

Gestionar conflictos: un “fuego bueno” para equipos de alto rendimiento

M^a José Casamayor Casanova
mariajcasamayor@gmail.com

El conflicto ¿Ventana de oportunidad o fuego a extinguir?

Cuando expertos en el manejo de situaciones conflictivas consultan sobre lo que sugiere la palabra CONFLICTO, muchas personas responden: ira, discusión, problemas, algo a evitar, pérdida de tiempo, miedo o temor. Sin embargo, algunas pocas responden algo muy distinto: reto, oportunidad, aprendizaje, crecimiento, cambio... ¿En qué grupo te sueles encontrar? Normalmente, en entornos de trabajo, se atribuye al líder la capacidad de ver el conflicto entre personas como una oportunidad, como un fuego “bueno” que quema en situación propicia para manejar, más que como un fuego a extinguir a toda prisa. Suele delegarse esta función en los líderes ya que las partes han perdido su capacidad para resolver el problema por sí mismas. ¿Presentan los líderes estas aptitudes y actitudes necesarias?

Puede verse un paralelismo entre manejar incendios forestales y lidiar con algunas crisis provocadas por los recursos humanos dentro de las instituciones, empresas y organismos de nuestro sector. En estos conflictos, como en un incendio, encontramos distintas fases (Figura 1): 1. Acumulación de combustible (conflicto potencial), 2. Ignición (confrontación), 3. Llamas (crisis), 4. Cenizas (final del conflicto o fuego potencial si queda latente), 5. Fuego extinguido (cómo quedan las relaciones al final y su posterior regeneración). Podemos trabajar a tiempo, tomar la iniciativa y ayudar a quemar de forma controlada ese combustible en un entorno seguro, o bien, no hacer nada y que siga la naturaleza humana su curso. Si tenemos la suerte de contar con “mediadores naturales” en nuestros equipos, estos pueden ayudar a resolver algunas desavenencias. Pero lo usual es que se dé la espalda al problema o bien se gestione de forma rápida (no siempre óptima) para pasar a otros temas. ¿Por qué dejamos pasar la oportunidad de gestionar de forma inteligente un conflicto? En la estación seca incluso una pequeña chispa desencadena incendios en franjas enteras de bosque.

El enfoque holístico del conflicto

Algunos líderes son buenos resolviendo problemas, pero tienen una aversión personal a abordar cuestiones emocionales. Muchos de ellos, con formación técnica,



“El mayor error lo comete el que no hace nada porque solo podría hacer un poco” E. Burke (1729-1797)

no están acostumbrados a trabajar estos temas y se sienten más seguros con los hechos sin emociones y con las cuestiones enunciadas racionalmente. Vienen de una formación que tradicionalmente no ha tratado las emociones y las relaciones como algo importante en su papel como profesionales.

Sin embargo, un enfoque holístico para la resolución de un conflicto incluye a ambos: problema (lo racional) y diálogo interrumpido (lo relacional). Puede ser más cómodo para todos dejar a un lado la cuestión de las relaciones y concentrarse en el problema, buscar una solución rápida sin más, y extinguirlo. Esta búsqueda de confort es a menudo una defensa para no asumir la incomodidad que se siente frente al fuego de una relación deteriorada. En general dedicar tiempo a esa restauración de la relación suele considerarse una causa perdida y un impedimento para sacar adelante las tareas. La relación rota en muchas ocasiones pasa a ser una cuestión de segundo o tercer orden.

Puede ser que, hasta ahora, en el ámbito laboral de las emergencias, se hayan apagado conflictos con cierta facilidad de este modo. El problema es que, con esta estrategia, eventualmente habrá fuegos latentes que pueden avivarse quemando toda la madera muerta. De ahí la importancia de las pequeñas intervenciones en el día a día. Sin este trabajo preventivo el combustible acumulado queda disponible y la virulencia del fuego sin duda será más intensa y difícil de manejar.

¿Extinción rápida o gestión a fuego lento?

Cuando se apuesta por tratar el conflicto, inicialmente las partes presentarán sus propias historias y posiciones opuestas. Fisher et al. (1981), en “Obtenga el Sí”, sugieren que por debajo siempre hay una serie de

intereses subyacentes, algunos contrapuestos, pero también otros compatibles y compartidos que pueden ayudar a llevar a un buen puerto el tema. Una de las dificultades es aflojar esas posiciones y abrir el camino a las concesiones y potenciales acuerdos. Es la forma estándar de negociación y es aceptada por las partes con relativa rapidez, una extinción rápida.

Esto puede ser útil temporalmente, si la relación no está muy dañada. Pero si lo que queremos es tener un equipo cohesionado y fuerte ante una emergencia, necesitamos insuflar vida nuevamente a la relación entre las partes (Rooney et al., 2014). Cuando el líder toma esta vía, se encuentra con el poder transformador del cambio, sólo sostenible si además es decidido por las partes. La posibilidad de facilitar puntos de inflexión, de mejorar los horizontes de las relaciones y la confianza del equipo en sí mismo es el premio. No se trata pues de ir rápidamente a extinguir los problemas pequeños todo el tiempo o a buscar soluciones rápidas que resuelvan la tensión lo antes posible. Esto puede crear una sensación de falsa seguridad, lo que paradójicamente aumenta el riesgo de fuegos latentes al no llegar al fondo de la cuestión.

Ser pacientes con las contradicciones y las paradojas suele aportar beneficios, soluciones más profundas y duraderas. Así, es probable que tengamos que lidiar con tensiones y ambigüedades, pero gracias a haber soportado con valentía esa tensión inicial, estaremos preparados para entender el conjunto del proceso y facilitar el diálogo. Un buen indicador es cuando las partes logran expresar de forma honesta cuáles son sus intereses y necesidades.

¿Nos hacen falta expertos en el tratamiento de los conflictos?

Un experto es una persona sujeta a un “aprendizaje constante”. La mayor parte de los expertos que encontramos en un incendio, son personas que tienen que abordar situaciones muy rápidas que exigen flexibilidad y capacidad de adaptarse. Del mismo modo, en la operatividad de los equipos profesionales necesitamos

expertos en tratar conflictos. La intuición de los profesionales que tienen que trabajar con situaciones inciertas y complicadas permite responder a patrones y anomalías. Del mismo modo, según Wilson (2011), el líder mediador desarrolla una intuición especial, un sentido ético fuerte de su rol y una responsabilidad en el proceso, y con las partes, prestando plena atención con ecuanimidad y actitud neutral, sin enjuiciar, libre para facilitar el proceso y conducir a las partes a que generen sus soluciones con mayor rendimiento (Riskin, 2009). El conflicto puede ser interpretado también como un árbol (Figura 2). Es fundamental detectar y tratar las causas o raíces del conflicto en nuestros equipos, no sólo sus efectos o temas de fondo. Para ello se requiere de preparación e intuición adquirida con la experiencia. Es importante estar atentos al fuego de subsuelo.

Impulsar el cambio

Como Scott (2018) argumenta en su libro *“Burning Planet”*: *“Nuestra creciente comprensión científica del fuego en los últimos años no se ha traducido en una mayor conciencia pública”*. De igual modo, nuestra creciente comprensión científica del factor humano, no se ha traducido en una mayor atención de los factores emocionales y psicológicos que influyen en los equipos de extinción por parte de las organizaciones.

Ante esta situación, el líder puede decidir ser él mismo impulsor del cambio, no esperarlo, sino generarlo.

E. Burke dijo *“El mayor error lo comete el que no hace nada porque solo podría hacer un poco”*. La suma de muchos pasos pequeños también genera un avance. Todos los pequeños gestos son importantes, incluido el cómo aplicamos “ese fuego técnico” para reducir combustible antes de que lleguen frentes más difíciles de controlar. A veces esto no se comprende y no goza de popularidad y genera desconfianzas o resistencias. Las desavenencias, malentendidos no tratados, inferencias sin fundamento real y etiquetas, nos impiden apreciar la totalidad de las personas y su maravillosa complejidad y capacidad para llegar a acuerdos pacíficos. De ahí la



Figura 1. Infografía “El conflicto” es como un incendio forestal con 5 etapas: 1. Combustible (conflicto potencial); 2. Cerilla – ignición (confrontación); 3. Llamas (crisis); 4. Las brasas algo frías (conflicto potencial) y 5. Fuego ya extinguido (regeneración). Autor: Domingo Molina Terrén, adaptado de Hamilton (2015).

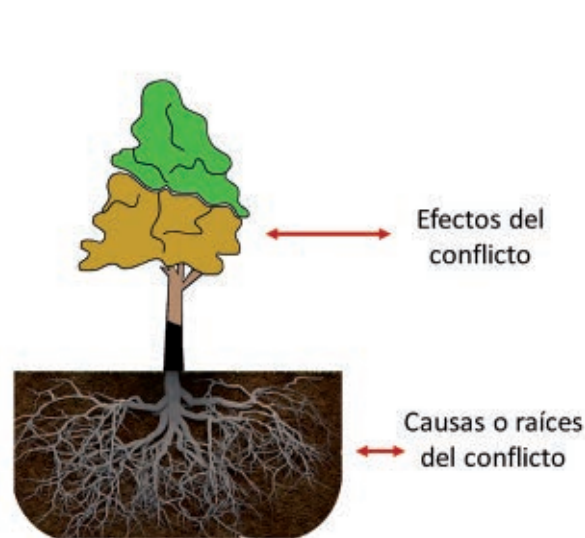


Figura 2. Infografía “El conflicto es como árbol”. Autor Domingo Molina Terrén, adaptado de Cáritas Internacional (2002).



“Dedicar tiempo al equipo y a la gestión inteligente de sus conflictos marca una sutil pero importante diferencia.”

necesidad de un tercero imparcial que facilite el proceso y haga sacar a la luz las cuestiones de fondo.

El líder sabe que esa visión mediadora, que constituye su rol, trae, a la larga, beneficios para el equipo, aunque a corto plazo, con sus preguntas y fomento del diálogo, pueda generar incomodidad, movilizar, irritar o incomodar. Como indica Rooney and Ross (2014), el mediador/facilitador intenta irritar o estimular los patrones de comunicación y negociación para que vuelvan a la vida. Salir de la comodidad que supone el no tratar el conflicto es el reto.

Conviene resaltar que no todo es mediable y no siempre se puede mediar, pero sí incluir herramientas, capacitar y conocer nuevos métodos de cooperación, puede mejorar a las personas y generar equipos más resilientes. Existe una completa gama de técnicas y cajas de herramientas transformativas (Folger, 2008) que, aún sin ser objeto de este artículo, el lector interesado puede indagar para ampliar su visión mediadora. Lo ideal sería un programa integral que le diera la importancia que merece al factor humano expuesto a situaciones de riesgo. A su mejora no sólo física y técnica, sino también motivacional, su espíritu de equipo, sus necesidades

emocionales y preparación psicológica, y la gestión inteligente de sus conflictos.

En resumen, gestionar los conflictos, dotar a los líderes de las herramientas necesarias, y prepararlos para ello, genera equipos más entrenados ante la adversidad, más fuertes y eficaces en momentos de emergencia, con mayores destrezas individuales y conjuntas para actuar con mayor sinergia. Mientras esto llega, dedicar tiempo al equipo y a la gestión inteligente de sus conflictos, marca una sutil pero importante diferencia.

Bibliografía

- Caritas International 2002. Peacebuilding-A-Caritas-Training-Manual, The Vatican, 264p.
- Fisher R., Ury W. and Patton B. 2011. “Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder”. Gestión 2000. 229 p.
- Folger, J. (2008). La mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. Revista de Mediación, 1, 2, pp. 6-16.
- Hamilton, M. (2015). A Pedagogy for Peacebuilding: Practicing an Integrative Model for Conflict Analysis and Response. Revista de Mediación, 8, 2, e3 (9 pages).
- Rooney, G. and Ross, M. (2014) “Un cambio de foco: de mediar el problema a mediar el momento. Uso de la intuición como guía”, Revista de Mediación, vol. 7, No. 1, pp. 36-46.
- Scott, AC 2018. Burning Planet. The Story of Fire Through Time, London University Press, 256p.

M^a José Casamayor Casanova
Licenciada en Ciencias Biológicas,
Post-grado en Mediación, Conciliación y Arbitraje, Experto Europeo en RSC, Técnico de Gabinete de las Brigadas Forestales de la Diputación de Valencia, España. [Colaboradora de redacción](#) de la revista



technosylva

tecnología para hacer operacional la ciencia de los incendios

Felicitemos y Apoyamos la
Revista Incendios y Riesgos Naturales

León, España – San Diego, USA

fiRESPONSE

Wildfire

TACTICAL ANALYST