

“El conflicto puede ser un puente, no una ruptura”

Entrevista con Robert Bordone, Senior Fellow at Harvard Law School

En un mundo donde las tensiones parecen multiplicarse y el desacuerdo se vive muchas veces como una amenaza, Robert Bordone, una de las voces más influyentes en negociación y resolución de conflictos a nivel internacional, propone algo profundamente contracultural: dejar de evitar el conflicto y empezar a habitarlo. Su libro *Conflict Resilience*, recientemente publicado, no enseña a resolver disputas, sino algo más urgente y poderoso: a permanecer en el conflicto sin quebrarse, sin rendirse y sin dejar de ser uno mismo.

En esta conversación, Bordone —exprofesor de Harvard Law School, asesor de gobiernos y empresas globales— nos invita a ver el conflicto no como algo que daña las relaciones, sino como una herramienta para fortalecerlas.

Nos habla de valentía, de autenticidad, de cómo el desacuerdo puede ser fuente de conexión y crecimiento si sabemos enfrentarlo con conciencia y preparación. Aquí, nos comparte su mirada sobre el rol del liderazgo, la cultura organizacional, los sesgos del cerebro humano frente al conflicto y las claves para convertir el desacuerdo en una oportunidad de transformación profunda.

Revista T&G (T&G): Es interesante justamente que una de las cosas que diferencia este libro es que no se trata de "resolver" el conflicto, sino de habitarlo. Y considerando que especialmente en nuestras culturas y entornos las relaciones laborales han estado marcadas por el conflicto, ¿qué significa en la práctica "sentarse con el conflicto" sin rendirse ni estallar?

Robert Bordone (RB): El enfoque del libro no es simplemente enseñar a resolver conflictos, aunque por supuesto es importante. Lo que propongo con *Conflict Resilience* es algo que ocurre antes de cualquier proceso de negociación o resolución: la capacidad humana y profesional de permanecer en el conflicto con autenticidad, sin reprimir lo que uno piensa ni atacar al

Esto implica algo muy concreto: poder expresar mi punto de vista con claridad y firmeza, pero de una manera en la que el otro aún pueda escucharme. Y al mismo tiempo, cultivar una curiosidad genuina, no fingida, para comprender la perspectiva del otro. Esa combinación es lo que yo llamo resiliencia frente al conflicto. No garantiza que se llegue a un acuerdo, pero sí que cualquier acuerdo que surja será más genuino, más sostenible y más humano. El gran error es creer que evitar el conflicto protege las relaciones o el negocio. En realidad, suele ser lo contrario. Cuando no decimos lo que pensamos, cuando nos guardamos ideas o desacuerdos por miedo o comodidad, estamos debilitando tanto la relación como la organización. Lo saludable, lo creativo, lo verdaderamente colaborativo solo surge cuando aprendemos a quedarnos en el conflicto sin huir ni explotar.

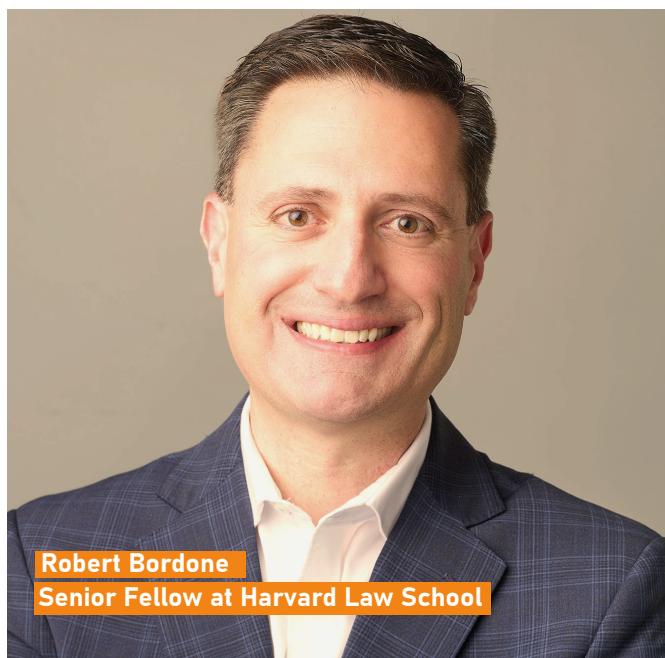
T&G: En su visión se introduce el concepto de resiliencia frente al conflicto como una capacidad previa a cualquier intento de negociación. ¿Cómo lo define y por qué es tan importante para los liderazgos actuales?

RB: La resiliencia frente al conflicto es la habilidad de expresar nuestras opiniones con seguridad y convicción, de forma que el otro pueda escucharnos, al mismo tiempo que desarrollamos una escucha curiosa y sincera hacia el otro. Es la base de cualquier diálogo significativo.

Muchos creen que el liderazgo implica tener todas las respuestas o imponer visiones. Pero los mejores líderes hoy son los que pueden sostener la tensión del desacuerdo, sin quebrarse ni imponer. Ser resiliente frente al conflicto no significa necesariamente llegar a un acuerdo, pero sí mantener el vínculo y la posibilidad de colaboración futura.

T&G: Dentro de la metodología se hace referencia a tres pasos: nombrar, explorar y comprometerse. ¿Podría explicarnos con un ejemplo cómo funciona esta aproximación ante un conflicto complejo?

RB: El primer paso, nombrar, tiene que ver con el trabajo interno: reconocer nuestras emociones, nuestros miedos, nuestras contradicciones. A veces, no participamos de un conflicto porque internamente no hemos resuelto qué nos está pasando o qué es lo que verdaderamente queremos. El segundo paso, explorar, es cuando ya estamos en la conversación con el otro. Allí ponemos en práctica esa mezcla de autenticidad y curiosidad. No es solo hablar, sino también saber escuchar y co-construir. Y el tercero, comprometerse, implica tomar decisiones. A veces es llegar a un acuerdo. Otras, es seguir dialogando. Y en ocasiones, es saber que ese vínculo o contexto ya no es saludable y alejarnos. También incluye la dimensión organizacional: ¿cómo construyo una cultura más resiliente frente al conflicto?



T&G: En muchas organizaciones de nuestra región, el conflicto se evita por miedo a dañar las relaciones o afectar el negocio. ¿Cuáles son los riesgos de esa evitación sistemática?

RB: Uno de los grandes errores es pensar que evitar el conflicto lo resuelve. En realidad, suele ser un veneno lento. Cuando no expresamos lo que vemos o sentimos, la relación se deteriora en silencio, y la organización pierde creatividad, información valiosa y capacidad de adaptación. En el libro mencionamos el caso de Boeing y los fallos del 737 Max. No fue solo un error técnico: fue una falla de cultura organizacional. Hubo personas que intentaron advertir sobre problemas en el diseño, pero fueron silenciadas o ignoradas. Cuando se castiga la disidencia, se castiga la innovación.

T&G: ¿Y cómo pueden las organizaciones empezar a cultivar una cultura más resiliente al conflicto?

RB: Primero, con el ejemplo de los líderes. Decir que se valora la diversidad de opiniones no basta. Hay que demostrarlo en la práctica, recibiendo con apertura las diferencias y no castigándolas. También se trata de crear las condiciones adecuadas, lo que llamo un "invernadero" de resiliencia: un entorno donde las conversaciones difíciles puedan florecer.

Y, sobre todo, entender que esto se aprende. Nadie nace sabiendo manejar el conflicto. Pero como cualquier habilidad humana, puede desarrollarse. La neurociencia nos muestra que el cerebro es plástico, y mientras más practicamos el permanecer en el conflicto con apertura, menos miedo nos da y mejor lo hacemos.

T&G: Finalmente, ¿qué mensaje quisiera dejar a quienes hoy lideran equipos y desean ver el conflicto no como una amenaza, sino como una oportunidad?

RB: Que el conflicto no es una desgracia. Es una fuente de crecimiento, conexión y mejora continua cuando se aborda con honestidad y humanidad. Y que, como cualquier habilidad, se puede aprender. Tanto si tiendes a evitar el conflicto como si te sientes demasiado seguro en él, siempre hay margen para mejorar. El punto de partida es la autoconciencia. Lo que hace a los grandes líderes no es evitar el conflicto, sino saber habitarlo. **Ahí es donde nacen los equipos fuertes y las culturas saludables.**