

MÓDULO 1. SESIÓN 2. LECTURA

LA TEORÍA TRAS EL CONFLICTO: PAUTAS Y CRITERIOS PARA SU ANÁLISIS

Paula Andrea Moreno Pinzón

Resumen

Con este texto, la autora tiene como objetivo ofrecerles a los lectores diferentes elementos, categorías y criterios para el **análisis adecuado del conflicto** entendido como una relación social inherente a la cultura y la vida en sociedad que según su tramitación **puede convertirse en una oportunidad constructiva o destructiva**. Para ello, en el texto se exponen los aportes de Johan Galtung y Jean Paul Lederach, dos expertos en temáticas relacionadas con violencia, conflicto y paz, desde sus aportes más significativos al análisis de situaciones conflictivas, empezando con el planteamiento de **las tres “C” *contradicción, conducta y conciencia***, propuestas por el primer autor, y el elemento más subjetivo propuesto por Lederach, que es el de las *personas* y su carácter humano y emocional. Finalmente, se abordan los ciclos de vida del conflicto con la diversidad de etapas, fases y estilos para su gestión.

Palabras clave: conflicto, elementos, dinámicas, estilos, poder.

Introducción

En el texto “El ser humano: conflictivo por naturaleza, pacífico o violento por cultura” nos aproximábamos a comprender las posibilidades que ofrece el conflicto, entendido como una relación común en la vida en sociedad, que, mediante una intervención asertiva, puede evitar desde acontecimientos violentos hasta transformar estructuras que reproducen dinámicas de opresión, exclusión, pobreza, entre otras situaciones que implican la dominación entre seres humanos.

Sin embargo, antes de exponer las diferentes herramientas metodológicas que puedan permitirnos acercarnos a una gestión apropiada del conflicto, debemos entender a qué nos enfrentamos cuando se presenta una relación de este tipo. Por lo cual, comprender el conflicto es el primer paso para lograr intervenir positivamente, ya que, de la gestión que se haga sobre él dependerá si el resultado es negativo, rompiendo relaciones, perjudicando el tejido social de una comunidad y/o manifestándose de manera violenta o si es positivo, generando consecuencias constructivas y transformadoras que fortalezcan los lazos sociales, posibiliten una cultura de paz y/o fortalezcan los planes de vida de los involucrados (Vázquez, 2010).

En realidad, el conflicto social nos afecta todos los días, pero pocas veces reflexionamos sobre ello de una forma sistemática, ni valoramos ni cuestionamos lo que hacemos

bien o lo que hacemos mal, al nivel que sea. Por ello, este curso parte de la idea, de que el conflicto tiene que abordarse, pues es algo natural y necesario para el crecimiento y la transformación social, y de que no estamos condenados a resolver nuestras diferencias de maneras deshumanizantes, por lo cual, es posible y debe ser nuestro deber, no eliminarlo, sino aprender y practicar unos métodos que permitan canalizarlo hacia expresiones más productivas y constructivas (Lederach, 1992). De esta manera, el propósito de este texto es ofrecer una base fundamental sobre la cual se pueda construir cualquier intervención en el conflicto.

“Antes de que, como individuo o como organización, decida hacer algo para encarar un conflicto directamente o llevar a cabo otro tipo de trabajo, es esencial que sepa todo lo que le sea posible acerca de lo que está sucediendo. A esto es a lo que llamamos análisis” (Fisher, y otros, 2000, pág. 19).

Por supuesto que será difícil creer que lograremos que todos analicen el conflicto de la misma manera y lleguen a las mismas conclusiones, es inevitable que existan diferentes puntos de vista, por lo cual cuando las personas analizan conjuntamente una situación, ya sea un problema o un conflicto, asumen que estando frente a los mismos hechos a la vista estarán de acuerdo con un único análisis. Sin embargo, esto no siempre sucede, “las diferencias surgen desde una serie de

dimensiones: posición social, poder, riqueza, edad, género, la pertenencia a un grupo social específico, etc. Estos indicadores de una posición en la sociedad se traducen generalmente en que las personas desean lograr diferentes cosas en relación con una misma situación” (Fisher, y otros, 2000, pág. 19), y siempre que estos objetivos chocan o

son incompatibles podemos estar ya sea ante un conflicto o frente a disímiles o diversos análisis de una situación conflictiva. En concordancia analizar el conflicto debe ser un ejercicio colectivo, que involucre las percepciones y conocimientos adquiridos desde diferentes posiciones, intereses y roles.

Cuatro elementos para analizar el conflicto

Principalmente, debemos recordar y tener siempre presente que un conflicto no debe percibirse como algo negativo, pues estos están presentes en todas las relaciones humanas y hacen parte de la convivencia social y, de hecho, si se tramitan de manera adecuada pueden significar un crecimiento y transformación positiva de las relaciones o situaciones sobre las cuales emanó el conflicto.

Por lo cual, el conflicto se constituye como una relación social en la que se da una incompatibilidad de intereses, que se presenta cuando los implicados actúan movidos por la conciencia acertada o errada de que los objetivos de uno son excluyentes de los de otro y que moviliza a las partes involucradas a desplegar acciones para proteger o materializar su interés.

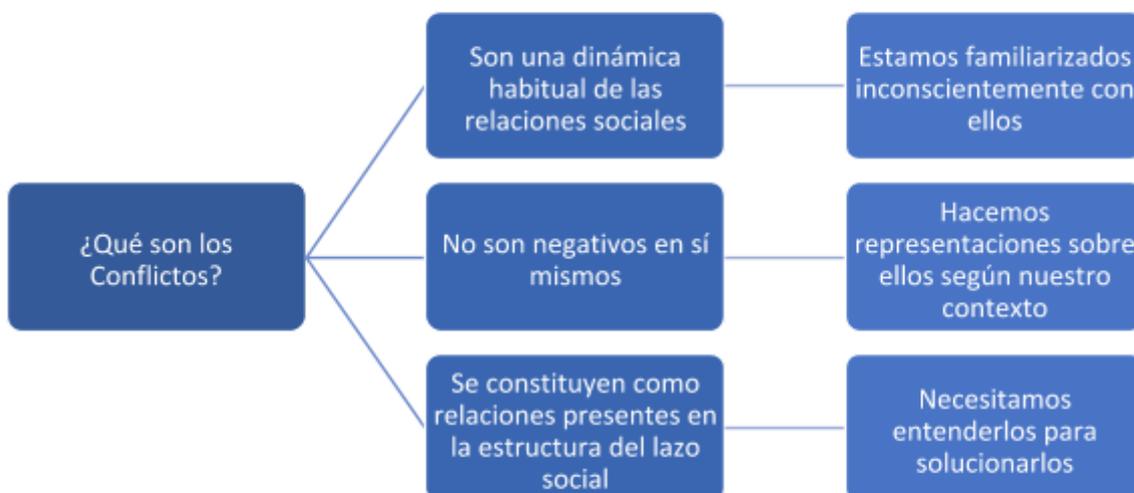


Figura 1. El conflicto

A partir de los aportes de Johan Galtung (2003) tenemos tres elementos de la estructura de los conflictos centrales para tomar en consideración en la gestión integral y transformadora de los mismos: la conducta, la conciencia y la contradicción. De forma adicional, de acuerdo con Jean Paul Lederach (1992), tomamos un cuarto elemento, que son las personas que participan en el conflicto.

Empezar a comprender el conflicto: encontrar la contradicción

La contradicción es lo que está de fondo, aquello que de alguna manera produce el conflicto y que generalmente se presenta cuando las partes se encuentran en un escenario de intereses contrapuestos sobre bienes que pueden ser materiales, morales o simbólicos, es decir, el conflicto no siempre se da por recursos materiales, de hecho, muchas veces la verdadera contradicción responde a asuntos que quebrantan nuestra imagen, formas de pensar o valores e historias personales.

De esta manera, tenemos que, una **contradicción por bienes materiales** implica que las personas entren en disputa por un recurso material, ya sea un inmueble, un objeto, entre otros. Su presencia coincide con aquellas situaciones en las cuales los recursos existentes no alcanzan a satisfacer las necesidades de las partes. En principio estos conflictos son relativamente sencillos de resolver, pues el interés en contraposición resulta fácil de distinguir y por ende fácil de evidenciar el camino para su gestión.

Por otro lado, la **contradicción por bienes simbólicos** se da cuando el conflicto se manifiesta por valores

intangibles; por ejemplo, cuando se ve afectado el honor o la honra de la persona. En este caso la afectación recae sobre la posición social del sujeto al que se causa la agresión. Este tipo de contradicciones suelen ser difíciles de evidenciar, en tanto las personas que se sienten afectadas difícilmente aceptan o comunican cuando en realidad el conflicto tiene una razón simbólica, atribuyéndola a asuntos considerados más “justificables” y desviando la atención de la verdadera razón.

Finalmente, la contradicción se sustenta sobre **bienes morales** cuando el prejuicio se causa en el fuero interno de la persona -se rompió el jarrón de la sala de la casa que había sido regalado por la bisabuela-, en este caso lo que genera el conflicto no es el valor material del objeto, sino lo que representa afectivamente. En este tipo de intereses juega un rol importante los aspectos subjetivos constitutivos de la persona, que de algún modo determinan los atributos morales que le puedan otorgar a un objeto, una situación o un comportamiento.

Para ejemplificar las diferentes contradicciones, acudamos al siguiente ejemplo, asumamos que

inicialmente el conflicto entre dos hermanos inicia cuando ambos requieren usar la única bicicleta que posee la familia, en esencia podríamos ubicar la contradicción sobre un bien material, y proponer una forma justa de compartirlo. Pero, continuando con el mismo ejemplo, contemplemos la posibilidad de que el argumento de uno de los hermanos, para usar primero la bicicleta radica en que el otro es muy lento y poco hábil para montarla, lo que desencadena una discusión frente a las habilidades de cada uno para andar en bicicleta. En este caso es posible que la contradicción se traslade al ámbito de lo simbólico, afectando valores intangibles como los relacionados con las capacidades personales de cada hermano.

Ahora bien, consideremos que en medio de la discusión los hermanos forcejean y dañan la bicicleta, la cual está muy deteriorada y es de baja calidad pero es una herencia de su padre que falleció prematuramente. En consecuencia, la contradicción podría moverse al ámbito de lo moral al afectar un valor que va más allá de lo material y responder a la carga afectiva que cada hermano puede otorgarle a la bicicleta. Con base en este ejemplo, podemos contemplar cómo un mismo conflicto puede ir escalando y trasladando su raíz entre los diferentes tipos de contradicciones.

A su vez, hay rotundas diferencias entre los conflictos según el tipo de contradicción que tengan, así podemos tener conflictos con contradicciones reales, virtuales o aparentes y proyectadas. En las

contradicciones reales los intereses coinciden con los objetivos de las partes en el conflicto. De modo que las decisiones que se toman pueden conducir a la solución del conflicto; en las contradicciones **virtuales o aparentes**, los intereses de las partes son una distorsión o una apariencia de un interés que permanece oculto, entonces las decisiones que se toman difícilmente pueden conducir a la solución del conflicto dado que la contradicción verdadera está solapada, en este caso, el conflicto se puede gestionar, pero no va a ser posible obtener una solución en la mayoría de los casos. Finalmente, en las contradicciones **virtuales o aparentes** tanto los intereses como los objetivos son reconocidos pero los intereses que se juegan en el conflicto son muy superiores a los objetivos que están presentes. Los objetivos se pueden tramitar, pero los intereses seguirán allí y por tanto la contradicción seguirá más allá de lo que se haga con los objetivos.

Para dejarlo más claro, pensemos en un conflicto que inicia entre alguien que arrienda una habitación y su inquilino, cuando la persona a la cual le arrendó parte de su vivienda, en horas de la madrugada decide tomar un alimento que hay en la nevera del dueño de la casa, con el objetivo de reponerlo al día siguiente. Sin embargo, el arrendador viene de una crianza en la cual, es muy mal visto que alguien tome sin autorización lo que le pertenece a otro, por lo cual se molesta mucho y en vez de acudir al dialogo decide quitarle el agua caliente al arrendatario cada vez que se baña. Cuando el inquilino descubre lo que sucede se molesta y

decide no pagar más el arriendo hasta que el dueño solucione lo que sucede con el agua.

Cuando los personajes del ejemplo deciden acudir en búsqueda de ayuda y mencionan que el conflicto se relaciona con el incumplimiento del pago de un arriendo, la respuesta se establecerá desde la ley 820 de 2003 que regula el arrendamiento de inmuebles. No obstante, la génesis del conflicto no radicaba en el incumplimiento de un pago, sino en el choque de costumbres a la hora de convivir, lo que posiblemente con un

acuerdo de convivencia podría solucionarse, sin escalar hasta el punto de terminar el contrato.

De esta manera, identificar el tipo de contradicción sobre la que estamos trabajando, permitirá gestionar asertivamente el conflicto. Si no dilucidamos la verdadera contradicción, podríamos considerar que no es de nuestra competencia intervenir o trabajar sobre una causa que no le apunta realmente a hallar una solución efectiva ante un conflicto.

Ahora sí, lo visible: analizar las conductas

Es común que el conflicto suela confundirse con tan solo una parte de él, la conducta, por lo cual es visible para algunos únicamente cuando se despliegan acciones de agresión y violencia, conduciendo a la relación común de conflicto con algo negativo. En general, las conductas son el conjunto de acciones que las personas involucradas hacen en torno al conflicto y se relacionan con el poder que tienen las partes. El conjunto de actos que las partes realicen en procura de obtener un resultado favorable depende del poder que tengan y tiene como objetivo cambiar las relaciones de poder presentes en el conflicto. En concordancia, el poder aquí se entiende erróneamente y hace referencia a la capacidad que tiene una parte de imponerse sobre la otra y nunca son plenamente iguales.

Al momento de analizar el conflicto es necesario concebir las condiciones específicas, que definen cuál es el poder más pertinente y, por tanto, quien es el actor más poderoso. Estas relaciones de poder que se establecen en la dinámica del conflicto tienen que ver con factores como el nivel educativo o económico, el acceso a recursos materiales, las relaciones sociales con las que se cuente, el acceso a las fuentes de información y la capacidad que tiene una de las partes de influir o manipular al otro, estos elementos juegan un papel definitivo en el análisis del conflicto.

Para que quede más claro imaginemos a un hombre fornido, más alto del promedio, que trabaja cotidianamente movilizándolo grandes estructuras de un lado a otro, el cual tiene una contradicción con su jefe, por unas actividades extra que no considera que le correspondan por el mismo pago. El jefe; por el contrario; es un hombre de tamaño promedio, que hace bastante tiempo no se

ejercita, y que se mantiene en la posición en la cual el trabajador debe hacer lo que él determine, por lo cual esta situación escala hasta el punto en el que el hombre robusto y fuerte decide retar a su jefe en un enfrentamiento a golpes, sin embargo, éste decide no ir y con sus abogados construye los argumentos suficientes para darle fin a su contrato. En concordancia, podríamos decir que el hombre fuerte sería indiscutiblemente el ganador si el conflicto fuera tan solo violencia, sin embargo, en este caso, el jefe poseía un poder mucho más grande y pertinente para imponer sus intereses sobre los de la otra parte.

En relación con las conductas, cabe aclarar que existen otras diferentes a las que corresponden a la violencia, y que en este documento examinaremos al menos tres: la pasiva, la asertiva y la agresiva.

Generalmente, en la **conducta pasiva** las personas implicadas en el conflicto asumen un comportamiento que se mueve entre el desinterés, la evitación y el desconocimiento de las contradicciones. Esta actitud les impide construir un escenario comunicativo en el que puedan manifestar sus diferencias y buscar oportunidades a las convergencias. Por el contrario, y como un opuesto, en la **conducta agresiva** las partes, o al menos una de ellas, reconocen las contradicciones y deciden tomar medidas para solucionarlas, para satisfacer sus necesidades, sin embargo, esta búsqueda se realiza a partir de estrategias que violentan a la contraparte, la intimidan y funcionan con la intencionalidad de derrotar a su contradictor, en otras palabras, establecen como misión vencer al otro.

Finalmente, la **conducta asertiva**, se caracteriza por la disposición de las partes a poner de manifiesto sus intereses y necesidades con una intención clara de querer resolver el conflicto. La actitud que aquí se asume es de comprensión y reflexión sincera frente a las motivaciones del conflicto, con un interés explícito de llegar a acuerdos marginando las animadversiones personales que pudieron haberse generado en la dinámica del mismo.

Sin conciencia no hay conflicto

Durante varios años trabajé en un proyecto de capacitación social en los tugurios pobres del pueblo de Puntarenas, Costa Rica. El enfoque del proyecto era el conflicto social que experimenta la gente en muchos aspectos de su vida diaria, a nivel personal, familiar y comunitario. Sin embargo, noté que casi nunca se referían a sus variadas dificultades como "conflictos". Una noche hice esta observación con una de las participantes. "Parece," dije, "que los porteños no acostumbran a decir la palabra *conflicto*". "Ah, no" me respondió la muchacha. "Es que aquí no tenemos conflictos. En Nicaragua sí tienen conflictos. Pero aquí solo tenemos chismes, pleitos,

enredos, y uno que otro bochinche por allí". Y tenía razón. "Conflicto" es una palabra de académicos, no de la calle. A nivel popular, un "conflicto" es una confrontación bélica. Esto no quiere decir que no haya conflictos a otros niveles. Lo que significa es precisamente lo que señalaba la muchacha: a nivel popular hay todo un vocabulario que se ha desarrollado para hablar del fenómeno de conflictividad humana (Lederach, 1992, pág. 9).

La conciencia, la entendemos como la idea que tiene una de las partes de la incompatibilidad de intereses existente, del comportamiento propio y de los demás, así como sobre las conductas que tiene la contraparte. De cierta manera, es la forma como las partes comprenden y reconocen la naturaleza del conflicto, por lo cual, La conciencia puede ser asimétrica cuando sólo una de las partes es consciente de la existencia del conflicto y Simétrica cuando las partes implicadas en el conflicto son conscientes de su existencia.

Este elemento, de la conciencia, es clave, ya que si no está presente no existe un conflicto. Por ejemplo, partamos de un caso de violencia contra la mujer; un hombre maltratador agrade constantemente a su pareja y todos en el barrio y su familia lo saben, por lo cual todo el tiempo están incentivándola a que denuncie la situación ante las autoridades competentes. Sin embargo, la mujer considera que no está mal que el la golpee y percibe que ella lo merece. En este caso la conciencia es asimétrica y el conflicto no logra desarrollarse, pues no hay oposición de intereses.

Las percepciones representan nuestra experiencia sensorial, y por

ello la realidad del conflicto que se expresa en emocionalidad, en últimas termina siendo la valoración subjetiva que cada parte hace de los acontecimientos, por lo cual, en el conflicto las percepciones de las partes estarán relacionadas de tres maneras: consigo mismo; ¿me veo como el débil?, ¿me siento enfadado? ¿me siento agotada? ¿considero que tengo la razón?; con el otro; ¿lo percibo como un petulante?, ¿lo siento débil?, ¿me parece que esta desinteresado?; y con la situación conflictiva propiamente dicha, ¿me afecta mucho?, ¿es realmente trascendental para mi?, ¿debo ganar a toda costa?, no le veo futuro, etc.

Las percepciones son constantes, en ningún momento dejan de acontecer y en buena medida son el motor que dinamiza el funcionamiento del conflicto ya sea para intensificarlo a para ponerlo en fase de negociación. Existe una relación de reciprocidad entre conflicto y percepción: las percepciones causan el conflicto y el conflicto cambia la percepción.

Es muy importante observar las percepciones y las distorsiones que condicionan a las partes en la interpretación de las contradicciones del conflicto, para ello se requiere establecer si las dos partes

reconocen la existencia de estas contradicciones (asimetría) y la necesidad de resolverlas.

Entre nudos y enredos, las personas que se involucran en el conflicto

Un pleito casi nunca se limita a dos personas. Rápidamente, otros se involucran. Aquí volvemos a la imagen del enredo, de los nudos y relaciones. Tenemos que recordar que la persona afectada a menudo se apoya en otros. Esta dinámica del pleito creciente representa un obstáculo, pero al mismo tiempo representa también la posibilidad de solucionar el problema. Es un obstáculo, porque cada vez hay más gente involucrada, y la situación se complica. Pero es también una posibilidad, porque siempre es posible encontrar a personas de confianza que ayuden a tender el puente en las relaciones quebrantadas, para salir del problema (Lederach, 1992, págs. 11-12).

A partir del análisis de las personas que se encuentran involucradas, se trata de determinar quiénes pueden influir en el resultado del proceso, para bien o para mal. En este punto es fundamental comprender la magnitud del problema y entender que la persona está movida por sentimientos y emociones.

Generalmente, en un conflicto puede haber más personas implicadas que las visibles, ya sea porque dependen de uno de los actores, hacen parte de la misma organización o son sus aliados. Por ello, es importante tener claro cuáles son las relaciones mutuas y las emociones positivas o negativas que existen entre las partes, identificar cómo éstas afectan la dinámica del conflicto y cuál es la posición (especialmente de poder) que tienen las partes en el entorno social común.

Para aproximarnos más a este elemento, pensemos en un conflicto de una pareja de novios que esta próxima a casarse y que surgió por los tipos de decoración que cada uno prefiere en el salón dónde se celebrará la ceremonia. En diversas ocasiones, los novios han estado próximos a reconciliarse y descartar este asunto como una contradicción suficiente para mantener el conflicto, no obstante, cuando ella piensa en ceder, su madre le menciona las dificultades que tendrá a futuro con un esposo que no satisfaga sus gustos, en realidad, como si fuera una telenovela, la madre prefería al novio anterior de su hija, puesto que tenía mas recursos económicos y así podría brindarle una vida más cómoda, de manera que su interés es que la boda se cancele. Por otro lado, el novio ha pensado un sinnúmero de veces complacerla y permitir que ella decore a su gusto, pero sus amigos le mencionan constantemente que, si se deja dominar desde ya, lo tendrán así toda la vida; las burlas, chistes y comentarios, lo hacen retroceder de su decisión y reforzar su interés por decorar a su modo.

En efecto, en el conflicto del ejemplo hay más de dos personas participando y las actitudes, comentarios, intereses y percepciones de los otros involucrados están siendo decisivos a la hora de tramitar el conflicto, de manera que, estos pueden convertirse en perpetuadores del mismo o por el contrario en aliados para su gestión, lo que queda claro es que no pueden estar ausentes del proceso de tramitación que se le de.

Por otro lado, Jean Paul Lederach, plantea que cuando nos referimos al ámbito de <personas>, nos estamos refiriendo específicamente a la cara humana, es decir, nos enfrentamos a aquella faceta que involucra las emociones y sentimientos, las necesidades humanas de desahogarse, de justificarse o de mantener una determinada perspectiva ante el conflicto (Lederach, 1992).

En esta vía, de manera consciente o inconsciente los actores involucrados en un conflicto suelen preguntarse al menos tres cosas: ¿Cómo responderé?, ¿Qué pensarán los demás? Y ¿Mantendré mi dignidad?, convirtiendo el conflicto en una cuestión personal que lleva a que respondamos a la persona que nos desafía y no a la causa real. Esto siempre maximiza y polariza el conflicto, generando posturas más extremistas. De igual modo, esto nos permite concebir la situación recurrente en la cual las personas pueden encerrarse en sí mismas, dicho de otro modo, que se limiten a exigir las soluciones que les convienen sin escuchar las razones o preocupaciones del otro, asumiendo una actitud intransigente e inflexible (Lederach, 1992).

Por una parte, tenemos que reconocer la legitimidad de los sentimientos agrios que han radicalizado el problema. Pero, por otra parte, debemos traer a la luz las verdaderas preocupaciones y las necesidades de fondo de la gente. Es decir, la gente suele mezclar sus sentimientos y sus necesidades de fondo con los hechos ocurridos. Esto hace que el enredo se vea un tanto confuso. El análisis debe contribuir a separar estos puntos y aclarar los diferentes puntos de vista (Lederach, 1992, pág. 12).

La manera asertiva de intervenir en el conflicto será siempre aquella en la cual se evite juzgar o menospreciar a las personas.

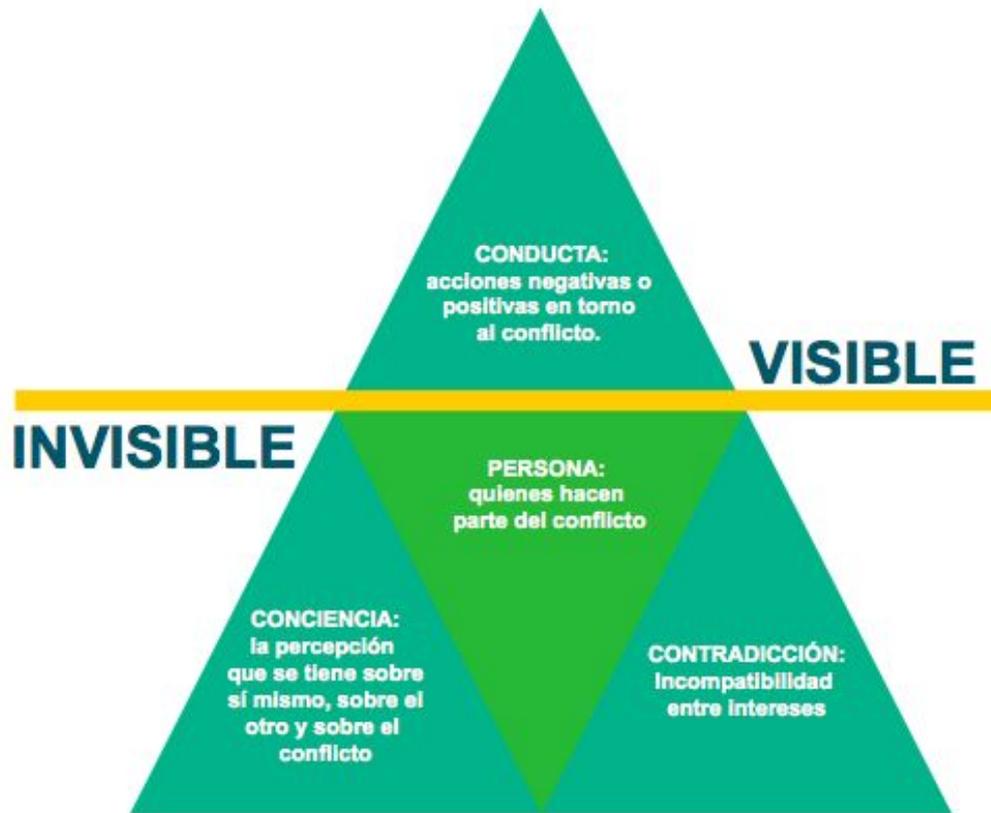
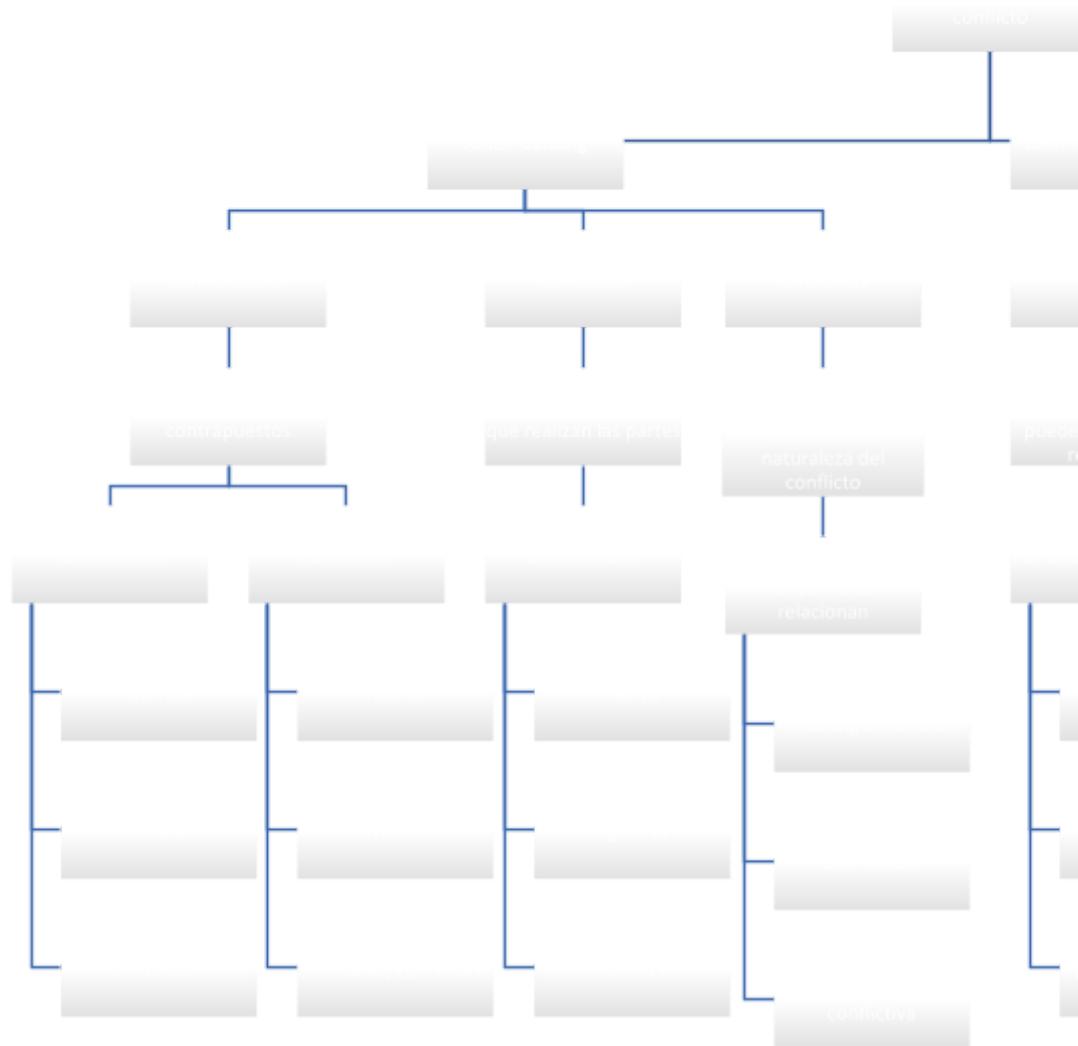


Figura 2. Elementos del conflicto



La dinámica del conflicto: tres estaciones para llegar al puerto y tres fases de comportamientos predecibles

El conflicto no es lineal, por el contrario, tiene rutas que caracterizan la forma como funciona, desde su emergencia hasta su disolución o transformación. Cada momento y su extensión dependerá de los mecanismos que se utilicen para su gestión, la conciencia de su existencia y demás factores que extiendan o mantengan el conflicto. Sin embargo, estas etapas se pueden sintetizar en tres estaciones en las que se desenvuelve el conflicto.

La primera estación es la que se denomina, **la emergencia o génesis del conflicto**, y es ese momento en el cual el conflicto propiamente dicho acontece, las contradicciones se hacen ostensibles y las conductas se manifiestan. Posteriormente la segunda estación es **la respuesta** que se constituye como la reacción y actitud que tenemos frente al conflicto, que es tan variada como los tipos de personas. La forma como respondemos al conflicto también tiene que ver con el sistema de

creencias que hemos elaborado, es decir, la respuesta está vinculada con la primera estación.

Finalmente, la tercera y última estación es la de, **los resultados**, y se da de acuerdo con la forma en que se responde al conflicto, generando que sea similar el resultado. Por tomar un ejemplo, si el estilo que se asume es de confrontación lo más probable es que se generen relaciones tensionantes, con rupturas parciales o definitivas de la comunicación en la que la consecuencia de la resolución del conflicto será un vencedor y un vencido. En este caso, el resultado va a ser de insatisfacción de una de las partes, con pérdidas marginales para los implicados en la disputa.

Las estaciones del conflicto generalmente funcionan de manera circular en virtud de que los resultados del mismo terminan por reafirmar el sistema de actitudes y creencias de las personas.



Figura 3. Estaciones del conflicto

A su vez, los conflictos tienen fases de comportamiento predecibles de acuerdo con el tratamiento que les ofrezcamos y esto depende de las estructuras normativas que terminan siendo determinantes para abordarlos ya sea de manera constructiva o destructiva. Para analizar la dinámica del conflicto debemos tener en cuenta tres momentos: la escalada o intensificación, el estancamiento y la desescalada.

La **Intensificación o Escalada** sucede si el conflicto, en primera instancia, no se resuelve de manera constructiva, de manera que, entra en una fase de aumento o elevación, en la que las relaciones se empiezan a menoscabar, se van deteriorando y es posible que luego no se puedan volver al estado inicial. Entre las transformaciones que incrementan el conflicto podríamos señalar:

- i. **Cambio de tácticas suaves a tácticas duras:** se puede pasar de acciones de negociación a acciones de intimidación. Por ejemplo, en un primer nivel las tácticas suaves pueden ser del orden de la transacción, “si me pagas en este último plazo te condono los intereses”. Pero en el cambio de nivel a tácticas duras sería la ruptura de los diálogos con la siguiente frase “me cansé, si no me paga no respondo”.
- ii. **Acumulación de problemas:** con el paso del tiempo, si el conflicto no se resuelve se le van sumando otros problemas. Una discusión de pareja por el atraso en el pago de servicios se puede ver intensificada por la suma de otras inconformidades que se le empiezan a adicionar al conflicto inicial.
- iii. **Desplazamiento del Conflicto:** el desacuerdo paulatinamente se magnifica y lo que era una contradicción por temas específicos se convierte en confrontaciones de orden personal. El enfoque ya no se centra en el problema sino en la persona.
- iv. **Número de personas implicadas:** el conflicto termina por implicar a las redes que hacen parte las personas que están enfrentadas. El conflicto que era entre dos termina sumando a las familias, a los amigos, etc.

Acto seguido, **el estancamiento** es un momento en que la escalada del conflicto alcanza su máxima intensidad, un punto cero en el que las partes han agotado potencialmente las estrategias, las fuerzas y los recursos. Como es lógico, en la máxima expresión de la escalada, el conflicto ya no puede estar peor, posiblemente a partir de allí empieza a mejorar. Entonces podríamos señalar que el punto de estancamiento se caracteriza porque: la escalada ha alcanzado su máxima expresión y los implicados en el conflicto se encuentran en un punto de indeterminación frente a la derrota de la contraparte, pero sin los arrestos suficientes para hacerlo. Lo anterior acontece porque:

- i.* Se da una **perdida de efectividad de las tácticas**, los actores aprenden a neutralizar las tácticas del otro o las estrategias dejan de ser creíbles.
- ii.* Existe un **agotamiento de los recursos**, ya sea la pérdida de energía física y/o psicológica que impide que alguna de las partes se sienta en capacidad de vencer.
- iii.* Se genera una **ausencia del apoyo**, o sea, no hay capacidad para encontrar respaldo de un grupo para sostener el conflicto.

Cómo un último momento, **la desescalada**, se convierte en la dinámica final. La escalada lleva a las partes a una situación límite en la que no se hace tolerable el conflicto y se ven en la obligación de encontrar salidas ya sea para superar el estado de estancamiento o para resolver la situación definitivamente. Llegan a la conclusión de que no pueden avanzar en las soluciones para salir de la situación por sí mismos, y que, para zanjar el conflicto demandan del apoyo de la contraparte.

Con la desescalada viene el incremento de la comunicación, lo que permite un mejor entendimiento de la situación, ya sea explicar mejor las acciones, avanzar en propuestas y/o comprender las motivaciones. En ocasiones, la comunicación puede ser problemática y el trato entre las partes termina siendo accidentado. Para evitar esto es muy importante trabajar las habilidades de comunicación.

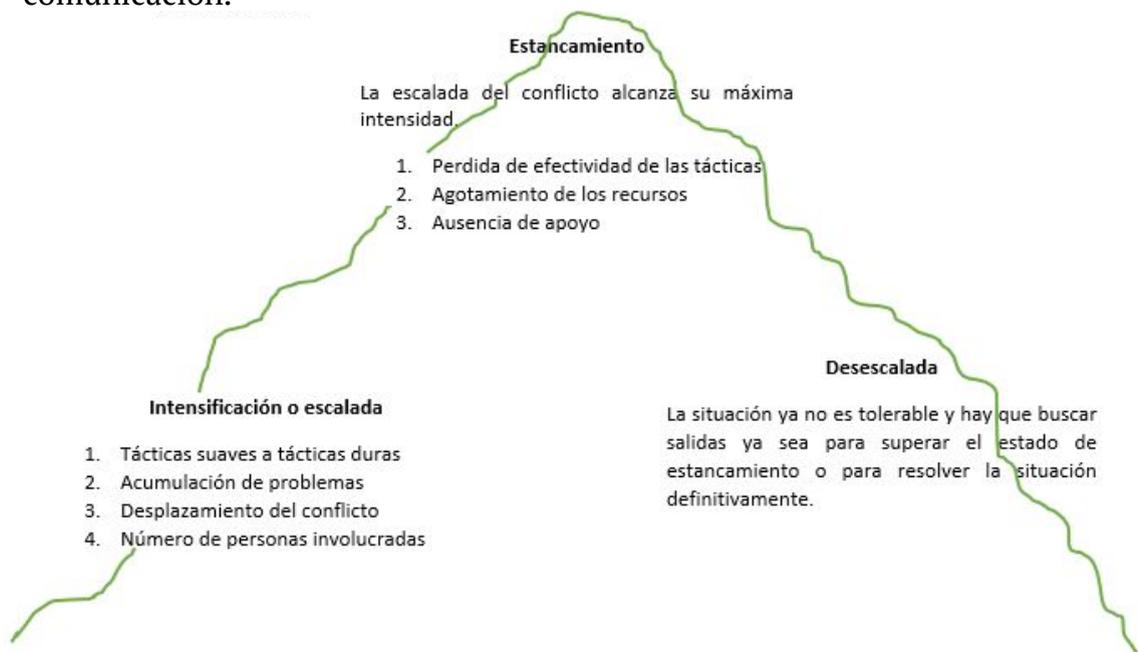


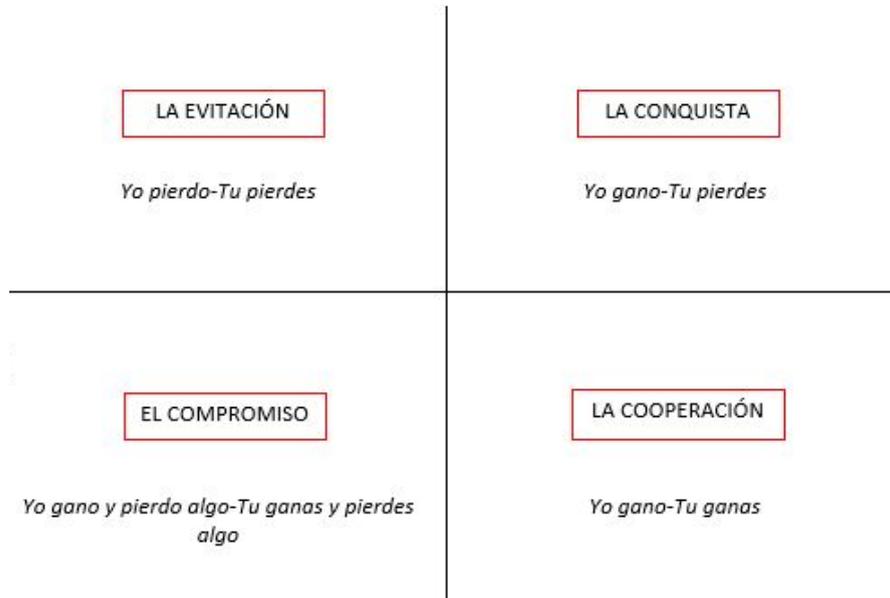
Figura 4. Fases del conflicto

Diversas maneras de intervenir en el conflicto, pero solo una correcta: estilos para gestionar conflictos

Cómo se ha reiterado constantemente, la violencia no es la única manera de gestionar el conflicto, a su vez existen otros estilos que habitualmente asumen las personas cuando son conscientes de que se encuentran ante una situación de este tipo. Sin embargo, suele ser común que se considere equivocadamente, que cualquier manera diferente a la violencia ya es correcta per se, no obstante, las agresiones como representantes de la violencia, no son las únicas formas incorrectas de intervenir en cualquier situación conflictiva. Para ello, es necesario revisarlas:

- i. **Estilo de la evitación (yo pierdo/tú pierdes):** la evitación es una conducta seductora y, al mismo tiempo, compleja. Es tentador creer que los conflictos desaparecerán si se finge que no existen, cuando en realidad solamente se pospone su abordaje, con lo que, generalmente, empeoran. No se sugiere que se debe saltar con cada diferencia de opinión. No todas las diferencias son suficientemente significativas para ser consideradas verdaderos conflictos. En suma, lo que pretende esta postura es evitar afrontar el conflicto.
- ii. **Estilo de la conquista: (yo gano/tú pierdes):** las metas de “El conquistador” son ganar una victoria, vencer al oponente, probar que está en lo cierto y cuán equivocado está el otro. Un conflicto llega a ser una batalla para obtener ventaja en una relación, o para lograr predominio. La persona que usa el enfoque de la conquista trata de debilitar al otro bando, suponiendo que dicha debilidad intensificará la fuerza del conquistador.
- iii. **Estilo del rápido mediador (yo pierdo/tú ganas):** mucha gente se siente tan incómoda con el conflicto que llega a cualquier solución de rápido arreglo que puedan encontrar. Las medidas que se toman para la tramitación terminan por ser insuficientes, parciales, temporales; en poco tiempo las partes encontrarán que el conflicto se ha vuelto a activar.
- iv. **Estilo de compromiso (yo gano y pierdo algo/tú ganas y pierdes algo):** las partes se encuentran dispuestas a ceder en sus posiciones, a buscar puntos intermedios entre las posturas que se manifiestan antagonistas. Esta forma de operar en la gestión del conflicto no implica que se renuncie a los intereses, sino que estos se atenúen, se moderen y ubiquen posibilidades para generar concesiones en la negociación. Esta posición está mediada por las oportunidades de conocer al otro y comprender sus necesidades.
- v. **Estilo de cooperación (yo gano/tú ganas):** se enfoca en el encuentro de objetivos comunes que permitan que la salida sea de ganancias bilaterales. En este enfoque, la posición asumida busca claramente

beneficios para las partes implicadas en la negociación, existe un alto interés individual y un alto interés en los otros.



Consideraciones finales: analizar para no fracasar

“El fallo en transformar un conflicto conduce a la violencia y cada acto de violencia puede ser visto como un monumento al fracaso por parte del ser humano”

(Galtung, 2003).

Diversas investigaciones antropológicas, indican que los conflictos se presentan en todas las culturas, con sus particularidades (Lederach, 1992) y así mismo sin ser conscientes aprendemos una forma, ya sea cómoda, o fácil, de nuestro agrado o no, para tramitarlos, al punto que llegan a ser múltiples las maneras en que lo gestionamos e invisibles los elementos que lo constituyen.

En ocasiones, considerar que el conflicto es algo menor o que es sinónimo de violencia, nos lleva a pensar que su tramitación puede ser rutinaria y no requiere de análisis suficientes o de una atención particular. Sin embargo, muchos conflictos desaparecerían o disminuirían en intensidad, si oportunamente y en sus primeras manifestaciones se promoviera tanto el uso y desarrollo de las capacidades para la convivencia como los medios necesarios para que los actores se acerquen al diálogo asertivo e intervengan a tiempo, movilizandolos recursos necesarios, ya sean tradicionales, económicos,

sociales, culturales e intelectuales del contexto para darle respuesta (Arboleda, Herrera, & Prada, 2017, pág. 11). En otras palabras, muchos conflictos se podrían evitar si empoderamos a las comunidades para entender el conflicto antes que buscar darle una respuesta instintual.

Finalmente, es importante siempre tener en cuenta los diversos elementos que componen el conflicto; la contradicción como la raíz de la oposición de intereses, ya sea por bienes morales, materiales o simbólicos, la conciencia como el requisito fundamental para la existencia de un conflicto, las conductas como el elemento visible y común de confundir, con la totalidad del conflicto. Así mismo, hay que partir de comprender que el conflicto no es lineal, que va variando y depende de los estilos que se utilicen para abordarlo, ya sea la cooperación, el compromiso, la evitación o la conquista.

Bibliografía

1. Fisher, S., Ibrahim, D., Ludin, J., Smith, R., Williams, S., & Williams, S. (2000). *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*. Ciudad Nueva, Guatemala: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia .
2. Lederach, J. P. (1992). *Enredos, Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. España: Semilla .
3. Arboleda, Z., Herrera, M. M., & Prada, M. P. (2017). *¿Qué es educar y formar para la paz y cómo hacerlo?* Bogotá: UNESCO.
4. Vázquez, O. (2010). *Modulo Sensibilidad al conflicto. Principios, estrategias metodológicas y herramientas*. Bogotá: Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia PIUPC.
5. Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos, Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.