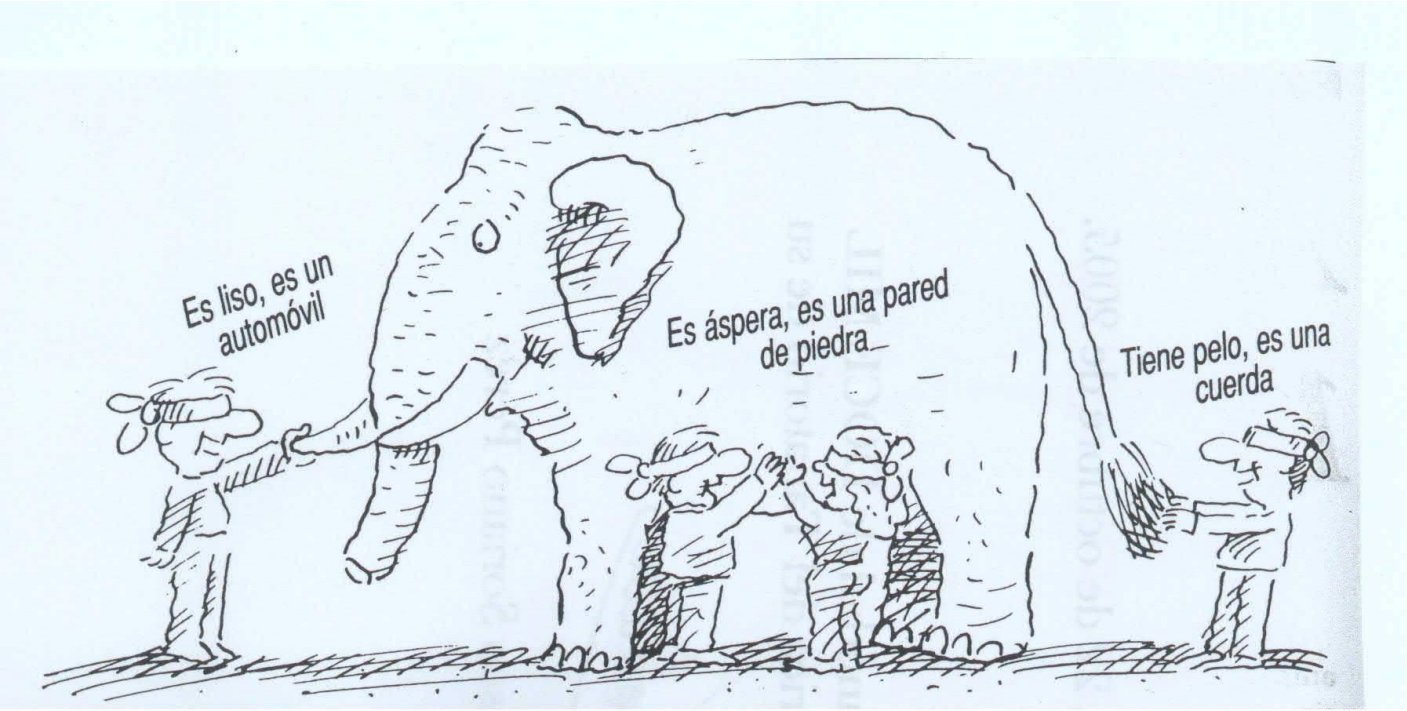
Gestión positiva del conflicto

- Gestión positiva del conflicto.
- Componentes básicos del conflicto: El iceberg del conflicto
- La comunicación como clave para la resolución de conflictos

Copyright 2026

Gestión positiva del conflicto.

Percepciones: En todo conflicto, hemos de ser conscientes que cada persona tiene un punto de vista particular sobre la realidad, sobre lo ocurrido. Tenemos que conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Ante un conflicto hemos de ampliar la percepción, guiando la atención hacia “el otro lado”; hay que guiar a cada parte para que explicite como lo ha percibido.



> **El elefante y los seis sabios ciegos.**

He aquí que una vez había seis sabios ciegos que vivían en la misma ciudad.

Los seis eran ciegos. Un buen día, un elefante llegó a la ciudad. Los seis sabios querían saber cómo era un elefante. De manera que, como eran ciegos, cada uno de ellos se acercó al elefante y empezó a palparlo.

El primero tocó la oreja grande y plana del elefante. “El elefante es como un abanico”, dijo.

El segundo tocó una de las patas del elefante. “El elefante es como un árbol” dijo.

El tercero le tocó la cola: “Estáis muy equivocados: el elefante es como una cuerda.”

El cuarto le tocó la trompa. “Os equivocáis, el elefante es como una serpiente”, dijo.

El quinto le tocó uno de los colmillos. “¡El elefante es como una lanza!”, manifestó.

“No, no!”, gritó el sexto. “¡Parecéis tontos, el elefante es como una pared muy alta!” (había tocado el elefante por el costado).

“¡Abanico!”, “¡Árbol!”, “¡Cuerda!”, “¡Serpiente!”, “¡Lanza!”, “¡Pared!”... Y nunca se pusieron de acuerdo en cómo era un elefante.

En un conflicto los puntos de vista de las personas implicadas son siempre diferentes. Es importante trabajar sobre esos puntos de vista para abrir la historia y poco a poco avanzar hacia la

Copyright 2026

construcción de una narración que incluya los elementos más significativos para cada persona. Esa divergencias perceptivas, son por definición, la esencia y causa de los conflictos.

Copyright 2026

Componentes básicos del conflicto: El iceberg del conflicto

> **Identificar intereses** Es importante prestar atención a los distintos elementos que forman parte del conflicto

Pues ello nos proporcionará una mayor comprensión, permitiéndonos gestionarlo con mayor eficacia.



“El iceberg del conflicto”

Mediante esta figura se pretende trasladar la complejidad de elementos que componen el conflicto, mediante una imagen simple, pero contundente, como la del iceberg. La primera idea que traslada

dicha figura es que en un conflicto existen elementos más visibles, que se manifiestan y perciben con facilidad, mientras que muchos de sus componentes están ocultos o no son fácilmente visibles.

Identificar intereses



Observemos de nuevo el poster de los burros, sobre cómo resolver conflictos creativamente.

En la primera imagen cada burro mantiene una POSICIÓN diferente, uno quiere dirigirse a la derecha y el otro quiere ir a la izquierda (incompatibilidad) y la cuerda los hace interdependientes.

En la siguiente imagen una vez se han podido identificar los INTERESES de ambos: comer, aun siendo interdependientes, logran encontrar una solución.

Otro ejemplo sencillo de Fisher y Urtx es el siguiente:

Copyright 2026

> Dos personas están en la biblioteca discutiendo, una quiere la ventana abierta y la otra cerrada. Discuten sobre cómo van a dejar la ventana: un poco abierta, la mitad... POSICIÓNES.
>
> Entra la bibliotecaria y pregunta a una de ellas para qué quiere la ventana abierta: “necesito aire fresco”. Pregunta a la otra persona porque la quiere cerrada: “para evitar la corriente” INTERESES.
>
> Después de pensarlo un poco, abrió ampliamente la ventana de otra sala, dejando pasar el aire fresco sin corriente.

Ante un conflicto hemos de aprender a diferenciar las posiciones, de los intereses y las necesidades. Normalmente definimos un conflicto en base a las posiciones respectivas, cuando éstas son tan sólo las puntas del iceberg y, a la vez, las que pueden ser más fácilmente modificadas. Hemos de hacer posible un tipo de comunicación que permita la expresión sincera de todos los componentes del iceberg.

Las **POSICIONES**: Corresponde a lo que cada uno reclama y exige en el conflicto; es el estado inicial, lo más inmediato. Son las respuestas que dan las personas al ¿qué quieres?. No ha habido tiempo para la reflexión y se cree que con ello se sentirán satisfechos. Sin embargo, sólo son una cubierta que oculta los intereses y las necesidades. Discutir desde las propias posiciones crea tensiones y pone en peligro las relaciones personales. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado, la idea es movernos de ahí. Para ello se puede acudir a la pregunta para qué se quiere lo que se reclama. Esta pregunta actuará como la “palanca” que puede mover la posición inicial y poner al descubierto los intereses y las necesidades.

Los **INTERESES**. Los intereses muestran los motivos, los deseos de la persona que ha entrado en conflicto. Responden a la pregunta ¿por qué lo quieres? ¿para qué lo quieres?. Son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto, normalmente aparecen debajo de las posiciones. Ayudan a encontrar salidas a la situación que están viviendo ya que no son tan rígidos como las posiciones y están muy ligados a las necesidades “territorio común” sobre el cual situarse para entenderse.

Las **NECESIDADES**. Este es un campo mucho más amplio y común. Todos compartimos unas necesidades básicas. Se trata de aquellos mínimos de bienestar, físico y psicológico, seguridad,

Copyright 2026

relaciones con los demás, reconocimiento personal... a los que nadie puede renunciar.
A partir del reconocimiento y atención de esas necesidades, se puede facilitar la comprensión de los protagonistas.

En una situación conflictiva las personas suelen expresar sus posiciones. A partir de puntos de vista particulares hacen peticiones concretas. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado. La persona formada en resolución de conflictos ha de intentar descubrir que intereses hay por debajo de las posiciones. Un ejercicio que nos puede ilustrar y experimentar la diferencia entre posiciones e intereses, es el ***ejercicio de la mandarina***.

> “Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomo su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.”

Tabla
PARTES **Entre quienes se da el conflicto** **R** **M** **A** **N** **A** **B**
PERCEPCIONES **Que piensa cada uno del otro y de la situación**
POSICIONES **Que pide cada parte**
INTERESES **Que necesita o desea cada parte, por qué y para qué**

Solución

“Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomo su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.”

Copyright 2026

PARTES	**HERMANA A**	**HERMANA B**
PERCEPCIONES	La naranja me corresponde a mi. Ella me la quiere quitar.	La naranja me corresponde a mi. Ella me la quiere quitar
POSICIONES	Es mía porque soy la mayor.	Es mía porque la he cogido antes.
INTERESES	Hacer un pastel	Hacer zumo

Piensa:

- ¿Existía otra forma más favorable para ambas de resolver el conflicto?
- ¿Por qué no encontraron esa otra solución?

Copyright 2026

La comunicación como clave para la resolución de conflictos

La comunicación es la base de las relaciones, o si se prefiere relacionarse es comunicarse.



Axiomas básicos de la comunicación

"***No es posible no comunicarse***": Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, aunque estemos callados, estamos comunicándonos, con los gestos, los silencios, nuestros movimientos…

"***Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional***". Los mensajes no verbales, se refieren sobre todo, a la relación entre las personas que se comunican.

Existe todo un abanico de posibilidades de mejora de la comunicación. Gracias al avance que han tenido las ciencias de la comunicación, ahora sabemos que la forma es tan importante como el contenido, que a comunicar se aprende y que el mensaje que se recibe viene determinado por las palabras, pero también por la intencionalidad, el tipo de relación y las actitudes tanto del emisor como el receptor. Cuando hablamos de mejorar la comunicación, pensamos en unas habilidades comunicativas personalizadas, es decir, cada uno ha de encontrar la concreción que le es propia.

Lenguaje verbal

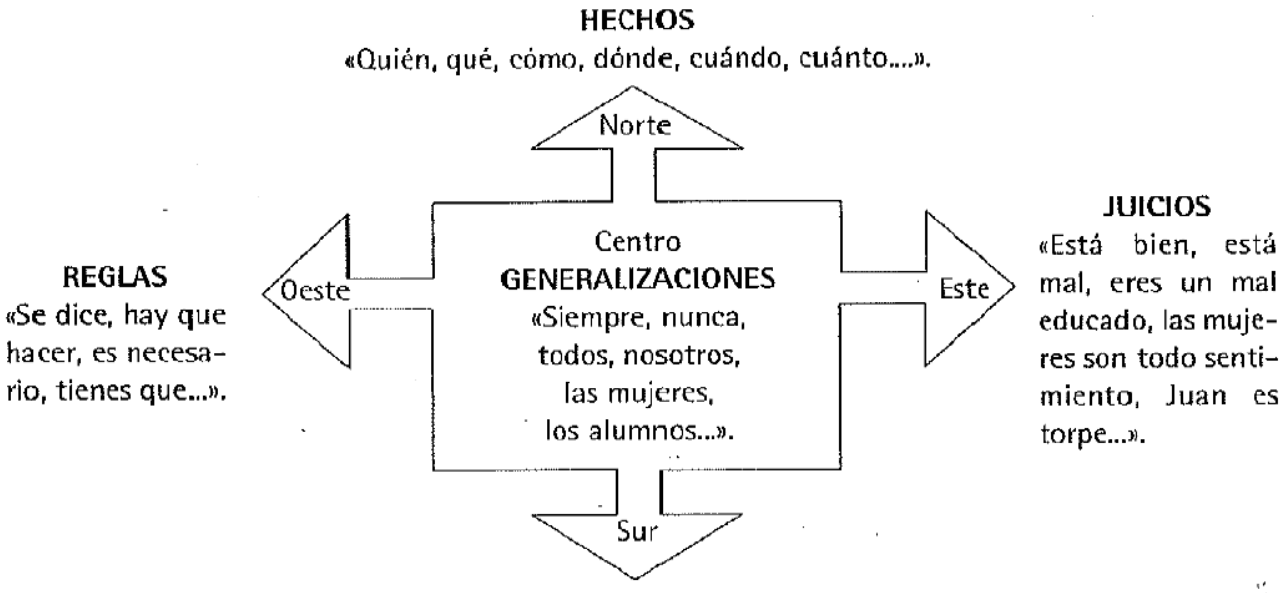
El lenguaje verbal es un tipo de expresión de la que tenemos conocimiento directo, aunque ello no significa que siempre dominemos sus instrumentos:

Precisión del lenguaje para hacer llegar el mensaje.

Copyright 2026

La precisión es una de las cualidades más indispensables para una buena comunicación, sobre todo porque los malentendidos surgen muchas veces por suposiciones que después se descubre que eran infundadas. La herramienta que me parece más útil para trabajar este aspecto es la denominada brújula del lenguaje (Carol y Saint Paul).

LA BRÚJULA DEL LENGUAJE DE ALAIN CAROL



La brújula nos orienta hacia el norte, hacia los hechos y a descubrir cuándo la aguja de nuestro pensamiento se orienta en otra dirección.

(Extraído de Carol y Saint Paul, 1994)

Parten del concepto de metamodelo que hace referencia a que nosotros tenemos una serie de hábitos, una especie de “programación” interna que hace que en las situaciones respondamos con pensamientos que actúan como marco para interpretar la realidad y a los que le damos una credibilidad total.La brújula del lenguaje es un instrumento a fin de descubrir esos metamodelos.

El concepto básico de brújula comporta que del mismo modo que esta herramienta sirve para detectar donde está el norte, con respecto a la comunicación el norte es allí dónde queremos ir, son los hechos.

El gráfico intenta dirigir nuestra atención a como un lenguaje poco esmerado, hace que los mensajes se interpreten de maneras muy diversas y que entre lo que se dice y lo que se entiende medie un abismo. Precisar y dirigir nuestro mensaje hacia los hechos (norte), nos ayuda a corregir las imprecisiones del lenguaje.

Cuando hablamos de imprecisiones tal y como nos muestra el gráfico nos referimos a:

- **Generalizaciones**: “Todo el mundo sabe que...”/¿todo el mundo?; “Siempre pasa..” / ¿siempre?, etc.
- **Reglas**: Mandar, dirigir, sermonear. “Tienes que...”, “Debes de...” “Deberías cambiar”
- **Juicios**: Emitir juicios negativos o infundados cuando no nos los piden.
- **Suposiciones**: Interpretar la realidad, expresando el motivo oculto de la actitud o conducta.
- **Saber escuchar** – La escucha activa.

Saber escuchar y atender es una cualidad imprescindible de un asesor. Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo prestar verdadera atención **sin que medie juicio, interpretación o distorsión**, constituye una experiencia que requiere un esfuerzo. Se puede hablar de **cuatro niveles de escucha:**

- **Oir**: el nivel más superficial, en él sólo percibimos las ondas sonoras del mensaje pero hacemos caso omiso al contenido.
- **Escuchar a**: el segundo nivel, aún insuficiente para ejercer como buen asesor, porque aunque en este nivel empiezas a atender al contenido del mensaje lo haces desde tu punto de vista, desde tu experiencia y no desde la visión del otro.
- **Escuchar para**: el tercer nivel, cercano a una buena escucha pero sin llegar a conseguirlo, seguimos manteniendo un diálogo interno ante el mensaje del otro.
- **La escucha activa**: el cuarto y último nivel, donde el asesor analiza profundamente las palabras del interlocutor con un mínimo de juicio.

Para practicar una escucha activa de calidad, debemos tener el mínimo diálogo interno, rebajar la tensión muscular y relajarse, para facilitar la atención a tu interlocutor y ampliar el campo de visión para que tu mente esté más abierta y receptiva.

La tensión muscular y relajarse, para facilitar la atención a tu interlocutor y ampliar el campo de visión para que tu mente esté más abierta y receptiva.

Los objetivos de la escucha activa son fundamentalmente dos:

- Asegurar al interlocutor que hemos recogido y entendido su mensaje y
- Animar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.

La escucha activa no es una capacidad innata para todo el mundo y necesita de aprendizaje y práctica continuada. Actualmente sabemos que a escuchar se aprende con la práctica.

Reglas del arte de saber escuchar y técnicas de la escucha activa.

En la mayoría de textos sobre comunicación encontramos ejercicios para mejorar la comunicación. Una posible propuesta es la que se muestra en las siguientes tablas.

REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR
1. Escuchar ideas, no datos. 2. Evaluar el contenido, no la forma. 3. Escuchar con optimismo. 4. No saltar a las conclusiones. 5. Tomar notas. 6. El pensamiento va más rápido que el sonido. 7. Mantener la mente abierta…

TÉCNICAS DE LA ESCUCHA ACTIVA	
¿Qué significa escuchar activamente? Escuchar activamente, implica participar en una conversación con la intención de comprender lo mejor posible a los demás.	
Mostrar interés	•Usar un tono de voz acogedor • Expresión de la cara y gestos tranquilos • Contacto visual • Postura corporal relajada y atenta
Clarificar	• Aclarar lo dicho • Obtener más información • Preguntar para asegurarse que se comprende
Parafrasear	• Repetir las ideas y los hechos básicos • Mostrar que se ha entendido
Reflejar	• Mostrar que se entienden los sentimientos • Reflejar los sentimientos del que habla
Resumir	• Juntar los hechos e ideas importantes

Evita ....

Si queremos desarrollar de manera efectiva la escucha activa, debemos **evitar las siguientes situaciones**:

- Llevar la contraria, aconsejar, **dar soluciones a todo.**
- **Desviar la conversación**, cambiar de tema o de idea.
- **Pensar sólo en lo que vamos a decir**, sin estar atento a las palabras de la otra persona.
- **Creernos capaces de anticipar** lo que dirá el otro.
- **Soñar despierto** y pensar en cualquier otra cosa que no venga al caso.
- **Interrumpir** al otro cuando habla.

Copyright 2026

El error más habitual es querer hablar primero y expresar nuestro punto de vista a toda costa, de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos trasmitir, y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la comunicación. Para escuchar bien es importante olvidarse de nuestros problemas, deseos y objetivos personales y, por contra, mostrarse más dispuesto y atento hacia los demás.

Lenguaje no verbal

La comunicación también nos llega a través del lenguaje no verbal. Cuando hablamos de comunicación no verbal, nos referimos a una gran cantidad de elementos que influyen en las relaciones entre las personas y que no se corresponden exactamente con las palabras que esas mismas personas intercambian. Se afirma que el setenta por ciento del contenido del mensaje se da a través del lenguaje no verbal. Con independencia de estos datos, lo que podemos afirmar es que el lenguaje no verbal nos transmite esencialmente los componentes emocionales del mensaje.

Todos emitimos mensajes no verbales constantemente, y ello es lo que hace imposible el “no comunicar”. Aunque estemos callados, cuando estamos en interacción con alguien, nos comportamos de alguna manera concreta, miramos o cerramos los ojos, o apartamos la cara, o nos frotamos las manos o no nos las frotamos…; en cualquier caso hacemos “algo”, tenemos una “conducta”. Y la conducta que tengamos, en una situación de comunicación, es un mensaje, aunque sea un mensaje dudoso o involuntario. Si tenemos en cuenta que no existe lo contrario de la conducta, que no existe la “no conducta”, entonces tenemos que admitir que no existe la posibilidad de “no comunicar”. Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, estamos comunicándonos de manera no verbal: con los gestos, con nuestro aspecto físico, con los sonidos que emitimos, con los silencios…

No podemos ser exhaustivos, ya que la cantidad de posibilidades que tiene el mensaje no verbal es muy amplia. Resumiendo nos podemos quedar con un conjunto de objetivos concretos:

- Encontrar la distancia adecuada para la comunicación.
- Mantener una postura relajada y activa.
- Dirigir el contacto visual hacia la persona. Mirarla.
- Mantener una expresión facial sonriente y relajada.
- Hacer gestos abiertos y espontáneos.
- Expresarse en un tono de voz cálido y suave.

Copyright 2026

UTILIZACIÓN DEL LENGUAJE NO VERBAL		
Indicador no verbal	Adecuado	No adecuado
Distancia.	Cerca.	Lejos.
Postura.	Inclinado hacia el otro, relajado	Tensión, rigidez.
Contacto ocular	Dirigido hacia la otra persona.	Mirada lejana, vista perdida.
Expresiones faciales.	Sonriente, relajada.	Fruncir el ceño, tenso.
Gestos.	Abiertos, espontáneos.	Agresivos, tensos, artificiales.
Tono de voz.	Cálido, suave, cercano.	Aburrido, irritado, distante.

Presentación https://www.slideshare.net/AkshayKumar409/body-language-52615239

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/BIHg4MdpmRycq3

https://giphy.com/embed/8UUYqeo13j4XK

Copyright 2026