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

Copyright 2026

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?

Revision #4
Created 2024-03-22 22:36:41 CET by Javier Quintana
Updated 2024-04-08 23:43:23 CEST by Javier Quintana

Copyright 2026