



# TODOS GANAN

*La Guía Chapman para  
Resolver los Conflictos sin Argumentar*

GARY D. CHAPMAN, PH.D.



TYNDALE HOUSE PUBLISHERS, INC.

*Carol Stream, Illinois*

Visite la apasionante página de Tyndale en Internet: [www.tyndale.com](http://www.tyndale.com)

TYNDALE y la pluma del logotipo de Tyndale son marcas registradas de Tyndale House Publishers, Inc.

Todos Ganan: La Guía Chapman para Resolver los Conflictos sin Argumentar

© 2007 Gary Chapman. Todos los derechos reservados.

© Fotografía de la cubierta por Darren Baker/iStockphoto.com. Todos los derechos reservados.

© Imagen de fondo de la cubierta por Lanica Klein. Todos los derechos reservados.

© Fotografía del autor por Boyce Shore & Associates. Todos los derechos reservados.

Diseño por Ron Kaufmann

Traducción al español: Adriana Powell y Omar Cabral

Edición del español: Mafalda E. Novella

Versículos bíblicos sin otra indicación han sido tomados de la *Santa Biblia*, Nueva Versión Internacional®. NVI®. © 1999 por la Sociedad Bíblica Internacional. Usado con permiso de Zondervan. Todos los derechos reservados.

Publicado anteriormente en el 2006 como *Everybody Wins: The Chapman Guide to Solving Conflicts Without Arguing* por Tyndale House Publishers, Inc. ISBN-10: 1-4143-0014x ; ISBN-13: 978-1-4143-0014-6.

---

### Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Chapman, Gary D., date.

[Everybody wins. Spanish]

Todos ganan : la guía Chapman para resolver los conflictos sin argumentar / Gary D. Chapman ; [traducción al español, Adriana Powell y Omar Cabral].  
p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN-13: 978-1-4143-1586-7 (hc)

ISBN-10: 1-4143-1586-4 (hc)

1. Marital conflict. 2. Conflict management 3. Couples—Psychology.  
4. Married people—Psychology. I. Title.

HQ734.C46518 2007

646.7'8—dc22

2006102741

---

Impreso en los Estados Unidos de América

12 11 10 09 08 07


6 5 4 3 2 1



## ÍNDICE



<i>Introducción</i> .....	<i>vii</i>
Capítulo 1: ¿Qué hay de malo en argumentar? ...	1
Capítulo 2: ¿Por qué es tan importante resolver los conflictos? .....	11
Capítulo 3: Todo depende de la actitud.....	23
Capítulo 4: La solución de los conflictos requiere escuchar.....	39
Capítulo 5: Escuchar contribuye a comprender.....	57
Capítulo 6: Comprender contribuye a solucionar .....	69
Capítulo 7: Solucionar contribuye a la armonía .....	87
<i>Epílogo</i> .....	<i>99</i>
<i>Algunas ideas que vale la pena recordar.....</i>	<i>101</i>
<i>Una decisión en la que todos ganan .....</i>	<i>105</i>
<i>Notas.....</i>	<i>107</i>
<i>Acerca del autor.....</i>	<i>109</i>



## *Introducción*

*D*urante más de treinta años han venido a mi consultorio parejas en busca de ayuda. Muchas de ellas vienen porque arrastran conflictos sin resolver. Han discutido durante tanto tiempo que cada uno sabe lo que dirá el otro. Sus argumentos se han vuelto predecibles, pero no encuentran una solución. Finalmente, exhaustos, buscan ayuda profesional. Sin embargo, con frecuencia siento que me ven más como un juez que como un consejero: Esperan que declare al cónyuge culpable de pensar ilógicamente y de exigencias poco razonables.

Como soy consejero y no juez, comienzo la ardua tarea de escuchar sus quejas. Repiten ante mí sus bien conocidos discursos y cada uno confía en que reconoceré la lógica de sus argumentos. Escucho atentamente y tomo notas, pero como consejero, no estoy tan preocupado por la lógica como por las relaciones. Sé que profundamente anhelan no sólo resolver sus desacuerdos, sino desarrollar una mejor relación. Detrás de la frustración por los conflictos no resueltos está el deseo de lograr la armonía.

Las relaciones afectivas se alimentan de comprensión y no de discusiones ganadas. De manera que comienzo haciendo una pregunta como esta: “¿Cómo te sientes cuando él pronuncia esas palabras?” o bien: “¿Qué ocurre en tu interior cuando la oyes hacer ese comentario?” Escucho, tomo notas y hago más preguntas, buscando descubrir los sentimientos que hay detrás de esos conflictos. Ningún conflicto se resolverá satisfactoriamente a menos que primero comprendamos los sentimientos subyacentes.

También hago preguntas a las parejas sobre sus valores: “¿Por qué es esto tan importante para ustedes?” La respuesta a esa pregunta con frecuencia revela qué produjo el conflicto. Si no conozco sus valores, nunca comprenderé por qué tienen sentimientos tan fuertes con relación a ciertos temas. Como consejero, intento hacer por esas parejas lo que no han aprendido a hacer por sí mismas. Entenderse. La comprensión promueve la solución y la armonía.

Cuando hice la investigación para mi libro *The Four Seasons of Marriage* (*Las Cuatro Estaciones del Matrimonio*), encontré cientos de parejas que tenían un matrimonio “de invierno”, es decir, sus matrimonios se caracterizaban por la ira, la desilusión, la soledad, la negatividad, el desánimo, la frustración y la desesperanza. Sus relaciones eran distantes,

frías, ásperas y amargas. Se sentían solos y traicionados. Se habían acurrucado en el iglú esperando la primavera, pero para muchos, la primavera jamás había llegado.<sup>1</sup>

Casi todas estas parejas iniciaron su matrimonio en primavera. Tenían grandes expectativas de una vida feliz juntos. Tenían toda la intención de hacer muy felices a sus cónyuges. La vida sería bella. Pero algunas de estas parejas pasaron directamente de la primavera al invierno, saltando completamente el verano y el otoño. Otros pueden mirar retrospectivamente su matrimonio y recordarlo como una estación floreciente en la que el sol brillaba. Ahora tienen que admitir que las flores se marchitaron hace mucho tiempo.

¿Qué llevó a estas parejas de la ilusión de la primavera al rigor del invierno? Generalmente, el proceso se debe a conflictos no resueltos. El surgimiento de discrepancias, muchas de las cuales dan lugar a que la pareja se distancie. Debido a que las parejas carecían de preparación para resolver conflictos, terminaron tratando de convencer a sus cónyuges de la

---

<sup>†</sup> Las cuatro estaciones del matrimonio hacen referencia a la “atmósfera” dentro de la relación matrimonial y no a la “estación” en la vida de la pareja o a la estación literal en la que se llevó a cabo el matrimonio. Tal como expliqué en mi libro *Las Cuatro Estaciones del Matrimonio*, las estaciones normales del año nos proveen con una analogía útil para los cambios que se producen en la relación matrimonial.

validez de su perspectiva mediante argumentos cuidadosamente formulados. Cuando esos argumentos no resultaban convincentes, los repetían con mayor intensidad culpando a su pareja de ser ilógica y poco razonable. Con el tiempo, cansados de discutir, se apartaron el uno del otro y el frío del invierno descendió sobre su matrimonio.

Las parejas tienen conflictos en las cuatro estaciones del matrimonio. Aquellas que logran resolver sus conflictos pasan más tiempo en primavera y en verano. Las que fracasan en la solución de sus conflictos, inevitablemente se ven arrastradas a un matrimonio de otoño o de invierno. Esos conflictos sin resolver crean un sentimiento de desesperanza que las limita a ver sólo dos opciones: Mantenerse en el matrimonio y ser desgraciados o disolver el matrimonio con la esperanza de encontrar, alguna vez, a una persona con quien sean “más compatibles”. Los cónyuges que eligen la segunda opción no comprenden que no hay matrimonio sin conflictos.

Considero que existe una tercera opción: las parejas que aprenden a resolver sus conflictos sin pelear, pasan del frío del invierno a la esperanza y la promesa de la primavera. Cualquiera sea la estación que atraviese el matrimonio: primavera, verano, otoño o invierno, creo que la relación

se fortalecerá si se aprende el arte de resolver conflictos de manera saludable.

En este pequeño libro, tengo el propósito de ayudarte a entender a tu cónyuge para que puedan resolver sus conflictos en lugar de simplemente ganar (o perder) una discusión. Cuando ganas una discusión, tu cónyuge es quien pierde. Y todos sabemos que no es agradable vivir con un perdedor. Cuando resuelven un conflicto, ambos (tú y tu cónyuge) ganan y se fortalece la amistad. Los buenos matrimonios se basan en la amistad y no en ganar discusiones.

Escribí este libro para los cientos de parejas que nunca buscarán la ayuda de un consejero profesional, pero que desearían de todo corazón aprender a resolver sus conflictos. Decidí escribir en un lenguaje familiar, en lugar de hacerlo con la terminología técnica o con conceptos teológicos complicados. A medida que aprendas a resolver conflictos sin pelear, espero que este libro mejore la calidad de tu matrimonio.

# 1



## ¿QUÉ HAY DE MALO EN ARGUMENTAR?

Comencemos por el principio. Durante el noviazgo, tú y tu cónyuge estaban muy enamorados. Se gustaban mutuamente. Disfrutaban estando juntos. Conversaban por horas. Él o ella era la persona más maravillosa que te pudieras imaginar. En pocas palabras, estaban perdidamente enamorados. El noviazgo puede haber sido corto o largo, pero esos sentimientos los llevaron al altar, donde sellaron el compromiso de “amarse y cuidarse mutuamente en riqueza y en pobreza; en salud y en enfermedad, hasta que la muerte los separe”. Las promesas que se hicieron mutuamente

fueron formidables, pero en ese momento estaban sinceramente dispuestos a cumplirlas. Estaban sumergidos en la corriente del amor y todo parecía fácil. En teoría, sabían que tenían diferencias, pero jamás pensaron que algún día se convertirían en causa de separación.

Desgraciadamente, el sentimiento eufórico de estar enamorado tiene una expectativa de vida de dos años.<sup>1</sup> Luego volvemos al mundo de la realidad, donde las diferencias teóricas se hacen reales. A algunas de ellas las llegamos a ver como ventajas. A Darío le gusta cocinar, a Natalia no. A ella le gusta recoger la mesa y lavar los platos, a él no. Estas diferencias favorecen una armoniosa experiencia a la hora del almuerzo. Darío y Natalia funcionan como un equipo, cada uno usa su habilidad en beneficio del otro. Experimentan el placer de la armonía y hasta pueden expresarlo con afirmaciones como: “Somos el uno para el otro”, “Hacemos un equipo perfecto”, “La vida nos sonríe” y “Me alegro de haberme casado contigo”. Cuando las diferencias se pueden ver como ventajas y los esposos trabajan juntos en armonía, la vida es bella.

Pero otras diferencias se pueden convertir en causas de distanciamiento. A Juan le gustan los deportes y pasa todo el domingo mirando el fútbol. María dice: “El fútbol está bien para los jugadores que ganan miles de dólares por atropellarse entre ellos en la cancha, pero ¿a quién le interesa perder tiempo mirando a otros jugar un juego estúpido?” Seguramente el hombre con quien se casó es más inteligente que eso.

—Es mi manera de despejarme —dice Juan.

—Es tu manera de perder tiempo —responde María.

—Debes estar loca. Todos los hombres del mundo miran los partidos el domingo —continúa Juan.

—Sólo los perdedores.

—Mira, trabajo cinco días por semana. Dame un respiro y déjame mirar los partidos.

—Claro que trabajas. Yo también trabajo. Pero ¿y *nosotros*? ¿Por qué no podemos pasar una noche juntos? Si no es el fútbol, es el básquet, el tenis

o el automovilismo. Y si no hay otra cosa, es ese estúpido boxeo. Nunca hay tiempo para *nosotros*.

María comienza a llorar y sale de la sala. Juan apaga el televisor y ahora comienza la pelea en serio. El *Programa Deportivo* da lugar a un torneo de boxeo verbal. Antes de terminar el día María y Juan discuten hasta quedar con una intensa sensación de tristeza.

¿Qué logró esa discusión? Algunos dirán que nada. Pero esa es una respuesta ingenua. La discusión logró mucho. Por una parte, aumentó la distancia emocional entre un esposo y una esposa que ahora se ven el uno al otro como enemigos en lugar de verse como amigos. Cada uno piensa que el otro es poco razonable y hasta insensato. No sólo eso, sino que también ha estimulado los sentimientos de dolor, de ira y de resentimiento y ya comienzan a instalarse en sus mentes preguntas angustiosas.

“¿Qué le pasa a Juan?”

“¿Cuál es el problema de María?”

“No puedo creer las cosas que dijo”

“¿Cómo puede ser tan cruel?”

“¿Qué pasó con nuestro amor?”

“¿Me casé con la persona equivocada?”

Hasta pueden terminar esa noche durmiendo en habitaciones separadas, o acostados inmóviles y rígidos en la misma cama mientras revisan en silencio sus argumentos. Sí, la discusión ha logrado muchísimo. Lamentablemente, el resultado fue completamente destructivo.

Talvez lo único positivo que resultó de la discusión fue que María y Juan pudieron identificar un punto de conflicto en su matrimonio. Él descubrió que a ella le disgusta enormemente que él mire los partidos de fútbol y ella descubrió que él siente mucho placer mirando ese tipo de programas. Pero como la discusión no resolvió el conflicto, ahora se mantendrá como una barrera emocional entre ellos afectando la forma en que desarrollan su relación. Ahora, Juan mirará los partidos deportivos consciente de estar desagradando a su esposa. Y María

se dirá a sí misma: “A Juan le interesa más el fútbol que yo. ¿Qué clase de esposo es este?”.

Más tarde volveremos a María y a Juan, pero antes permíteme aclarar lo que quiero decir con *argumentar*. Es una expresión generalmente utilizada en el campo legal, donde los abogados presentan *argumentos* para mostrar que un acusado es culpable o inocente. Los argumentos son afirmaciones hechas por los abogados a partir de la evidencia disponible y están destinados a apelar al sentido lógico y a la racionalidad del jurado. La implicancia es clara: cualquier persona razonable estaría de acuerdo con mi argumento. Según la ocasión, un abogado puede apelar también a las emociones del jurado presentando aspectos del caso que puedan estimular la empatía hacia su argumento.

En la corte, los argumentos son perfectamente aceptables. De hecho, los casos no podrían ser juzgados sin argumentos presentados por ambas partes. Ambos abogados presentan la evidencia y su interpretación de la misma, procurando convencer al jurado que su posición es la correcta. Los testigos pueden ser interrogados y las contradicciones

pueden ser debatidas. El sistema judicial se basa en la suposición de que por medio de argumentos a favor y en contra, podemos descubrir la verdad sobre la inocencia o la culpabilidad.

Todos sabemos que no siempre en la corte se sirve a la justicia, pero al menos el caso queda resuelto. Los acusados que no son hallados culpables quedan en libertad. Los acusados declarados culpables tendrán que pagar una multa, ser puestos en libertad condicional o ir a prisión, conforme a la gravedad del caso. O bien el caso puede ser apelado en una instancia superior, donde se presentarán más argumentos según el nivel de apelación hasta que se llegue a un fallo final. En todos los casos, alguien gana y alguien pierde. A veces se escucha declarar a un abogado: “Creí que nuestros argumentos eran buenos, pero evidentemente no convencieron al jurado.” Por otra parte, el abogado ganador puede expresar: “Logramos ganar. Nuestros argumentos eran sólidos y creo que el jurado reconoció la verdad.”

Cuando decides discutir con tu cónyuge, eliges usar el sistema judicial para convencerlo de la verdad o de la validez de tu posición. Lamentablemente,

lo que funciona bastante bien en la corte de justicia funciona muy mal en la relación matrimonial, porque no hay juez disponible para determinar si tú o tu cónyuge están “en falta”. Las discusiones rápidamente se cargan de emociones y se puede acabar gritando, insultando o llorando; expresando palabras que arruinan la reputación del cónyuge; cuestionando sus motivaciones; condenando su conducta como resultado de la falta de amor, de amabilidad o de disciplina.

Cuando discutimos, el objetivo es el mismo que el de la corte: ganar el caso. Queremos que nuestra parte sea reconocida y el cónyuge sea hallado culpable de nuestras acusaciones. Esto es precisamente lo grave de las discusiones. En definitiva conducen a uno de estos resultados: (1) Tú ganas y tu cónyuge pierde; (2) tú pierdes y tu cónyuge gana; o (3) discuten hasta empatar. Cuando una discusión termina en empate, ambos cónyuges pierden. Ninguno de los dos queda convencido por los argumentos del otro; ambas partes terminan desilusionadas, frustradas, heridas, airadas, amargadas y con frecuencia pierden la esperanza en su matrimonio.

Ninguno de estos resultados es bueno. El ganador puede sentirse bien por unos momentos o durante algunos días, pero después, vivir con el perdedor se vuelve insoportable. El perdedor abandona la discusión como un perro apaleado que se aleja para lamerse las heridas. No es un cuadro agradable, pero es una experiencia común. De hecho, es tan común que tenemos una expresión para eso: “Se alejó con la cola entre las patas.” Esto significa que uno de los cónyuges ha provocado el desagrado del otro y debe mantenerse a distancia hasta que logre recuperar el favor de su pareja. Cuando el conflicto no se resuelve y ambos cónyuges se alejan con los oídos retumbando de palabras hirientes de reprobación o condena, se alejarán uno del otro emocionalmente con la esperanza de que llegue un tiempo mejor. Si ese tiempo mejor no llega, pueden terminar buscando un “compañero o compañera mejor” o resignándose al frío de un matrimonio de invierno.

Cualquier victoria obtenida por medio de argumentos en una discusión durará muy poco. El perdedor volverá tarde o temprano con un nuevo argumento (o un viejo argumento reformulado) en

un esfuerzo por persuadir a su cónyuge. Pero la discusión renovada también terminará con un veredicto de ganador, perdedor o empate. Como vemos, las discusiones nunca resuelven nada; sólo manifiestan los conflictos. Una vez revelado el conflicto, la pareja debe encontrar una manera de resolverlo con dignidad y respeto por el otro. Creo que hay miles de parejas a las que les gustaría aprender a resolver conflictos sin discutir. Ese es el propósito de este libro.



## **PONGAMOS EN PRÁCTICA LOS PRINCIPIOS**

1. Enumera tres asuntos por los que tú y tu cónyuge hayan discutido durante el último año.
2. ¿Qué es lo más doloroso de las discusiones?
3. ¿Qué han logrado las discusiones en tu matrimonio?
4. En una escala del 1 al 10, ¿En qué medida están motivados para buscar una manera mejor de resolver sus conflictos?