

TE VEO, TE ESCUCHO,
TE RECONOZCO



© del texto: Teresa Arsuaga, 2025
© de esta edición: Arpa & Alfíl Editores, S. L.

Primera edición: abril de 2025

ISBN: 978-84-10313-45-3
Depósito legal: B 4221-2025

Diseño de colección: Enric Jardí
Diseño de cubierta: Anna Juvé
Maquetación: El Taller del Llibre, S. L.
Impresión y encuadernación: CPI Black Print
Impreso en Sant Andreu de la Barca

Este libro está hecho con papel proveniente de Suecia, el país con la legislación más avanzada del mundo en materia de gestión forestal. Es un papel con certificación ecológica, rastreado, de pasta mecánica y con un gramaje de 60 gr/m². Si te interesa la ecología, visita arpaeditores.com/pages/sostenibilidad para saber más.

Arpa
Manila, 65
08034 Barcelona
arpaeditores.com

Reservados todos los derechos.
Ninguna parte de esta publicación
puede ser reproducida, almacenada o transmitida
por ningún medio sin permiso del editor.

Teresa Arsuaga
TE VEO, TE ESCUCHO,
TE RECONOZCO

arpa



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
PRIMERA PARTE. LOS CONFLICTOS: EL MODO COMÚN Y FRECUENTE DE AFRONTARLOS	15
1. La renuncia voluntaria a tomar decisiones. Delegar en un tercero	21
2. Una solución ganar-perder	23
3. Actitudes susceptibles y a la defensiva	25
4. Lo que realmente te interesa	27
SEGUNDA PARTE. NOCIONES Y HABILIDADES PARA UNA GESTIÓN INTELIGENTE DE LOS CONFLICTOS	35
5. Percepciones	43
6. Comunicación	75
7. Emociones	93

TERCERA PARTE. EL PODER DE NUESTRA IMAGEN EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS	113
8. Verdad frente a incertidumbre	117
9. Fortaleza frente a debilidad	131
10. Autonomía frente a dependencia	137
11. Competitividad frente a colaboración	143
12. La angustia existencial y la adicción al conflicto	151
13. Resentimiento y venganza	161
14. La imagen de nuestra común indigencia como nuevo paradigma: indulgencia y humor	167
NOTAS	171

«Las mejores cualidades de nuestra naturaleza, al igual que la piel aterciopelada de las frutas, solo pueden conservarse mediante una manipulación delicada. Y, sin embargo, ni a los demás, ni a nosotros mismos, nos tratamos con esa dulzura».

HENRY DAVID THOREAU, *Walden*



INTRODUCCIÓN

Este libro nace de mi convencimiento, tras años de experiencia profesional en el campo de la resolución de conflictos, de que mejorar el modo en que los gestionamos y resolvemos constituye uno de los asuntos que, en la actualidad, más puede contribuir al progreso de nuestras sociedades y a incrementar nuestra calidad de vida.

La obra se articula en tres partes. En la primera se analiza el modo en que mayoritariamente y de forma habitual intentamos solucionar nuestras controversias. Se señalan a continuación los cambios necesarios para lograr un mayor control sobre nuestros conflictos, a fin de ser capaces de darles soluciones más convenientes y satisfactorias. Y es que no deja de resultar extraño que, pudiendo decidir sobre los asuntos que más nos importan, renunciemos tan a menudo a ello dejándolo en manos de un juez.

Muchas veces, las dificultades para resolver adecuadamente nuestras disputas tienen su origen en que una o las dos partes de un conflicto sobreactúan, es decir, tienen

un exceso de orgullo, de enfado, de odio o de resentimiento, que normalmente van acompañados de actitudes competitivas, acusatorias, culpabilizadoras, enjuiciadoras y victimistas que solo buscan ganar o vengarse, todo lo cual les impide tener dominio sobre su conflicto y colaborar para alcanzar la mejor solución posible.

Para evitar estas sobreactuaciones tan molestas y nocivas en los conflictos, en la segunda parte propongo un conjunto de herramientas cuyo objetivo es lograr un mayor control sobre tres aspectos esenciales en toda controversia: las percepciones, las emociones y la comunicación. La información que se ofrece acerca de cómo funcionan estos tres elementos en el conflicto es más práctica que teórica y se acompaña siempre de ejemplos escogidos de la vida real. No he tratado, por tanto, de agotar teóricamente estos temas, sino de seleccionar y transmitir los conocimientos y habilidades que, tras mi experiencia en este campo, he observado que resultan más útiles y generalizables para una mejor gestión de los conflictos.

Otra tesis central del libro es la que se expone en la tercera y última parte. La cultura y, dentro de ella, el modo en que nos vemos a nosotros mismos y a los demás, constituye un elemento determinante de la manera en que afrontamos y resolvemos los conflictos. Es posible que nuestra manera de hacerlo, fomentada por la cultura occidental, esté favoreciendo esa sobreactuación y falta de colaboración en el conflicto.

Cómo nos vemos y cuál es el nuevo paradigma o imagen que se propone para una mejor gestión de nues-

tros conflictos es un asunto que se desvela en este tercer apartado.

Además de los ejemplos reales que salpican el texto en su totalidad, he acompañado mis explicaciones de algunos breves extractos literarios. Y es que la literatura puede ser un medio inigualable para conocer la naturaleza humana a través del talento y la capacidad de algunos escritores para percibirla y hablar de ella. Así pues, he encontrado en la expresión literaria de autores clásicos como Melville o los rusos Dostoievski y Gontcharov, así como en la delicadeza de Natalia Ginzburg, en el retrato que hace de la invisibilidad el escritor estadounidense Ralph Ellison, en el modo en que muestra los problemas matrimoniales la escritora canadiense Rachel Cusk o la ironía y perspicacia de la belga Amélie Nothomb, unos aliados indispensables para dar a entender aquello que difícilmente podía expresar a través de una simple explicación.

Además de los ejemplos reales, de estos textos literarios y otros académicos sobre el conflicto, me he servido para ilustrar mi exposición de algún otro recurso lingüístico, como un diálogo entre la actriz Susan Sarandon y el actor Stanley Tucci perteneciente a un guion cinematográfico o un extracto del conocido discurso sobre la indiferencia del escritor de origen rumano y activista de los derechos humanos Elie Wiesel. He encontrado también referencias pertinentes y especialmente enriquecedoras en textos de carácter más ensayístico como *El Emilio* de Rousseau, los *Pensamientos* de Pascal y *Las cárceles que elegimos* de Doris Lessing.

Todos ellos muestran, de distinta manera, la universalidad, atemporalidad y trascendencia del asunto que tenemos entre manos.

PRIMERA PARTE

**LOS CONFLICTOS: EL MODO
COMÚN Y FRECUENTE
DE AFRONTARLOS**



A lo largo del tiempo, los especialistas en las más variadas disciplinas (psicología, sociología, derecho, filosofía y otras) han definido el conflicto de manera técnica conforme a sus presupuestos científicos. Aquí, en cambio, he preferido que el concepto se vaya perfilando progresivamente durante el curso de esta exposición. Por eso, de momento, bastará con una definición sacada del uso corriente de la lengua: un conflicto es un desacuerdo entre dos o más personas. Este enunciado elemental se irá modulando y llenando de significado en los apartados siguientes.

De esta primera definición quizás pueda deducirse que voy a hablar, fundamentalmente, de los conflictos interpersonales, es decir, de esos conflictos a los que el profesor Johan Galtung, el primer autor de una doctrina integral del conflicto, denominó «microconflictos». Este matemático y sociólogo noruego, fundador de la disciplina de los Estudios para la Paz y el Conflicto, los llamó así para diferenciarlos de los «mesoconflictos»,

que son los que se producen entre sociedades, así como de los «macroconflictos», que tienen lugar entre estados y naciones, o de los «megaconflictos», que son los que se producirían entre religiones o civilizaciones.¹ Aunque de estos tres últimos no se hará un tratamiento expreso, sin embargo, en todos ellos encontramos, al fin y al cabo, personas involucradas, de manera que, aunque no nos refiramos a ellos, el aprendizaje que pueda obtenerse de los microconflictos o conflictos entre personas resultará, en todo caso, válido y útil también para el resto. Y es que, como pone de manifiesto el conflictólogo Eduard Vinyamata, entre las guerras internacionales y un divorcio violento hay muchos elementos en común. Cambian las dimensiones, el armamento, los instrumentos de lucha y el entorno, pero, sin embargo, no son tan diferentes las actitudes, estrategias y objetivos primordiales: tratar de dominar, reprimir, destruir o reducir al adversario ya sea a través de la violencia física, la judicial o la psicológica, entre otras expresiones de la violencia.²

Estos conflictos o desacuerdos interpersonales, lejos de ser hechos excepcionales en nuestras vidas, son fenómenos naturales y permanentes en nuestro día a día, en la medida en que las personas nos encontramos constantemente interactuando con nuestros distintos sentimientos, percepciones, miedos, frustraciones, con nuestra diferente cultura y educación, con nuestros derechos y recursos. Por esta razón, la idea de avanzar hacia una gestión más inteligente y pacífica de las posibles controversias o desencuentros que inevitablemente se produ-

cen, puede ser uno de los progresos que más contribuya a mejorar nuestra calidad de vida y a desarrollarnos como seres humanos.

Y no solo interactuamos asiduamente, sino que, además, somos dependientes, nos necesitamos unos a otros. No somos autosuficientes, aunque en ocasiones esto último no lo tengamos muy presente, e incluso no siempre nos resulte fácil de aceptar. Es a los demás a los que de verdad necesitamos y por eso, aun de forma no consciente, estamos pendientes de ellos.

Es en esta interdependencia donde se encuentra, muchas veces, la verdadera y última motivación de nuestros actos, aunque con frecuencia no nos damos cuenta. Esta dependencia y necesidad de los demás, no hecha consciente o mal entendida, podría estar, como se tratará de mostrar más adelante, camuflada en el origen de muchos conflictos personales y en la causa de su gestión inadecuada.

Aunque nuestra vida transcurre de esta manera y en esta permanente interrelación, no recibimos en ningún momento de nuestra educación un conocimiento especializado destinado a que nos manejemos con mayor destreza en este aspecto básico de nuestra existencia. No adquirimos enseñanzas cuyo fin específico sea gestionar, de la manera más eficaz e inteligente posible, todo ese intercambio complejo al que inevitablemente estamos expuestos. Resulta llamativa la escasa atención que se ha prestado a cuestiones tan cotidianas y trascendentales. Nuestras habilidades en este campo, por lo general, no van más allá de las adquiridas a través de la expe-

riencia, del sentido común o de la buena educación, en el mejor de los casos y, quizás, sería conveniente aspirar a algo más. Es posible que resultara útil contar con un conocimiento más profundo, desarrollado y sofisticado en esta materia, al igual que lo tenemos en otras. Este es, precisamente, el asunto crucial que se aborda en este libro.

El actual desconocimiento en este ámbito relativo al conflicto y todo lo que implica una gestión adecuada del mismo provoca que no siempre sea fácil advertir las carencias que puedan tenerse al respecto. No es extraño encontrarse con personas que, aun habiendo estado inmersas durante años en conflictos cada vez más virulentos, no hayan llegado a cuestionarse, en ningún momento, si por su parte la gestión que estaban llevando a cabo era la más adecuada. Es común que no se hayan planteado jamás si conocían y estaban utilizando los procedimientos y las herramientas más convenientes y eficaces para encaminar el conflicto a su resolución, porque ignoraban que tales posibilidades existiesen.