Gestión del Conflicto

Kike Fuentes Abanades

CONECTA CON TU PROPOSITO



editorial ESIN

Kike Fuentes Abanades
CONECTA CON TU PROPÓSITO


kikefuentesabanades

Manuales de trabajo | Competencias interpersonales
© Enrique Fuentes Abanades 2025 © Editorial Esin s.l
Cif.- B02581627

Diseño Portada: © Enrique Fuentes

Primera edición: septiembre de 2025

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Editorial Esin si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Editorial Esin a través del teléfono 91 013 31 72.

Conoce un poco más al autor de este e-book

Kike Fuentes acerca lo que la ciencia ya sabe a profesionales y empresas, mediante la investigación del comportamiento humano, gestión de personas y entrenamiento en habilidades. Acompaña a líderes y organizaciones a desarrollar el talento y las competencias profesionales de sus equipos, para así, alcanzar su máximo desempeño, un mayor bienestar psicológico y una mayor motivación, contribuyendo a una mejor rentabilidad de la compañía.

Actualmente es el Fundador de ESIN, Escuela Internacional liderazgo y gestión del Talento, cofundador de Ataraxia consulting talent group en España y cocreador de la metodogía SEED ©.

También colabora como profesor externo en la Universidad de CLM, Universidad de Jaén, en la Universidad de Murcia, en la Universidad Francisco de Vitoria y el CEU Cardenal Herrera de Elche.

Ha trabajado o trabaja como consultor o formador en liderazgo y comunicación en multinacionales tales como Chiesi, Fronius, Johnson & Johnson, Grupo Día, Ibercaja, Hiberus, ThecnyFarma, SPOTaHome, AMC, Fruit Tech Tegnology,Cummins, Prink, Auto1, Airbus helicopter, Tectura, Atlántica Agricola, Global, Kranisch, Biomerieux, Hearst.

Pueden contactar con él a través de su cuenta de Instagram, donde comparte consejos, tips y vídeos para logra elevar tu nivel de autoconocimiento, aprender a liderarte, regular tus emociones y desarrollar tu máximo potencial.

 kikefuentesabanades

Gestión del conflicto

"Son las contradicciones las que hacen crecer el amor.
Son los conflictos los que permiten que el amor siga a nuestro lado"

PAULO COELHO

Qué es el conflicto

Es una oposición o desacuerdo entre dos o más personas, formas diferentes de percibir la realidad, cada parte tiene un mapa diferente del territorio. (recuerda, el mapa no es el territorio). Cada parte tiene una intención, unos intereses y unas formas muy particulares de abordar la problemática que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir, se contradicen. Estas diferentes perspectivas, pueden generar una lucha o disputa entre las personas involucradas.

Causas que pueden provocar un conflicto

- ☑ **Una comunicación ineficiente.** Las partes no han sabido comunicar sus diferentes perspectivas de una manera eficiente. Por otro lado, el mensaje puede haber llegado totalmente distorsionado al interlocutor. Recuerda que todas las personas tenemos un sistema de filtrado de los mensajes a través de nuestras propia perspectiva, sistema de creencias, educación, valores, etc… Todos creamos nuestro propio mapa a través de la interpretación del mapa de los demás

- ☑ **Ocultación de información.** Una gran fuente de conflictos tiene su origen en la ocultación de información relevante para las partes involucradas. No disponer de cierta información puede lastrar la toma de decisiones de alguna de las partes.

- ☑ **Desigualdades.** Alguna de las partes se

ve en desigualdad con respecto a las otras generando un sentimiento de injusticia.

☑ **Discordancia de intereses**. Cada parte busca su propio beneficio sin comprender o empatizar con la situación de la otra parte.

☑ **Discordancia de valores**. Todas las personas, organizaciones o sociedad tienen una serie de valores por los que rigen y condicionan sus comportamientos. El conflicto puede aparecer cuando las partes honran valores contrapuestos.

☑ **Defensa de límites.** Alguna de las partes intenta defender un límite que ha sido transgredido y lo declara como suyo.

Cómo gestionar aducuadamente el conflicto

☑ **Reconocer la situación.** Conocer a las partes implicadas y la raíz del conflicto. Determinar qué es aquello que genera disputa, cuáles son sus causas. Empatizar y entender la posición de todas las partes. Poner encima de la mesa todos los mapas.

☑ **Identificar la intención de todas las partes con respecto al conflicto**, entender todas las necesidades que se quieren cubrir a través de la situación.

☑ **Regulación emocional.** Evitar que un intenso estado emocional merme la capacidad de razonar y llegar a acuerdos.

☑ **Buscar puntos de encuentro.** Seguro en las diferentes perspectivas de cada una de las partes hay puntos en común que pueden ayudar a desbloquear el conflicto y comenzar las negociaciones de una manera más pausada e inteligente.

☑ **Buscar alternativas**. Una vez entendido el conflicto y sus partes, es importante analizar qué se puede hacer para intentar llegar a un acuerdo. Este punto generalmente implica alguna renuncia o aceptación de las opiniones diferentes.

☑ **Proponer soluciones.** Entablar y proponer la comunicación con las partes involucradas para debatir acerca de las posibles opciones o resoluciones. En algunos ámbitos, esta instancia es conocida como de negociación y se puede contar con un mediador que haga de intermediario entre las partes.

☑ **Lograr el consenso**. El objetivo final de este proceso es que entre ambas partes encuentren aquella alternativa que beneficie y perjudique en igual o similar medida a ambas. Buscar el punto intermedio del conflicto.

Conversaciones transcendentales

"Nadie ganará nunca la Guerra de los Géneros
porque existe demasiada fraternización con el enemigo"

HENRY KISSINGER

Qué son las conversaciones trascendentales.

Una conversación trascendental es toda aquella interacción con una o más personas, cuyo impacto tiene grandes consecuencias para nuestras vidas. Este tipo de conversaciones tienen tres elementos fundamentales que las convierten en especialmente críticas y difíciles de gestionar:

- ☑ Tienen un gran impacto para la calidad de vida de las personas involucradas en la conversación.
- ☑ Los puntos de vista de cada una de las partes están muy alejados.
- ☑ Existe mucha carga emocional.

Algunos ejemplos de este tipo de conversaciones podrían ser: la petición de un ascenso, conversaciones entre parejas sobre determinados malentendidos provocados por celos (fundados o infundados), negociaciones sobre la compra de una vivienda, etc …

Generalmente, las conversaciones cruciales tienen como base temas complicados. Ante esta situación, las personas suelen tener distintas formas de afrontarlas y no siempre estas estrategias son las más eficientes. Algunas estrategias que no te darán buenos resultados son:

- ☑ **Evitar conversaciones trascendentales por miedo a que afrontar dicha conversación nos haga daño o dañe a seres importantes para nosotros.** En

otras ocasiones, preferimos evadir estas conversaciones por miedo a empeorar todavía más la situación.

- ☑ **Afrontar la situación sin haber regulado adecuadamente nuestras emocione**s. En ocasiones, aunque las personas tengamos un punto de vista positivo, nuestra forma de comunicarnos puede dilapidar para siempre nuestras relaciones (pareja, jefes, compañeros, amigos, etc …)

- ☑ **Afrontar la conversación de forma indirecta.** En ocasiones, las personas tienden a utilizar unos medios indirectos cuando lo adecuado es afrontar la conversación directamente con las personas afectadas: compartimos mensajes y correos electrónicos, dejamos mensajes en los contestadores de teléfono, buscamos personas que afronten la conversación de una forma más indirecta, etc …

Este tipo de comportamientos pueden dañar las relaciones personales y se convierten en estrategias totalmente improductivas para la gestión de conversaciones trascendentales. En un contexto de equipos de trabajo, la mala gestión de este tipo de conversaciones provocan conflictos improductivos y deterioran el clima laboral lastrando con ello, el desempeño, la productividad y la capacidad de innovación de los grupos de trabajo.

Por otro lado, no gestionar adecuadamente este tipo de conversaciones puede tener efectos muy negativos para nuestra salud. Con cada conversación no acometida o resuelta, entramos en deuda con nuestro estado emocional, ya que tendemos a guardar sentimientos y emociones desadaptativas que minan nuestro bienestar psicológico. Unas veces, estas consecuencias son leves, en otras ocasiones, pueden llevarnos a crisis de ansiedad e incluso depresión. En todos los casos, no gestionar adecuadamente este tipo de conversaciones nunca aumentará nuestro bienestar psicológico, nos ayudará a sanar o nos hará más felices.

Pero esto no tiene por qué ser así. Se puede aprender a gestionar todo este tipo de conversaciones para obtener los resultados deseados. Algunas de estas conversaciones trascendentales pueden ser:

- ☑ Solicitar cancelar una deuda que nos ha pedido un amigo.
- ☑ Ofrecer feedback de forma eficiente a compañeros, hijos, pareja, etc …
- ☑ Solicitar peticiones concretas.
- ☑ Dar por terminada una relación de pareja.
- ☑ Pedir a ciertos familiares que no se entrometan en las relaciones de pareja.
- ☑ Gestionar la relación con hijos adolescentes.
- ☑ Gestionar la relación con jefes que infligen las propias normas de la organización.
- ☑ Tener conversaciones con colaboradores

sobre su desempeño.

- ☑ Desactivar ciertos comportamientos tóxicos que puedan tener algunos compañeros de trabajo.

Cómo afrontar conversaciones trascendentales con éxito

Es extraño, cuando más necesitamos regular nuestro estado emocional, peor lo hacemos. Ante conversaciones banales y sin importancia somos capaces de desplegar nuestra mejor versión pero, ante conversaciones complicadas y relevantes, nuestro estado emocional se suele derrumbar por completo, arrastrándonos hasta las más profundas tinieblas. Esto ocurre porque nuestro sistema límbico (sistema de regulación emocional) lleva durante miles de años defendiendo nuestros intereses a través de la ira.

Cuando entablamos una conversación trascendental y sentimos que nuestros intereses se sienten ninguneados, activamos de manera no consciente nuestro sistema de ataque huída. Nuestras amígdalas cerebrales (estructura subcortical situada en la parte interna del lóbulo temporal medial) se activan, las glándulas suprarrenales se disparan e inyectan gran cantidad de adrenalina y cortisol por nuestro cuerpo. Este torrente de neurotransmisores por nuestro organismo, acelerará nuestro sistema nervioso, respiratorio, cardiovascular, muscular y esquelético, predisponiéndonos para el ataque. Además, esta emoción secuestra nuestros centros de atención, planificación y estrategia, mermando nuestra capacidad cognitiva. Cuanto más nos emocionamos, menos capacidad de razonar tenemos.

El resultado de todo esta tormenta emocional es que afrontamos los diálogos de la misma manera que dos orangutanes pelean por un plátano. Las consecuencias ya las conoces. Si lo pensamos bien, no estamos diseñados biológicamente para acometer este tipo de conversaciones tan complejas.

Además, este tipo de conversaciones suelen ser espontáneas. No nos permiten prepararlas con antelación. Pueden aparecer por cualquier parte, pillándonos totalmente desprevenidos sin posibilidad de desarrollar una estrategia para afrontarlas con inteligencia. Esta situación nos confunde. No sabemos como empezar a acometerlas, lo que nos lleva a improvisar y desarrollar estrategias que nos llevan a conversaciones infructíferas y callejones sin salida.

Nuestro estado emocional y nuestro comportamiento finalmente nos lleva a tener el resultado contrario al esperado y en la mayoría de las ocasiones, a engrandecer el problema que en principio queríamos evitar.

Pasos para afrontar conversaciones trascendentales.

Paso 1.- El mapa no es el territorio

Todas las personas afrontamos cualquier tipo de conversación desde nuestro mapa, desde nuestra particular forma de ver el mundo (nuestras creencias, prejuicios, opiniones, juicios sobre el contexto en concreto).

Generalmente, cuando dos o más personas dialogan, no lo suelen hacer desde un mapa en común, suelen acometer sus aserciones desde sus particulares perspectivas y rara vez, nuestros mapas convergen.

El objetivo antes de acometer una conversación trascendental es diseñar un mapa común desde donde empezar a dialogar. Este mapa se debería nutrir de todas las creencias y opiniones de las personas involucradas aunque sean muy dispares entre ellas.

Gracias a este ejercicio de empatía las personas tienen una mayor información sobre el contexto a tratar lo que les facilita una mayor capacidad para tomar decisiones. Cuanto más enriquecido esté el mapa común, más inteligentes serán las decisiones que se tomen en torno a él. Por otro lado, si no dejamos a nuestros interlocutores este espacio para compartir sus puntos de vista, mayor probabilidad habrá de que activen comportamientos defensivos: o bien recurren a una comunicación violenta o bien guardan silencio. Cualquiera de las alternativas se alejarán del resultado óptimo.

Paso 2.- Poner las intenciones sobre la mesa

Una vez conocidos los diferentes puntos de vista de las personas involucradas en la conversación crucial, deberemos conocer y analizar las intenciones y motivaciones de cada uno de ellos.

Es interesante para esta fase dar respuesta a preguntas tales cómo:

- ☑ **¿Qué intención tengo?¿Qué objetivos deseo para mí?**
- ☑ **¿Qué deseo para las demás personas involucradas?**
- ☑ **¿Qué deseo para la relación?¿Cómo quiero que siga después de tener esta conversación?**
- ☑ **¿Cómo debería ser mi comportamiento para cubrir estas intenciones?**

Si somos capaces de dar respuesta a estas cuestiones, estaremos más preparados para darnos cuenta cuando la conversación se torna improductiva y nos llevará a un callejón sin

salida. Estas preguntas nos dan una dirección clara hacia donde debemos acometer el diálogo. Además, durante el proceso cognitivo de este tipo de preguntas complejas, activaremos nuestro cortex, dejando nuestro sistema límbico (sistema emocional) en un segundo plano. Acometeremos las conversaciones trascendentales desde un punto de vista más objetivo y racional.

Paso 3.- Empatizar, observar y escuchar.

Cuando afrontamos conversaciones acaloradas, la intensidad de nuestras emociones nos impiden analizar todo lo que está pasando a nuestro alrededor o a nosotros mismos. En este tipo de conversaciones, es crítico abstraernos para poder comprender todo lo que está aconteciendo. Debemos también escuchar y observar a nuestros interlocutores y en ocasiones, es casi más importante escuchar lo que no se dice que lo que sí se comparte.

Ante estas situaciones es clave reconocer cuando estamos inmersos en una conversación trascendental. Para ello, debemos analizar previamente las características iniciales de este tipo de conversaciones. Esto nos ayudará a tomar consciencia de todo lo que va acontecer antes de que se produzca y tomar responsabilidad sobre ello. La concienciación emocional y la regulación emocional nos ayudarán a tener un adecuado estado emocional para acometer con éxito la conversación.

Por otro lado, también es importante generar un clima de calidez y seguridad antes de empezar a afrontar este tipo de conversaciones. Las personas no nos comportamos de la misma manera en un entorno seguro que en aquello donde nos sentimos totalmente vulnerables. De nuevo, será en estos últimos donde activaremos nuestro sistema de ataque-huída con todo lo que eso conlleva.

De la misma forma, también es interesante analizar nuestra propia tendencia a actuar cuando estamos sometidos a presión. De nuevo, conocer nuestro perfil conductual y nuestro estilo de comunicación, así como conocer lo propio de nuestro interlocutor, será clave para afrontar con éxito las conversaciones trascendentales. Saber qué tipo de estímulos desencadenantes nos activan, nos ayudará a tomar medidas antes de que el estado emocional sea lo suficientemente intenso para mermarnos cognitivamente.

Al final de este capítulo, comparto algunos de los patrones más característicos ante el conflicto de los diferentes perfiles conductuales. Así podrás diseñar previamente tu estrategia y conocerás a priori cual es tu tendencia de comportamiento ante el conflicto.

Paso 4.- Construir un ambiente seguro.

Para construir un ambiente de seguridad que garantice un diálogo inteligente es conveniente no perder de vista las intenciones de cada interlocutor y poner intención en respetar y escuchar todos los puntos de vista.

Para ello, deberemos construir un objetivo común que contenga todas las intenciones individuales. Para ello, todos los interlocutores deberán ceder parte de sus intenciones. Si somos capaces de construirlo, seremos capaces de buscar razones para llegar a un consenso común de forma totalmente respetuosa.

Debemos estar atentos cuando está en peligro el consenso. Algunas señales nos darán pistas sobre ello:

☑ **Las conversaciones suben su tono.** Cuando las personas sienten que pierden o se alejan del objetivo común, tienden a tener la necesidad de defender su criterio con energía.

☑ **Actitudes defensivas**
Comportamientos desadaptativos que no ayudan a llegar a consenso como conversaciones veladas, comentarios sarcásticos, ideas no compartidas, acusaciones desairadas o conversaciones recurrentes.

Para llegar realmente a un consenso debemos interesarnos verdaderamente por los intereses de los demás y no solo de los nuestros. El objetivo debe ser realmente común. De nuevo, puede ayudarnos a volver a conectar con las preguntas iniciales: ¿Qué quiero para mí?¿Qué quiero para ellos?¿Qué deseo de la relación?

Por otro lado, debemos defender nuestro punto de vista con asertividad y respeto. El respeto es como el oxígeno, cuando falta, se convierte en prioritario ir a buscarlo. En cuanto nuestro interlocutor percibe que se le ha faltado el respeto, toda su estrategia versará en recuperarlo, alejándose del objetivo común. Ahora la prioridad será defender su integridad y valores. Cuando las personas sienten que se les falta a su respeto, activan con fuerza su sistema ataque-huída, defendiendo con ira sus diferentes puntos de vista. De nuevo, lo peor de todo, es que la capacidad de pensar se ve seriamente dañada y con ello, la probabilidad de encontrar soluciones comunes.

Cuando nos damos cuenta que algún interlocutor se siente poco respetado por algún tipo de comportamiento nuestro, lo más inteligente es volver a construir un clima de seguridad. Para ello, cada vez que cometamos un error en este sentido, deberemos construir una disculpa e intentar remediar los posibles malos entendidos. Una vez realizado esto, debemos encauzar de nuevo la conversación

hacia la resolución del objetivo común.

Una vez encauzadas las conversaciones deberemos mediar para buscar juntos las diferentes opciones, analizar los pros y contras de cada una de ellas y llegar a un consenso común.

Cómo afrontan el conflicto los diferentes patrones conductuales

> "El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen"
>
> **Johann W. Goethe**

Cómo afrontan el conflicto los diferentes patrones conductuales.

No todas las personas afrontan el conflicto de la misma manera. Unas defienden con fuerza su punto de vista y sin embargo, otras prefieren utilizar estrategias más evasivas. Los perfiles conductuales y patrones de comunicación nos pueden ayudar a prever y analizar qué tendencia de comportamiento tiene cada perfil con respecto al conflicto.

Perfiles rojos

☑ **La confrontación:** El conflicto puede entenderse como la lucha de ideas, el enfrentamiento de pensamientos o la confrontación entre posiciones encontradas. Esto resulta atractivo para las personas de per l rojo porque les permite tomar el control sobre los temas, reacomodar las cosas y poder argumentar diferentes puntos de vista, pero esto no debe entenderse como predisposición a la pelea.

☑ **Dureza**: Ante el conflicto, independientemente del tono que usen y de sus palabras, tenderán a no quedarse callados y decir lo que piensan por medio de argumentos basados en ejemplos, hechos, datos o argumentos de tipo racional. Podrían llegar a ser duros con lo que dicen y centrarse en lo que no funciona bien, sobre todo si esto se da en medio de una reunión, en público.

☑ **Sinceridad**: Al hablar fuerte y directo sobre lo que piensan, en ciertas ocasiones generan fricción con otras personas porque podrían sentirse intimidadas o atacadas. Quienes son per l rojo probablemente manifestarán mucho de lo que piensan y permitirá a su interlocutor saber a qué atenerse.

☑ **Corto Plazo**: Una gran ventaja de estas personas es que en situaciones de conflicto, se centran en ello y una vez lo resuelven, volverán rápidamente a la normalidad. Su memoria de corto plazo ante el conflicto es abordada desde el punto de vista racional. Es usual que un día se expresen con fuerza para decir lo que piensan y, al otro día, su comportamiento vuelva a ser el de siempre, sin dejar en evidencia lo ocurrido.

Perfiles amarillos

☑ **Aversión al conflicto:** Consideran que el conflicto es innecesario. Pretenderán congraciarse con gran número de personas y estarán atentos al estado de ánimo de los demás. Buscarán la integración, la motivación y la conciliación del grupo.

☑ **Respuesta emocional:** No obstante, cuando el conflicto es inevitable, las personas de este perfil se expresarán por medio de argumentos de tipo emotivo y harán énfasis en los sentimientos que les generaron malestar. Cuando la confrontación se torna fuerte, serán ofensivos y en ocasiones, usarán comentarios personales, es decir, no solo se referirán al tema en cuestión, sino acerca de lo que piensan respecto a la persona de la confrontación.

☑ **Interpretación subjetiva**: Uno de los aspectos más difíciles de manejar para ellos, es separar los problemas de las personas. Todo lo que se diga acerca de la situación, podrán tomarlo como un ataque personal. Además, sentirán que lo mencionado durante la confrontación pone en riesgo su prestigio y su popularidad frente al grupo. Lo percibirán como una pérdida y justificarán sus puntos de vista para dejar en alto su imagen.

☑ **Tiempo para sanar:** A las personas emotivas se les dificulta olvidar las disputas. Al principio minimizarán la situación, pero les afectará en el tiempo. Los sentimientos de desavenencia permanecerán así los hubieran manifestado durante la confrontación.

Perfiles verdes

☑ **Evasivos**: Las personas de perfil verde evitarán el conflicto a toda costa, guardarán silencio ante la confrontación y buscarán conciliar. Cuando se les pide opinión, tenderán a expresarse con sensibilidad o no compartirán todo lo que sienten.

☑ **Mala regulación emocional:** Debido a su carácter emotivo y reservado, en situaciones de conflicto tenderán a albergar sentimientos de desagrado o malestar que no harán evidentes y pasará mucho tiempo antes de que puedan olvidar cómo se sintieron. Esta situación es difícil porque ese cúmulo de sentimientos negativos les podría forzar a tomar decisiones en el futuro que los demás no entenderán.

☑ **Permisivos**: No expresar lo que piensan y evitar la confrontación, tiene una connotación negativa al momento de ejercer control sobre las personas. Asumirán una actitud de aceptación, paciencia y tolerancia, que podrá ser mal aprovechada por los miembros del equipo en el incumplimiento de plazos, esto con el tiempo, puede convertirse en una fuente de conflictos.

☑ **Guardan sus sentimientos:** Paradójicamente, al ser las personas prudentes y pacientes, con el pasar del tiempo podrían hallar en esos atributos la fuente de conflicto. Callar y aguantar se podría convertir en una bomba de relojería y cuando estallan, suelen comunicarse de forma totalmente desproporcionada al asunto a tratar.

Perfiles Azules

☑ **Estrategas**: Estas personas rehuyen a la confrontación y ofrecerán escucha activa. Con ello evitarán desgastes y les dará tiempo para pensar sus respuestas, cuándo intervenir y lo más importante, cómo actuar de forma estratégica con la información que poseen, para tener una posición preferente frente al conflicto.

☑ **Racionales**: Durante la confrontación, emplearán la lógica, su discurso estará basado en hechos, cifras y datos con el fin de defender su punto de vista y exigir sus derechos de forma objetiva. Evitarán hacer uso de comentarios hirientes o de incurrir en ataques personales.

☑ **Ecuánimes**: Las personas de perfil azul tienden a buscar los puntos más justos para todas las partes. No asumen como ataque personal las diferencias, tampoco pretenden ganar territorio que no les pertenece. Serán contundentes e inflexibles en la exposición de sus argumentos

☑ **Fríos y calculadores**: Durante el conflicto se expresarán con frialdad, seriedad y en algunos casos, recurrirán al sarcasmo o a la ironía. Cuando la situación llega al extremo, hablarán sin interrupción para dejar en claro sus argumentos.

☑ **Evasivos**: En ocasiones, ante el conflicto, usarán la resistencia pasiva, es decir, no argumentarán directamente, no expresarán en público su desacuerdo, ni mucho menos atacarán frontalmente a los demás, a menos que sea necesario. Sus armas ante el conflicto probablemente sean la retención de la información o la evasión de la acción. Dejarán de tomar decisiones para desgastar a las otras partes.