial, viéndolos simultáneamente y sin tomar partido.

¿Qué notas acerca de cómo hablan y lo que dicen?

¿Qué tipo de relación percibes entre ambos?

¿Qué sientes sobre ellos desde esta perspectiva?

¿Qué información obtienes?

Comunica la información recogida y hazte estas preguntas:

¿Estáis manteniendo o acrecentando el problema con vuestra conducta?

Si cambiaras de actitud ¿cómo respondería la otra persona?

¿Qué saldrías ganado si cambiara la situación?

¿Te compensan estos beneficios el que cambies de actitud?

¿Qué vas a hacer para mejorar la relación?

### **Mediación en el conflicto dentro de la empresa.**

Ante un conflicto entre dos personas en la empresa, un mediador (un *coach* externo o preferiblemente el superior jerárquico con habilidades de *coaching*) puede seguir las siguientes estrategias:

#### Ayudar a que se reconozcan mutuamente.

Llevarles, primero por separado, a tomar conciencia sobre sus estilos de comunicación, sus eficacias e ineficacias. Luego a descubrir que necesidades, valores y creencias intentan satisfacer con sus respectivos comportamientos. Guiarles en un ejercicio como el anterior (posiciones perceptivas) puede resultar muy útil.

Todo ello con objeto de que comprendan que el comportamiento de la otra persona no deben percibirlo como un ataque personal: cada uno actúa según sus valores, necesidades y creencias.

#### Enfocarles a los objetivos comunes.

Llevarles a poner la atención en cuáles son los objetivos comunes por los que están trabajando. Y como pueden satisfacer sus necesidades individuales con el logro de estos objetivos.

#### Dirección por valores.

Si la empresa tiene unos valores definidos (explicitados en conductas a seguir respecto a cada uno de los estamentos: accionistas, personal, clientes, proveedores, etc.) y asumidos por sus miembros, podremos recurrir a ellos (los valores) para que actúen como árbitro.

#### Finalmente.

Dejarles claro (si todavía no se han dado cuenta) que la empresa no puede permitirse el lujo de despilfarrar energías con sus conflictos personales. Que sus disputas no sólo les afectan a ellos, también se transmiten a sus equipos y a toda la empresa en el más amplio sentido.

Y, finalmente, que es imprescindible que cambien sus comportamientos, sino ...

## **Conclusión. Negociación y conflicto.**

De modo más o menos explícito, la resolución de un conflicto pasa siempre por una negociación.

La negociación por principios, desarrollada en el Proyecto negociación de Harvard y explicado por Roger Fischer (12) es un excelente modelo para la negociación en general y para la resolución de conflictos, incluso para la prevención de los que pudieran surgir en el curso de una negociación.

Además nos es útil para volver de nuevo, a modo de resumen, a la mayoría de puntos que hemos ido tratando a lo largo de este artículo.

La negociación por principios es una opción alternativa mucho más eficiente que la negociación por posiciones con estilos de negociación suave y duro.

El negociador suave es el que quiere evitar conflictos personales y persigue una solución amistosa y muchas veces al final acaba sintiéndose explotado. Es el que acaba cediendo en su posición (pierdo/ganas, decíamos antes)

El negociador duro afronta todas las situaciones como un duelo y resiste en su posición, su único objetivo es ganar no importa a costa de que (gano/pierdes).

La negociación por principios se centra en los intereses de cada parte y no en sus posiciones divergentes. Persigue el gano/ganas o como, mínimo, que nadie pierda.

El modelo de la negociación por principios tiene cuatro elementos:

### 1. Los negociadores son personas.

Entonces, enfrentémonos con el problema, no con las personas. Si los negociadores se perciben como adversarios será difícil separar su relación de la parte sustancial del problema.

¡En el caso de un conflicto el problema está en la propia relación!

Entendamos, como decíamos al principio, que las personas somos diferentes lo que resulta muy positivo si somos capaces de contemplar las diferencias como fuente de sinergia entre nosotros.

Pero lo más importante para tener en cuenta a las personas es reconocer y comprender las propias emociones y las de los demás. Los modelos de Rosenberg y Gordon nos enseñaban un modo no violento de explicitar las emociones y lo que hay detrás de ellas.

## 2. Conciliar los intereses, no las posiciones.

Lo fundamental en una negociación no deben ser las posiciones. Si es así, al final alguien tendrá que ceder (perder) con el consiguiente desencanto. Centrémonos en los intereses: necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.

Una vez más, se trata de averiguar que lleva a las partes en conflicto a un determinado comportamiento para buscar la conciliación de estos intereses.

## 3. Opciones de mutuo beneficio:

Buscar posibilidades que permitan el beneficio mutuo. Enfocando a los "contendientes" en opciones que puedan satisfacer las necesidades de ambos. Buscando oportunidades, más que enfocándose a los problemas.

Hablábamos de objetivos comunes. Un objetivo común es una importante fuente de cohesión de un equipo y de disminución del conflicto.

Para buscar opciones que puedan satisfacer a ambas partes, es necesaria una parada creativa. Lo ideal sería la búsqueda conjunta de opciones, pero es comprensible que sea difícil sentar en una misma mesa a las dos partes en conflicto.

En este caso un *coach* mediador puede dar los primeros pasos ayudando a las partes a generar opciones. El ejercicio con posiciones perceptivas no es más que un ejercicio de creatividad para descubrir las necesidades de la otra parte, y las propias, y poder imaginar soluciones que satisfagan a los dos.

## 4. Criterios objetivos. Ligar el resultado de la negociación a criterios objetivos que sean independientes de la voluntad de las partes.

Lógicamente, una vez localizados algunos criterios, las partes deben ponerse de acuerdo sobre por cuál o cuáles de ellos se van regir. El criterio objetivo más usual es someterse al arbitraje de una tercera persona que tenga un papel decisivo en la decisión conjunta: pedirle a un mediador que les ayude a tomar una decisión o someterse a un árbitro para que tome una decisión autorizada y obligatoria para las partes.

En el caso de la dirección por valores estos no son más que los criterios objetivos a los que deben someterse las partes. Si no son capaces de ponerse de acuerdo el responsable jerárquico puede actuar de mediador.

## **Una reflexión final.**

A lo largo del artículo hemos ido recorriendo el papel que puede jugar el *coaching* en la prevención, gestión y resolución de conflictos:

Desde ayudar a tomar conciencia de la diversidad y de que la fuerza de los equipos radica en la correcta canalización de las diferencias entre las personas. Pasando por acompañar en el desarrollo de la confianza en uno mismo para un mejor control de las emociones y poder exponer las propias ideas de modo asertivo. También ayudando a canalizar los naturales deseos de ganar, o de no perder, a nivel individual hacia la suma de esfuerzos para el logro de objetivos comunes. Profundizando en las necesidades y valores de las partes. O, finalmente, actuando como mediador en la resolución de conflictos.

También hemos podido ver que se da una gran confluencia entre los modelos y principios teóricos subyacentes.

Pero, además, decíamos al principio que los orígenes del conflicto y las estrategias de prevención y gestión son comunes en diferentes contextos. En este sentido me gustaría, para finalizar, aprovechar los acontecimientos de la actualidad (final de abril de 2004) para llevar al lector a reflexionar sobre dos contextos mucho más amplios: España y el Mundo.

Centrándonos en la España de las autonomías. ¿Qué diferencias percibe el lector entre las actitudes del gobierno saliente y los planteamientos del que acaba de tomar posesión? ¿Entre el pensamiento único y la España plural? ¿Qué enfoque puede ayudar más al desarrollo del potencial del estado español?

A nivel mundial, me gustaría que prestara atención a otro acontecimiento muy próximo, el Forum Barcelona 2004 (13). ¿Que coincidencias ve entre los modelos tratados y los ejes temáticos del Forum: desarrollo sostenible (los recursos del planeta son limitados); diversidad cultural (la diversidad como identidad compartida y patrimonio común) y condiciones de la paz (necesidad de canalizar los conflictos por vías no violentas)?

### **Bibliografía.**

1. [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org). Web de la ICF (International Coach Federation).
2. Whitmore, John. *Entrenando para el desempeño empresarial*. Paidós, 1995.
3. O'Connor, Joseph; Seymour, John. *Introducción a la PNL*. Urano 2000.
4. Lencioni, Patrick. *Las cinco disfunciones de un equipo*. Empresa Activa. Urano 2003.
5. Goleman, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairòs 2003.
6. Warren, Arnie. *La gran conexión*. Empresa activa. Urano 2001.
7. Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós 1997-2002.
8. Blanchard, Keneth; O' Connor, Michael. *Dirección por valores*. Gestión 2000, 1997.
9. Rosenberg, Marshall. *Comunicación no violenta*. Urano, 2002.
10. Bolstad, Richard; Hamblett, Margot. *Transforming conflict*. [www.nlpca.com/article25](http://www.nlpca.com/article25)
11. O' Connor, Joseph. *Liderar con PNL*. Urano 1999.
12. Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. *Si...¡de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Norma 2003.
13. [www.barcelona2004.org](http://www.barcelona2004.org). Web Forum Barcelona 2004.