

ELEMENTOS PARA COMPRENDER EL CONFLICTO

Definimos un conflicto como una disputa o divergencia *DONDE HAY CHOQUE DE INTERESES (TANGIBLES), NECESIDADES Y/O VALORES*. Lo normal es que la pugna se analice distinguiendo *PROBLEMA, PERSONA(S), PROCESO*.

1. FORMA DE ABORDAR ¿Prevención o Provencción?

Suele hablarse de ‘*prevención* de conflictos’ para aludir a la necesidad de actuar *antes* de que se manifiesten en su forma más descarnada. Esto puede tener connotaciones negativas (“hay que evitar el conflicto, como algo malo”) y por eso el Seminario Permanente de Educación para la Paz (APDH, España) propone ‘*provencción* de conflictos’ para aludir a:

- la *explicación* adecuada del fenómeno conflictivo, incluyendo su dimensión humana y no sólo las condiciones que influyen en el entorno conflictivo;
- los *cambios estructurales* necesarios para eliminar las causas del conflicto;

● el *fomento o promoción* de las condiciones que favorezcan o creen unas relaciones cooperativas, que disminuyan el riesgo de una solución violenta de nuevos conflictos, solucionando las contradicciones antes de que lleguen a convertirse en antagonismos. En cuanto a este último punto se necesita desarrollar una serie de habilidades y estrategias que nos permitan enfrentar mejor los conflictos. En palabras de Paco Cascón se trata de:

Desarrollo de la confianza: técnicas y juegos que nos permitan crear un clima de confianza en nosotros/as mism@s y en l@s demás, que nos permita enfrentar los conflictos sin miedo, poniendo sobre la mesa las cosas sin tapujos y confrontándolas, dirigiéndonos a las personas directamente

Trabajar la autoestima y equilibrar por tanto las bases de poder: técnicas y juegos que nos permitan desarrollar el propio autoconcepto y el de l@s demás, descubriendo, valorando y sacando a la luz para el reconocimiento, también por parte de las y los demás, de todas aquellas potencialidades que tenemos. Esto va a permitir reconocer y utilizar nuestras bases de poder, permitiéndonos enfrentar mejor los conflictos, ya que tendremos recursos suficientes para equilibrar el poder en aquellas situaciones donde hay un gran desequilibrio que está imposibilitando negociar y colaborar en la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias. En este sentido podemos y debemos trabajar no sólo los valores individuales, sino también los valores colectivos, p.ej. los valores de las diferentes culturas que convivimos (mestiza, indígena, etc.)

Trabajar la comunicación y la toma de decisiones: juegos y dinámicas que nos permitan desarrollar una comunicación efectiva que realmente nos posibiliten dialogar y escucharnos de una forma activa. Técnicas que permitan un reparto justo de la palabra, que desarrollen diversos canales de comunicación que nos permitan

no sólo transmitir ideas, sino las emociones y sentimientos presentes en todo conflicto. Técnicas que nos permitan aprender a tomar decisiones consensuadas, de forma igualitaria, participativa y no sexista. Para poder aprender esto hay que ponerlo en práctica, y esto supone ceder parcelas de responsabilidad y poder y dar espacios para tomar decisiones.

Trabajar la cooperación: establecer un tipo de relaciones cooperativas que nos enseñen a enfrentar los conflictos entre tod@s, desde el descubrimiento de todas las percepciones y utilizando la fuerza de tod@s en el objetivo común. Técnicas que nos permitan descubrir e interiorizar que la diferencia es un valor y una fuente de enriquecimiento mutuo, y que, por tanto, nos enseñen a descubrir los valores del otr@ como alguien con quien puedo colaborar y no como un/a enemig@ a eliminar porque piensa o es diferente a mi y se puede convertir en un obstáculo para mis fines.

2. COMPRENDER EL CONFLICTO

Para comprender los conflictos haremos **MAPAS DE CONFLICTOS**: esquemas detallados que nos dan un itinerario de preguntas concretas que nos permiten tener en cuenta, analizar e intervenir en todos los aspectos del conflicto. Con Pablo Lederach separamos tres aspectos: personas, proceso y problema.

LAS PERSONAS

- ¿Quiénes están involucrados, cuál es su papel, cuánta influencia tienen? .
- Cada persona involucrada tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan sus acciones. Todo esto resulta en una *postura* que la persona adopta con relación al problema y que representa su *solución preferida*.
- Su perspectiva se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Cuando explica su perspectiva siempre mezclará los *sentimientos* y los *hechos*. Hay que entender que: a menudo las emociones dominarán sobre la razón, cada persona tendrá su propia perspectiva particular del problema, y ninguno lo percibirá en su totalidad.
- Se percibe que la otra persona impide o dificulta la realización de los propios deseos, intereses o necesidades. El conflicto estalla cuando lo que quiero es incompatible con lo que el otro quiere o hace (o cuando yo así lo *percibo*).

El poder

Al analizar un conflicto, hay que detallar las bases y el alcance de influencia de cada persona. Se pueden señalar varias bases de influencia: nivel económico, educativo o social, accesos a los recursos materiales, acceso a las fuentes de información, capacidad de controlar/manipular al/la otr@.

Un desequilibrio muy marcado hace casi imposible una solución negociada. Antes habrá que igualar/reequilibrar/apoderar. Cuanto más equilibrado el poder en una relación, tanto más estable y productiva será a la larga.

La afirmación (auto-estima)

El encontrarnos en oposición con otra persona nos lleva a una valoración personal, 'me ha desafiado, cuestionado y afrontado', que nos impulsa en una dirección: *personalizar el conflicto*. Se responde a la persona que nos 'desafía' y no a los asuntos esenciales que nos separan, lo que intensifica y polariza el conflicto. Las posturas de las personas son cada vez más extremistas.

EL PROCESO

El proceso es la manera en que el conflicto se desarrolla y cómo la gente trata de resolverlo, para bien o para mal. Varias facetas del proceso se detallan.

- Cuanto más intenso es el conflicto peor es la comunicación, porque al intensificarse el conflicto la gente busca apoyarse cada vez más en la propia postura y cada vez menos en escuchar al/la otr@. Se estereotipa al/la adversari@ o se le insulta. La comunicación se deteriora en una serie de acusaciones personalizadas que poco tienen que ver con los problemas esenciales.
- Se generaliza cada vez más el problema y, por lo tanto, proliferan los conflictos. Ya no es cuestión de un asunto concreto, sino de toda una serie de diferencias mezcladas y confundidas, hasta el punto de que no se sabe dónde empiezan ni dónde terminan.
- Se echan culpas. se busca en el pasado para establecer la culpabilidad del/la otr@. No se piensa en términos de qué hacer ahora para regular el futuro de la relación, sino en infligir daño al(la otr@ y demostrar su falta.
- Casi siempre las personas en conflicto se buscan a otras para apoyarse: 'se habla de ellas y no con ellas'. Esto perpetúa la mala información, estereotipos y la formación de coaliciones, que no llevan a nada.
- Cuando se intensifica el conflicto las influencias moderadoras se reemplazan por las extremistas.

EL PROBLEMA: LAS DIFERENCIAS ESENCIALES

Podemos distinguir entre un *conflicto genuino* (las diferencias esenciales, diferencias de valores, intereses, necesidades y los deseos distintos de cada quien, los puntos concretos de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación... que separan a las personas, el criterio a seguir para tomar una decisión, diferencias de opinión en cuanto a procedimientos a seguir) y un *conflicto innecesario* (la mala comunicación, los estereotipos, la desinformación, el mal entendimiento del propósito o proceso)

La comprensión de un conflicto se facilita si se separan estas diferentes facetas: **Asuntos:** las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad a tratar, **Intereses:** el por qué cada uno de estos asuntos importa a la persona, **Necesidades:** lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona, en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el conflicto.

3. UN ERROR COMÚN: NEGOCIAR DESDE POSTURAS

Cuando una persona expresa su *postura* o *posición* -el conjunto de demandas que lleva a la mesa de negociación, su solución para resolver el conflicto- esto no explica ni los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Las *posiciones* raramente revelan cuáles son las prioridades o preocupaciones de las partes. Más bien las ocultan con el fin de que la otra parte no pueda sacar ventajas de ellas.

Para regular bien el conflicto hemos de penetrar en las posturas y llegar a la base del problema. Cuando dos personas comienzan a negociar, es muy probable que lo hagan tomando posturas rígidas. En este nivel, tienen muy poco o nada en común. Sin embargo, si son capaces de profundizar más en sus intereses y necesidades, es más probable que encuentren algunos puntos en común.

Las personas entablan por rutina una negociación, una disputa o un conflicto desde una postura. Cada parte toma una posición, discute por ésta y hace concesiones para llegar a un acuerdo. El discutir desde una postura muestra muchos problemas:

- **produce acuerdos poco aconsejables**, las personas tienden a encerrarse en las posiciones, su ego se identifica con su posición y ahora tiene un interés nuevo por 'salvar las apariencias' –al ajustar la acción futura con las posturas pasadas- lo que hace cada vez menos probable que algún acuerdo ajuste con sensatez los intereses y las necesidades originales de las partes.
- **resulta ineficiente**, porque crea incentivos que estancan las soluciones: se trata de mejorar la probabilidad de que cualquier solución sea favorable, empezando a negociar con una posición extrema, manteniéndola con terquedad, engañando a la otra parte acerca de la posición verdadera y otorgando pequeñas concesiones sólo para que la negociación continúe. Esto requiere de un número mayor de decisiones individuales. En el caso donde cada decisión no sólo significa ceder ante la otra parte, sino que probablemente también produzca presión para ceder todavía más, un/a negociador/a tiene poco incentivo para actuar con rapidez. El dejar de cumplir, el amenazar con retirarse, el emplear tácticas obstruccionistas para ganar tiempo, se presentan con frecuencia.
- **pone en peligro la relación personal**, porque se convierte en una contienda de voluntades. Con frecuencia se presentan la ira y el resentimiento, cuando una parte se ve doblegada por la voluntad rígida de la otra, en tanto sus propios y legítimos sentimientos no se toman en cuenta.

- **cuando intervienen varias partes, es aún peor.** Debido a que hay muchos miembros en un grupo, resulta más difícil desarrollar una posición común. Peor aún, una vez que con dificultad han desarrollado y acordado una posición, resulta mucho más difícil cambiarla.
- **ser agradable no es la solución.** Muchas personas reconocen los altos costos de la rigidez y siguen un estilo gentil de negociar. En lugar de ver los miembros de la otra parte como adversari@s, prefieren considerarl@s como amig@s. Esto las hace vulnerables ante alguien que negocia desde una posición dura. En la negociación desde posturas, el/la negociador/a dur@ domina al/la negociador/a suave.

No se trata de negociar desde una posición suave o dura, se trata de cambiar el juego. En el Harvard Negotiation Project se desarrolló una alternativa (negociación de principios o negociación sobre los méritos) que puede ser resumido en cuatro puntos básicos:

- **intereses:** enfocar los intereses y las necesidades, no las posturas,
- **personas:** separar a las personas del problema.

Octavio Paz, en *El laberinto de la soledad*, habla de la *norma* mexicana: *no hay que 'rajarse'*. Una vez empezado el proceso, un@ no puede perder, no puede permitir que el/la otr@ le gane. Como consecuencia, para defendernos, solemos atacar al/la otr@, cuestionando su persona e integridad. Personalizar el conflicto sólo sirve para confundir el problema. Mantener la dignidad de tod@s es un valor importante. El error se manifiesta cuando pensamos que mantenemos la dignidad sólo al vencer al/la otr@. Hay una alternativa: podemos mantener la dignidad y a la vez hacer frente al conflicto sin personalizarlo. La única manera de hacerlo es: *separar la persona del conflicto*, centrarnos sobre los puntos concretos que nos separan y no sobre los motivos o el carácter de l@s demás. Tratamos de solucionar el problema, no de juzgar o menospreciar a las personas.

- **opciones:** generar una variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer,

Implica vencer cuatro obstáculos principales que inhiben la generación abundante de opciones: **juicio prematuro** contra cualquier idea nueva, **buscar una respuesta única** (clausura anticipada, dejar de buscar), **hipótesis de un concepto fijo** (cada parte ve la situación fundamentalmente como: si gana ella, pierdo yo) **pensar: 'resolver su problema es asunto de ellas'** (cada parte se preocupa únicamente por sus propios intereses inmediatos)

Una clave para resolver el conflicto reside en la capacidad de generar nuevas alternativas innovadoras, de muchas formas: hacer una lista de las ideas que ya se han sugerido, hacer una *lluvia de ideas*, es decir todo@s lancen ideas, prácticas o no, sin evaluarlas, considerar junt@s las soluciones que se han producido en otros casos paralelos. Se puede reflexionar sobre las soluciones que *pueden satisfacer los intereses de la otra parte*. Animar a las partes a que enfoquen sus sugerencias

en términos positivos y no en cuanto a lo que *no quieren*. Formularán lo que les gustaría proponer o lograr, lo que están dispuestas hacer. Buscar un **acuerdo en principio**: un acuerdo sobre un principio de base, desde una perspectiva global y a continuación se van discutiendo los puntos específicos, pero ya con un acuerdo general como punto de referencia. Buscar un **acuerdo de procedimiento**: se trata de llegar a un acuerdo, no sobre los puntos concretos de discrepancia, sino sobre el criterio a seguir en su desarrollo, etc.

- **criterio**: insistir en utilizar criterios objetivos.

Negociamos sobre alguna base *independiente* de las voluntades de cualquier parte: un criterio objetivo, con patrones y procedimientos justos. Esto permite *razonar y mantenerse abierto al razonamiento*, evita *ceder ante la presión*.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Cascón Soriano, Paco, *Educación en y para el conflicto*. Bellaterra (Barcelona), Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos, 2001, 35 pp. (última consulta 11/06/06) (<http://www.escolapau.org/img/docencia/recurso001.pdf>).

Cascón Soriano, Paco, *¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?* Barcelona, *Cuadernos de Pedagogía*, no. 287, enero de 2000, p. 57-79.

Fisher, Roger; Patton, Bruce & Ury, William, *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder*, Editorial Norma, Bogotá, 1985, 223 pp. (traducción de Getting to yes. Negotiating agreement without giving in, 1981, por Eloísa Vasco Montoya).

Jares, Xesús R., *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*. Madrid, Editorial Popular, 2001, 239 pp.

Jares, Xesús R., *La educación para la convivencia como proceso de alfabetización en conflictos. Propuestas de formación*. Bakeaz, Bilbao, 2004, 19 pp. (Escuela de Paz, 1)

Lederach, John Paul, *Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao, Bakeaz y Gernika Gogoratuz, 1998, 194 pp. (Red Gernika no. 2) (Traducción de *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, 1998, por Marta González Moína y Lourdes Paños)

Lederach, John Paul, *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid, Los libros de la catarata, 2000, 188 pp. (Edupaz, # 1)

Lederach, Juan Pablo, *Elementos para la resolución de conflictos*. México, D.F., Servicio Paz y Justicia, 1989, 40 pp. (Cuadernos de No-violencia, # 1)

Lederach, John Paul, *¿Cómo entrar? El análisis del conflicto*. 9 pp.

(<http://www.pucp.edu.pe/fac/educa/dpaz/comoentrar-el analisis.PDF>)
(última consulta 10/06/06)

Limpens, Frans (Ed), *Reglitas 6. Resolución noviolenta de conflictos. Material de apoyo para la educación en derechos humanos*. Querétaro, Acción pro Educación en Derechos Humanos, 1999, 41 pp.

Ury, William, *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. México, Paidós, 2000, 253 pp. (Traducción de *Getting to peace. Transforming conflict at home, at work and in the world*, 1999, por Jorge Piatigorsky).

Ury, William, *¡Supere el no! Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Editorial Norma/Kapelusz Editora, Bogotá, 1997, 172 pp. (traducción de *Getting past no. Negotiating your way from confrontation to cooperation*, 1991)