

Material Imprimible

Curso Comunicación eficaz

Módulo Comunicación de crisis

Contenidos:

- La comunicación y las crisis
- Diferencias entre la actitud reactiva y creativa
- Concepto de resiliencia
- Consejos para comunicar temas difíciles
- Detección de la mentira
- Discusiones y tipos de conflictos
- Claves para lograr acuerdos

La comunicación y las crisis

Si hablamos de comunicación efectiva, tenemos que detenernos en un tema que atraviesa cualquier tipo de comunicación, tanto a nivel interpersonal como organizacional. Nos referimos a la comunicación y las crisis, es decir, la importancia de saber comunicarnos en situaciones críticas de cualquier tipo, que son muy frecuentes en los ámbitos cotidianos, ya sea laboral, personal o social.

Entonces, para acercarnos a definir una **crisis** diremos que responde a un cambio repentino, que pone en peligro, en principio, el equilibrio natural de una persona, organización o institución.

Como vemos, la crisis se caracteriza por una ruptura del equilibrio: es un fenómeno grave, pero normal, ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier persona u organización.

Por naturaleza, la crisis es un fenómeno difícil de abarcar, ¿y qué es lo que la hace compleja? En primer lugar, es difícil percibir y analizar lo que pasa mientras está sucediendo. Como decíamos, lo primero que se rompe es el equilibrio, por eso también está afectada la capacidad de analizar y valorar con precisión las causas de la crisis.

Todas las crisis comparten ciertas características comunes, que describiremos a continuación:

- La sorpresa, ya que no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada
- Es única, puesto que en general, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas pueden no producir los mismos efectos
- Provoca una situación de urgencia, provocada por una variedad de situaciones que hay que afrontar, por lo que necesita reacciones y decisiones rápidas.
- Generan desestabilización, dado que alteran los hábitos y modos normales de relacionarse. Las relaciones que eran cordiales se convierten en tensas o conflictivas
- Hay un descenso de la calidad de la información, y el rumor se convierte rápidamente en información

Las crisis provocan emociones exageradas, y en esos momentos todo parece potenciarse: el entusiasmo, el miedo, la ansiedad o cualquier tipo de emoción. Y, como sabemos, en

una situación de emotividad exacerbada, las personas se vuelven más sensibles. Por lo tanto, los comportamientos durante las crisis influyen más de lo habitual en los demás. Por esto, es necesario tener en cuenta algunos puntos para manejarse en estas situaciones, como contar con un buen manejo de las relaciones interpersonales, estar preparados y fortalecer las propias actitudes y habilidades de comunicación.

Los primeros pasos que son necesarios llevar a cabo frente a una crisis son:

- Antes que nada, verificar si se trata de una crisis o de un mal entendido. Muchas veces atravesamos una situación conflictiva que es producto de algo no dicho, un rumor o malentendido, pero hay que distinguir si llega a ser una situación de crisis.
- El segundo punto es atenerse a la verdad y nada más que la verdad. Es decir, basarse en hechos concretos, y no exagerar ni manipular la información de manera conveniente.
- Por otro lado, es importante saber liderar y ponerse al frente de la situación, o sea, no dejar en manos de otros ni esperar a que los demás vean cómo resolver la situación. Pero también, saber pedir ayuda, recurrir a otros, y no pretender resolver todo por cuenta propia.
- Otro punto clave es mantener la calma. Si la crisis ya está desatada, el nerviosismo o la ansiedad no serán de ayuda para poder resolver el problema. Entonces, es importante saber recuperar la serenidad
- Por último, es fundamental asumir las responsabilidades que le corresponden a cada uno.

Diferencias entre la actitud reactiva y creativa

Frente a una situación crítica hay distintos modos de reaccionar y responder, y esto marcará la forma en que se resuelve esa crisis.

No es lo mismo reaccionar de manera impulsiva que optimista. Del mismo modo, una crisis no tendrá el mismo desenlace si las personas involucradas mantienen una actitud comprensiva y paciente, que si se dejan ganar por la ansiedad y los supuestos.

Entonces, vamos a distinguir las distintas formas de responder a una crisis a partir de la diferencia entre una **actitud reactiva** y una **actitud creativa**.

En el primer caso, se trata de una actitud defensiva. Este modo de reaccionar es característico de las personas que consideran que el mundo está lleno de fuerzas

externas que actúan sobre nosotros, y es la actitud típica de personas que no asumen responsabilidades, esquivan y eluden tomar la iniciativa.

En contraposición a esta, la actitud creativa es la del aprendizaje. Este tipo de personas se preguntan: ¿Qué deseo crear para mí?, ¿Cómo llegué a esta situación? Entonces, lo que guía la acción es evaluar lo necesario para causar una situación deseada. Esta actitud es la que busca aprender de la experiencia, orientarse a obtener resultados y proponer soluciones.

Como decíamos antes, tener una actitud reactiva o creativa frente a una crisis es lo que marcará la diferencia.

Concepto de resiliencia

Un punto clave de esta capacidad de responder a las crisis con una actitud creativa es la visión de éstas como oportunidades. Vamos a ver que hay algunas situaciones típicas en momentos de crisis que es importante identificar para poder convertirlas en oportunidades para mejorar, y esto se relaciona con el concepto de **resiliencia**, que es la capacidad de adaptarse y sobreponerse a la adversidad.

La resiliencia no es algo que una persona tenga o no tenga, sino que implica una serie de conductas y formas de pensar que cualquier persona puede aprender y desarrollar.

Las personas resilientes:

- Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro
- Son capaces de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad, y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis
- Saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión
- Tienen un optimismo realista. Es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías
- Se consideran competentes y confían en sus propias capacidades
- Son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas
- Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas

Hay algunas conductas recomendadas para los momentos de crisis. Estas son:

- mantenerse informado sobre todos los aspectos de la situación
- mantener un tono tranquilo y sereno
- aunque estemos asustados o estresados, nuestro trabajo será evitar entrar en pánico y colaborar para que los demás se mantengan tranquilos
- no generar alarma y mostrar tranquilidad para que los demás también mantengan la calma
- hacer participar a todos en la toma de decisiones importantes, así se puede lograr que las personas se comprometan con las decisiones y hagan lo posible para que funcione

Evidentemente, en plena crisis no se puede perder tiempo discutiendo cuál es la mejor solución a los problemas. Igualmente, es recomendable intentar que todos se involucren el máximo posible.

También, es bueno mostrar a los demás que estamos de su lado, hacerles ver que su bienestar es una prioridad para nosotros también. Y, algo que parece una obviedad pero no es tan fácil de lograr en momentos de tensión, es mantener el buen humor. Aunque estemos atravesando una crisis, sabemos que la risa puede ser un buen antídoto para reducir el estrés.

En comunicación de crisis, hay tres caminos para resolver un conflicto: el silencio, el ataque o la disculpa.

El silencio es una opción que busca dejar que la situación decante y esperar a que se olvide el problema. La segunda opción, del ataque, o contraataque, implica reaccionar e ir hacia adelante. Esta se basa en la teoría del mal menor, y aunque quizás sea un alivio, no cierra la crisis. La salida más efectiva es la disculpa, y cuanto más explícita, sincera, profunda, breve, concisa y sin vueltas, mejor.

Consejos para comunicar temas difíciles

El primer temor a la hora de comunicar algo difícil es no saber cuál será la reacción de los demás, y muchas veces evitamos comunicar una mala noticia por miedo a la reacción del otro. Por eso, es importante elegir el momento adecuado.

Una mala noticia sonará peor si se comunica en una situación complicada. Entonces, siempre es mejor encontrar el momento oportuno y crear un ambiente cálido y tranquilo.

También es importante encontrar el tono adecuado, siendo lo más empático posible; y ponerse en el lugar del otro ayudará mucho.

Asimismo, la postura y la actitud corporal son fundamentales a la hora de comunicar las noticias, procurando que sea una voz cálida y una postura no rígida.

De igual manera, hay que asumir el propio lugar, y saber que no depende totalmente de nosotros cómo se puede llegar a sentir la otra persona. Cuando tenemos que comunicar algo difícil o doloroso, muchas veces no se puede evitar el dolor de los demás, pero no nos corresponde hacer sentir bien a la otra persona.

Antes de asumir el papel de comunicadores de una mala noticia, hay que evaluar si realmente somos los más indicados para dar esas noticias. Para esto, es necesario revisar la relación que mantenemos con esa persona y preguntarnos: ¿cuán cercanos somos?, ¿esa persona confía en mí?, ¿a mí también me afecta la noticia, o solo al otro? Si no nos sentimos capaces de dar una noticia, no hay que obligarse, ya que lo único que podemos causar es hacer más difícil la situación.

Otro punto importante es preparar el momento, es decir, no lanzar noticia de golpe, sino introducir a la persona con frases que lo preparen como: “tengo que contarte algo no muy bueno”, o “hay algo que tenes que saber”. De esta forma, el receptor de la noticia se prepara para enfrentarse a algo complicado que no es una conversación ordinaria. Después de haber introducido la charla con estas frases, es mejor no dejar pasar el tiempo para dar la noticia, porque esto puede aumentar la tensión y la angustia.

Por otra parte, no debemos confundir el sentido de ponerse en el lugar del otro. Ser empáticos no quiere decir que tenemos que ponernos a llorar con el otro. Es preferible que por mucha pena que nos de la noticia o la persona a quien se la damos, intentemos controlar las emociones y ganas de llorar.

Ya tendrán tiempo de desahogarse. Lo que el otro necesita en este momento es alguien que lo contenga, y si ustedes también se quiebran, sentirá que no puede apoyarse en ustedes y no estarán brindando una verdadera ayuda.

Ser cuidadosos y observar la reacción del otro también es esencial. Muchas veces, ante malas noticias las personas quedan en shock, pareciendo que no reaccionan o que no les afectó lo que se les comunicó.

No hay que dejar a las personas así e irse, ya que la verdadera reacción puede venir después y el otro puede descontrolarse o angustiarse demasiado y no contar con nadie para que lo contenga. Por dicho motivo, es recomendable quedarse con la persona o al menos estar cerca en otro lugar, de modo que si necesita a alguien pueda acudir.

Es muy probable que frente a estas situaciones nos preocupemos por no saber qué decir o qué hacer para calmar a la persona. Pero hay que saber que en esos momentos son pocas las palabras y consejos que se toman en cuenta. Lo mejor que se puede hacer es quedarse cerca, escuchar y contener al otro.

Detección de la mentira

Una de las competencias necesarias para manejar las situaciones de comunicación conflictivas, es aprender a identificar cuándo pueden estar mintiéndonos.

Esto es una habilidad que se aprende y se puede perfeccionar en la práctica. En principio se trata de ser buenos observadores, no dejar pasar los detalles importantes y estar bien atentos para detectar cuando algo no cierra.

Cuestiones que debemos tener en cuenta para detectar que nos están mintiendo.

Primeramente diremos que un signo que puede indicar ocultamiento de información es cuando se repite la pregunta. ¿En qué consiste? Como su nombre lo indica, consiste en la repetición de la pregunta por parte de quien responde.

Esta tiene dos manifestaciones posibles: o bien se repite la pregunta en su totalidad, o bien parcialmente, como si no hubiese podido llegar a escuchar o entender. Además, cuando una persona miente, es común que las pausas entre cada palabra aumenten unas décimas de segundo.

Lo que sucede es que el cerebro se pone en funcionamiento de manera sorpresiva, y ante una pregunta cuya respuesta debería ser sencilla, la mente necesita unas décimas de segundo para articular una respuesta no comprometida. Entonces, ¿qué hace la persona que puede estar mintiendo para ganar tiempo? Repite la pregunta. Esta es una respuesta instintiva.

Otra forma en la que puede aparecer esta respuesta es complementando la misma con parte de la pregunta. Es decir, no se repite literalmente toda la pregunta, sino que se suma una parte de la misma a una respuesta que debería ser sencilla. Esto puede ser una señal de que queremos sonar convincentes.

Pensemos, por ejemplo, en los niños, ¿qué hacen instintivamente cuando escuchan una mentira, o algo grosero? Su reacción natural es la de taparse con ambas manos la boca, como diciendo con este gesto: “¡No puedo creer lo que estás diciendo!”.

Al ir creciendo, esta manifestación se hace casi imperceptible y puede derivar en frotarse levemente la nariz o pasarse los dedos por la comisura de la boca. Estos gestos involuntarios también son indicios de que algo puede estar siendo ocultado.

Hay que tener en cuenta que este “indicio” de mentira es difícil que sea causado por la picazón propia de una alergia, algo que sí pasa con la nariz, que puede hacer sentir picazón por un resfrío común o una reacción a un olor fuerte; pero los labios, al ser tocados es difícil que sea por algo natural. Es muy probable que la persona esté insegura de lo que está diciendo, ya sea que esté creando todo un argumento o simplemente esté pensando en cómo demostrar su inocencia.

Otro signo de alguien que se siente bajo amenaza es la transpiración en la frente. Aun cuando escasos segundos antes tenía la frente seca, puede verse con sudor de un momento a otro, y eso es producto del nerviosismo.

Puede ser que la persona simplemente esté nerviosa porque se siente acusada y está buscando exponer una explicación; o bien no tiene ninguna explicación y tiene que inventarla.

En ese momento, la persona que está siendo “acusada” entra en un círculo vicioso en el que es difícil generar las palabras coherentes, puesto que su cerebro está dividido entre alarmarse sobre el peligro del momento, identificar la intención y reacciones de su interlocutor, y desarrollar la mentira.

Otro rasgo típico de la persona que puede estar mintiendo son los ojos, que se mantienen fijos en las reacciones del interlocutor.

Cuando alguien miente, tira una “pelota” y espera que el interlocutor la atrape, baje la guardia y le crea. Hasta entonces, es común que se mantenga observando y siguiendo cada centímetro de su cara.

No obstante, debemos tener en cuenta que todo exceso es sospechoso. Si, en caso contrario, la persona evita el contacto visual, como empuñándose una y otra vez en negar su participación o conocimiento en la situación, la certeza de que está mintiendo es aún mayor.

De igual manera, hay una clave a nivel verbal que no es fácil pasar por alto, y es justificarse innecesariamente. Cuando nos sentimos culpables por una u otra razón, o cuando estamos nerviosos porque queremos demostrar nuestra inocencia o eficiencia, tendemos a justificarnos excesiva e innecesariamente.

¿Cómo podemos definir una justificación innecesaria? Se trata de la enumeración de varios detalles que buscan probar lo que estamos diciendo, sin que lo hayan preguntado, con tal de sacarse el tema de encima. Y acá es cuando podemos darnos cuenta si la respuesta fue practicada.

Una persona que realmente tiene que “recordar”, se toma su tiempo en estructurar los detalles. No tiene que practicar nada, puede responder calmado porque está hablando con la verdad. Entonces, si alguien responde rápido y sin dudar, quizás tenía pensada y practicada su respuesta.

Entonces, como podemos ver, hablar más de la cuenta no nos hace más confiables, sino todo lo contrario.

¿Qué ganamos hablando de más? Absolutamente nada. De hecho se pierde mucho, porque muchas veces damos detalles innecesarios que pueden ayudar a un interrogador sagaz a contradecirnos, incluso aunque estemos siendo sinceros. Pero... ¿Cómo es esto posible? Es posible por culpa del nerviosismo.

Otro punto a tener en cuenta para identificar una mentira es bajar la voz y tragar saliva. Cuando una persona miente o está inventando algo, su tono y volumen de voz disminuyen dramáticamente, casi en un 50%.

De hablar con una correcta modulación, pasa de repente a bajar la voz con discreción, y de nuevo a un tono de voz normal. Inclusive, puede ocurrir varias veces a lo largo de frases concatenadas.

En estos casos hay que tratar de identificar, a medida que el interlocutor se expresa, las subidas y bajadas de tono, y poner atención a qué detalles estaba explicando en el momento en que disminuyó el volumen al hablar.

Como mencionamos antes, la otra conducta clave es tragar saliva. En la misma medida que el tono de voz puede oscilar, el hecho de tragar saliva es otro detalle al que no le podemos restar protagonismo. Éste es un proceso automático que hacemos todo el tiempo, pero si estamos nerviosos lo hacemos casi deliberadamente, y se nota.

Para finalizar el encuentro diremos que la señal más concreta de que alguien puede estar mintiendo es el alivio al momento de la retirada. Cuando una persona está siendo interrogada de manera inquisitiva, se mantendrá a la defensiva y su cuerpo estará tenso. En el momento que el interrogatorio termine, pueden ocurrir una de dos cosas: O bien la persona “contraataca”, diciendo lo injusto que hemos sido al pensar que está mintiendo, o bien se queda callada y su cuerpo se relaja.

En este momento puede suceder que se relajen uno o ambos hombros, y que la respiración, que era superficial hasta ese momento, se reanude con un suspiro. En pocas palabras, una persona culpable se sentirá aliviada instantáneamente cuando el “interrogatorio” termine.

Identificar estas señales no es tan sencillo, pero recordemos que una persona sincera está dispuesta a cooperar y dar explicaciones, mientras que alguien que quiere ocultar algo suele ponerse a la defensiva y responder lo más escueto posible.

La discusión

Como sabemos, el conflicto forma parte de las relaciones sociales, ya que es inevitable que haya diferencias de opiniones y discusión. El tema es de qué manera discutimos, y si las discusiones nos llevan a buen puerto o no.

Para empezar, debemos preguntarnos, ¿cuándo fue la última vez que discutimos con alguien? Y pensar cómo fue esa discusión.

En la mayoría de los casos solemos vivir las discusiones como traumáticas, tendemos a explotar o callar para evitar perder el control. Sin embargo, todos estos son síntomas de que en realidad no sabemos discutir bien.

Pero... ¿por qué se da esta dificultad para discutir, o qué es lo que se necesita para lograr discusiones de mejor nivel? En principio, lo que se necesita es salir de uno mismo y de la propia visión del mundo.

Observemos algo interesante: en general, todos somos más capaces de aceptar las diferencias de religiones y culturas, que las diferencias de ideas con las personas más cercanas. Ahí es donde el tema se complica, porque las relaciones se vuelven tensas y las discusiones se convierten en peleas.

Entonces, vamos a ver algunas estrategias para tener en cuenta a la hora de comunicarse y obtener mejores resultados de una discusión.

- Para empezar, debemos tratar de reducir nuestro nivel de activación, porque lo que pasa cuando tenemos un nivel alto de activación es que decimos lo primero que se nos ocurre y después nos arrepentimos
- Relacionado con esto, además hay que preguntarse para qué. ¿Para qué voy a decir esto? ¿Va a ayudarme al objetivo que pretendo conseguir? Tenemos que evaluar si encontramos una respuesta a esas preguntas, o si realmente lo que vamos a decir no nos va a ayudar en el objetivo que pretendemos lograr. Si esto sucede, es mejor mantenerse en silencio y pensar algo más adecuado para decir. Observemos que no es el mismo resultado si en lugar de preguntarse para qué, decimos por qué. Esta última pregunta siempre va a encontrar una respuesta, porque el otro lo provocó, porque estoy enojado, y muchas respuestas más. Entonces, es mejor preguntarse para qué y no por qué.
- Otro punto es ser conscientes de las señales de nuestro cuerpo para conocernos y poder autorregularnos. Es importante prestar atención a lo que ocurre a nivel físico porque ahí se expresa nuestro estado emocional. Las señales de alerta son el corazón acelerado, los músculos tensos o el sudor. Todos estos son síntomas de que las emociones de enojo o rabia nos empiezan a dominar, y al hacernos conscientes de eso podemos buscar dominarnos.
- Otra cuestión clave es recordar cuál es el objetivo de la discusión, ya que de nada sirven todos los otros consejos si lo único que queremos es tener la razón o ganarle al otro. El objetivo de la discusión debe ser llegar a un acuerdo o a un punto en común con la otra persona; por lo tanto, hay que estar alertas para detectar cuándo nos alejamos de ese objetivo y así volver a él.
- También es recomendable ignorar los reproches o comentarios de los demás que nos desvíen de ese objetivo y redirigirlo diciendo un simple: “No quiero discutir, creo que lo importante es que solucionemos esto y lleguemos a un acuerdo”, o “Entiendo que estés molesto pero creo que tenemos que buscar una solución”. Es importante no entrar en un círculo vicioso de reproches mutuos y

competencia con los otros, y además, tener en cuenta que una discusión no es una competencia donde uno gana, sino un trabajo de a dos que será más exitoso si todos ganan. Para que esto suceda y todos puedan lograr ganar en una discusión, hay que saber escuchar. Muchas veces nos quedamos encerrados en nosotros mismos y no escuchamos lo que nos está diciendo la otra persona.

- Otro consejo útil para llegar a buen puerto en las discusiones es terminar y resolver un tema antes de pasar a otro. ¿Cuántas veces pasa que comenzamos a discutir sobre un tema concreto y terminamos sacando otros temas a la vez sin haber podido resolver el primero? Hay que recordar que si el objetivo es llegar a una conclusión sobre un tema, no hay que abrir el cajón de los recuerdos y sacar a relucir todo. Así que es recomendable discutir solo un tema por vez, y cuando se llegue a un acuerdo sobre ese tema, entonces se podrá discutir otro.
- También es bueno saber callar, dado que hay momentos en los que las condiciones no son las más apropiadas y es mejor dejar el tema para otro momento. Y también, es importante dejar de lado el tono irónico. Hay quienes creen que no agredir verbalmente alcanza para no faltar el respeto. Sin embargo, sobre todo en un momento de tensión, una ironía puede ser como un fósforo suficiente para hacer explotar la situación.
- Otro punto es evitar el monólogo, puesto que la discusión es, ante todo, un proceso de intercambio, y por eso implica necesariamente que cada parte pueda exponer su opinión. Si lo que desea la persona es dar un discurso detallado de lo mal que se siente, es mejor pararse frente al espejo y hablar, gritar o llorar. Pero eso no es discutir, sino descargar y, para resolver un conflicto, no sirve.

Entendido el punto anterior, hay que asumir que en una discusión hay que tomar decisiones, pero para eso hay que estar dispuestos a negociar, y si bien cada uno sabe cuál es su límite, hay que aprender a ceder.

A veces las emociones nos dominan y empezamos a usar un lenguaje acusatorio en las discusiones. Entonces, los nervios nos ganan y decimos cosas sin pensar, de las que luego nos arrepentimos.

Por dicho motivo, es importante aprender a resolver conflictos sin llegar a provocar daño. Quizás no sea posible llegar a un acuerdo en un momento, pero al menos podemos comprometernos hacia futuro.

En una discusión o conflicto de opiniones, nuestro objetivo inicial debería ser el mismo: no empeorar la situación. Y después, sí intentar llegar a un acuerdo.

Ahora bien. Para evitar los malentendidos, es importante diferenciar los intereses y las posiciones.

Si pensamos en los distintos tipos de relaciones que tenemos con familiares, conocidos, amigos y colegas, veremos que es difícil encontrar relaciones humanas totalmente libres de conflictos.

Desde las peleas de niños hasta las guerras entre países, desde los problemas matrimoniales hasta los litigios entre empresas, el conflicto está siempre presente, porque constantemente aparecen individuos o grupos que entran en interacción con objetivos incompatibles.

Sin embargo, muchas veces hay resultados que podrían evitarse si las partes fueran capaces de diferenciar las posiciones de los intereses.

Entonces, veamos, ¿qué son los intereses? Son aquellos que nos motivan, y se relacionan con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. En cambio, una posición consiste en una demanda concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos.

Continuando con el tema del conflicto, diremos que cuando las metas de las partes pueden ser parcialmente encontradas, se tratará de una situación de conflicto, pero es importante no pretender evitarlo o suprimirlo, sino encontrar la forma de crear las condiciones para una confrontación constructiva del conflicto.

Acá vamos a distinguir dos tipos de conflictos, que nos servirán para analizar cuál es la mejor actitud que podemos adoptar y la mejor forma de resolverlos.

- Los funcionales son los conflictos que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, a mejorar un vínculo, relación o situación.
- Y los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar la propia existencia de la relación.

¿Y cuáles son las distintas formas de resolver los conflictos? Una opción es intentar reducir el conflicto, cuando creemos que hay algo en juego que nos puede perjudicar; o bien directamente eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa.

Asimismo, una vía intermedia es buscar sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas” por otras que demanden cooperación. Este modo de resolución se basa en el compromiso de las partes y en la búsqueda de soluciones que integren sus necesidades y deseos para encontrar soluciones que satisfagan a los dos.

Finalmente expondremos algunas claves para lograr acuerdos:

- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas
- Desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes
- Permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimularlo
- Identificar “superobjetivos” que puedan compartir las partes
- Clarificar las percepciones, establecer reglas generales e intercambios entre las partes
- Y promover la expresión de emociones y sentimientos legítimos

Tipos de interacciones con los que nos encontramos en las relaciones cotidianas

Una **interacción** puede ser simétrica o complementaria.

La relación simétrica es la que está basada en la igualdad de conductas recíprocas. A un determinado nivel de agresividad o bondad, la respuesta será igual. Además, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica. Por ejemplo, una relación entre hermanos.

En una relación simétrica sana, cada participante puede aceptar la igualdad de condiciones del otro, lo que lleva al respeto mutuo y a la confianza. Cuando no es así, la relación se ve afectada por una competencia entre pares.

Por su lado, la interacción complementaria es la que está basada en la diferencia de posiciones, y en este tipo de relación, las conductas se complementan, ya que un participante ocupa la posición superior o primaria, mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria.

La conducta de uno de los participantes complementa la del otro, por ejemplo, en la relación padre – hijo. Cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al mismo tiempo que ofrece motivos para ella: sus definiciones de la relación encajan.

Pero además de los distintos tipos de interacciones, lo que cambia son las intenciones de la comunicación interpersonal.

Estas intenciones, que se identifican con distintos tipos de objetivos, personales y profesionales, son las siguientes:

- Las intenciones de colaboración se desarrollan cuando a la persona le interesa la tarea y desea compartir las decisiones
- Las intenciones de dominio son aquellas en las que a la persona le interesa la tarea y quiere decidirlo todo
- En las de acomodamiento la persona se interesa por la tarea y por las demás personas, pero se inhibe en la toma de decisiones
- Y en las intenciones de abdicación, a la persona no le interesa la tarea y quiere alejarse de ella o desahogarse

Estas distintas intenciones se hacen visibles en los estilos de comunicación. Pero... ¿saben cuáles son esos estilos de comunicación según cada intención?

Por ejemplo, a la intención de colaborar, le corresponden los estilos informativo y comprensivo. Veamos juntos en qué consiste cada uno.

El informativo es aquel que busca estimular y conocer las reacciones de los demás. Se informa para provocar la discusión e interacción, dando lugar al entendimiento, y la persona no dice lo que hay que hacer, sino que alienta a pensar. Mientras que el comprensivo es el que escucha de forma comprensiva cada punto de vista e interroga a los otros, escuchando.

Por otro lado, en la intención de dominar encontramos el estilo persuasivo, que es el que busca convencer, por lo que usa menos tiempo en escuchar y más en argumentar y se preocupa por ver que todos hayan entendido su punto de vista. Y, por otra parte, el estilo que fuerza la aceptación desde el autoritarismo, enfatizando las desventajas de la no aceptación.

La intención de acomodarse tiene que ver con los estilos de pacto y sometimiento. En el primero, se busca que acepten las propias ideas a cambio de hacer concesiones a favor de los demás; mientras que en el segundo se ceden los propios planteos, incluso cuando no estamos de acuerdo con las alternativas que se sugieren.

Por último, en la intención de abdicar, podemos mencionar los estilos de retirada, caracterizado por la inhibición, el desinterés o descreimiento; y el desahogo, en el que existe enojo o incomodidad y se busca manifestarlo, dejando de lado el problema o situación, por lo que se privilegia que la persona sepa lo que se piensa de ella.

Entonces, llegar a buen término en la comunicación implica comprometerse. Por ejemplo, si tuvimos una discusión, el paso siguiente es que ambas partes pasen en limpio y repasen lo acordado. De lo contrario, la discusión habrá sido en vano y en poco tiempo volverán a aparecer los mismos problemas.

Claves para lograr acuerdos

Es importante que antes de cerrar la discusión, podamos agradecer a la otra persona su actitud y su tiempo en escucharnos, emitir alguna ventaja de la conversación y el nuevo acuerdo, y finalizar implicándonos también en ese cambio.

Si la otra persona no cumple con su parte del acuerdo, es recomendable que se lo hagamos saber sin hacer reproches y sin entrar de nuevo a discutir sobre las mismas cuestiones.

Igualmente, es bueno tener en cuenta que así como nosotros tenemos el derecho a expresar desacuerdo con ciertos temas, las otras personas tienen el derecho a decidir si quieren hacer ciertos cambios al respecto o no.

En el caso de que la otra persona no quiera, no sepa o no sea capaz de cambiar, tenemos dos opciones:

- Aprender a tolerar ese comportamiento de manera que nos moleste lo menos posible. Es decir, aceptar que la situación no va a cambiar, pero que a pesar de eso no nos fastidie
- O distanciarse si concluimos en que no podemos tolerar la situación