



MINDANAO
HOUSE
by Colliers

viviendas exclusivas
1, 2 y 3 dormitorios
Pº San Francisco de Sales, 15
www.mindanaohouse.com



Llévate un Toyota Auris Diésel por

15.950



¿Por qué registrarse?

Regístrate

Iniciar sesión

ELPAÍS.com | El País semanal

Viernes, 20/5/2011, 18:00 h

Inicio Internacional Política España Deportes Economía Tecnología Cultura Gente y TV **Sociedad** Opinión Blogs In English

buscar

Educación | Salud | Ciencia | El Viajero | El País semanal | Domingo

ELPAÍS.com > Sociedad > El País semanal

6 de 16 en El País semanal anterior siguiente

REPORTAJE: PSICOLOGÍA

Discrepar sin crear conflictos

FERRAN RAMON-CORTÉS 15/05/2011

Vota Resultado ★★★★★ 153 votos



109

Recomendar 75

En los grupos, la discusión ayuda al crecimiento. Sin embargo, mal gestionada puede derivar en conflictos entre las personas. ¿Cómo podemos discrepar sin enfrentarnos?

Participé recientemente en una reunión estratégica de una importante organización. Fue una sesión larga, donde el consejero delegado expuso las líneas maestras de gestión de los próximos dos años, y presentó diversos proyectos. Éramos 14 personas en la sala. Estábamos convocados con el objetivo de dar nuestro parecer a las propuestas que se nos presentaban. Yo era la primera vez que participaba en la reunión, así que opté por la discreción. Pero es que nadie dijo nada: ni un comentario, ni una discrepancia, ni la más mínima objeción. Podría ser porque todos estuvieran de acuerdo, pero no es lo que sus caras me transmitían. En el almuerzo posterior a la reunión, comenté este hecho con uno de los veteranos asistentes, y su respuesta fue elocuente: "Aquí, para tener paz, nos regimos por el artículo 22: el jefe siempre tiene razón..."

La noticia en otros webs

~ webs en español
~ en otros idiomas

"Es mejor debatir una cuestión sin llegar a resolverla, que resolver una cuestión sin debatirla"

El valor de la discrepancia

"Si en una reunión estáis los diez de acuerdo en todo, probablemente sobran nueve" (James Hunter)

En muchas organizaciones, en muchos grupos humanos y también en muchas relaciones, la discrepancia no solo no es bienvenida, sino que es temida. Se vive como un factor de potencial desestabilizador del grupo o de la relación, y se

evita siempre que se puede. Sin embargo, la discrepancia en un grupo de trabajo o en una relación no solo no es peligrosa o dañina sino que es de gran ayuda y debería ser siempre deseable. Solo a través de la discrepancia las personas somos capaces de cuestionarnos las cosas, explorar nuevos caminos y buscar nuevas soluciones a viejos problemas. La discrepancia ayuda a los grupos a que crezcan intelectualmente y desarrollen su inteligencia colectiva, una inteligencia que poco tiene que ver con el coeficiente intelectual individual de los miembros del grupo, y mucho tiene que ver con los intercambios comunicativos entre sus miembros.

Ni en el contexto de un grupo, ni en el de ninguna relación deberíamos aspirar al acuerdo permanente, porque ello significaría renunciar automáticamente al crecimiento que nos aportan las diferentes maneras de afrontar una decisión o un problema.

Y si la discrepancia es positiva, ¿por qué tantas veces la tememos o la evitamos? Probablemente ello se debe a que demasiadas veces, lo que empezó como una legítima discrepancia acaba en una violenta discusión sin saber muy bien por qué. Lo que en realidad tememos no es la discrepancia, es el conflicto.

Discrepancias que derivan en discusiones

"En toda discusión no es una tesis lo que se defiende, sino a uno mismo" (Paul Valéry)

Caemos en la discusión no porque estemos en desacuerdo sobre algo, sino porque reaccionamos emocionalmente a lo que el otro ha dicho. La explicación al hecho de convertir una conversación en discusión la encontramos en el *cómo* decimos las cosas, más que en el *qué* decimos.

Última Hora

Sobre su positivo por clenbuterol, **Contador**, gran triunfador hoy en el Giro, se ha enterado de que el **Tribunal de Arbitraje Deportivo estudiará del 6 al 8 de junio** (antes del Tour) **los recursos** de la UCI y la AMA contra la absolución de la Federación Española de Ciclismo.

EL PAÍS

Hace 8 minutos

En busca de una postura común tras la prohibición. La primera asamblea acaba en el campamento de Sol sin un acuerdo sobre qué hacer. Se ha convocado una segunda reunión a las 18.00 pero, al mismo tiempo, la comisión de comunicación anuncia nuevas decisiones en una hora.

Victoria Torres

Hace 24 minutos

Al menos diez heridos, entre ellos cinco policías, en un

Retrovisor bluetooth manos libres
Precio 78.99 €



Podemos estar en desacuerdo sobre un tema, y podemos discrepar abiertamente sobre él sin que entremos en conflicto, pero para que esto suceda, hay una delgada línea roja que no debemos cruzar, y que es el juicio personal. En el momento en que la otra persona se sienta juzgada, y por extensión atacada, el conflicto está servido.

Muchas veces traspasamos esta línea roja de forma inconsciente. Pero la cruzamos. Imaginemos que alguien nos presenta una propuesta y no nos gusta. Es muy distinto decir algo como "la idea no me ha levantado de la silla", a soltar que "se nota que no te lo has currado". En el primer caso hablo de mí y de la impresión que me ha causado la propuesta, mientras que en el segundo caso juzgo al otro, sin ni siquiera saber si mi juicio es cierto, con un riesgo de que se sienta atacado. Lo mismo ocurrirá en el terreno personal de las relaciones. Si alguien me levanta la voz será distinto decirle "la forma en que me hablas me duele" que optar por un juicio como "eres un histérico".

Así pues la clave está en el impacto emocional de nuestras palabras, no en su contenido. No es el desacuerdo lo que nos hace discutir. Es el sentirnos ofendidos, atacados, menospreciados, o cualquier otro sentimiento que se desprenda de la manera en que nos hablan.

Buscando la 'Pax Romana'

"La única forma de salir ganando de una discusión es evitándola" (Dale Carnegie)

Esta afirmación es sin duda cierta, pero no por ello siempre deseable. Porque aunque debemos evitar siempre que podamos el conflicto, no debemos renunciar, por evitarlo, a hablar y confrontar las cosas cuando tenemos discrepancias.

Hay organizaciones, y sobre todo hay relaciones, que huyen sistemáticamente de toda discrepancia, instalándose en una ficticia *pax romana* que crea una ilusión de permanente bienestar. Pero las organizaciones (y las relaciones) que optan por este camino, se estancan y acaban muriendo de inanición. En primer lugar, porque renunciando a contrastar opiniones e ideas se renuncia también al crecimiento. Y en segundo lugar, porque esta *pax romana* no es natural, y la organización (o relación) se acaba asentando en una asfixiante hipocresía que es claramente desmotivante.

El debate de ideas es el motor de crecimiento personal y organizativo. Y renunciar a él para evitar los conflictos es firmar la sentencia de muerte de la empresa o la relación. Como afirmó Joseph Joubert, "es mejor debatir una cuestión sin resolverla, que resolver una cuestión sin debatirla".

Adicionalmente hay que tener en cuenta que la ficticia *pax romana*, cuando se rompe, lo hace de forma agresiva y descontrolada, pues salen a la luz sentimientos escondidos y reprimidos durante tiempo. Hay un efecto péndulo, y pasamos en un instante de la paz a la guerra, sin un punto intermedio.

Volver a retomar el camino

"No porque hayas hecho enmudecer a una persona la has convencido" (Joseph Morley)

El conflicto en una discusión proviene siempre de una reacción emocional. Así pues, si hemos caído en él, y queremos solucionarlo, debemos resolver las emociones.

En lugar de enzarzarnos en interminables defensas de nuestros argumentos, busquemos qué nos ha separado en el terreno emocional, e intentemos superarlo. Lo podremos hacer si somos capaces de expresar estas emociones. No es un diálogo fácil. Requiere que se lleve a término en serenidad, no en pleno fragor de la batalla. Requiere muchas veces también una preparación previa: avisar al otro que queremos tener este tipo de conversación, para que venga emocionalmente preparado y no ponga por delante todos sus mecanismos de defensa.

Y hemos de saber que no siempre lo podemos lograr. Dos no se entienden si uno no quiere. Pero es bueno tener la iniciativa, y probarlo, porque la mayoría de nosotros sí queremos entendernos con los demás.

Lo más visto ...valorado ...enviado

1. Un camarero puede aportar claves de lo ocurrido en la suite 2806
2. Munich Re premió a sus agentes con una orgía con 20 prostitutas
3. ¿Qué quiere Sol?
4. "Tocamos a tres millones de pesetas"
5. El tribunal decide encausar a la cúpula del PP de Camps por financiación ilegal
6. Boyero en Cannes: "La piel que habito' provoca risa sin querer"
7. Una "broma" de Aguirre sobre "convocar un campamento en Ferraz" obliga al PP a desmentirlo
8. Pillado a 207 por hora el jefe de Tráfico de Soria
9. Un campamento con calles y baños portátiles
10. Un día en la república de Sol

ADSL GRATIS PRIMER MES JAZZTEL
figo a móvil GRATIS para siempre

Listado completo



Génesis: 65% Bonificación
Las mejores coberturas del mercado para Buenos Conductores. Ahorra ya!




El primer mes gratis
Gratis llamadas a móviles para toda la vida y ADSL Jazztel a 19,95 €/mes hasta verano 2012.



Seguros Online Fénix Directo
Tu coche a Terceros desde 200€. Tu Moto a Terceros desde 114€. Calcula online tu presupuesto.

ads by ELMAS.COM

Vota | Resultado  153 votos | 6 de 16 en El País semanal | [anterior](#)

Ayuda | Contacto | Venta Uno @ Uno | Publicidad | Aviso legal | El País en tu web | Mapaweb | Índice | Traductor | [RSS](#) | [PODCAST](#) | [Secciones](#)

Imprimir | Estadística | Enviar | Compartir: [siguiente](#) [¿Qué es esto?](#) | Puedes utilizar el teclado: [+](#) [-](#) Texto [←](#) [→](#) Artículo

Corregir | Reproducir | Derechos

OTRAS EDICIONES

Publicado en [Edición Impresa](#) en la sección de [El País Semanal](#)

[Versión texto accesible](#)

Edición de Bolsillo, edición para [PDA/PSP](#) ó [Móvil](#)

[Edición Impresa en PDF](#)  - 15-05-2011

Última hora

Lo último

- 17:42 [Nuevo ataque a Sony... en Japón](#)
- 17:42 [Retrata tu indignación](#)
- 17:41 [El partido ecologista Equo apoya a Compromís en la Comunidad Valenciana](#)
- 17:34 [La mitad de las nucleares, paradas por recargas y averías](#)
- 17:25 [El Gobierno aplaza un año el servicio universal de banda ancha](#)

ADSL GRATIS PRIMER MES *Jazztel*
fijo a móvil **GRATIS** para siempre

[Ver más noticias](#)

Vídeos



GP de España: Entrenamientos libres - F1 2011 - 17:12



Boyero en Cannes: "No sé quién ha engañado a Sean Penn para hacer esta película" - 15:32



Playoffs ACB: Barcelona 76-65 Unicaja - 12:36



[Otros vídeos](#)