

# LOS CONFLICTOS

Claves para su comprensión

❖ **Textos:**

M<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)  
Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)

❖ **Diseño y Maquetación:**

Cristina Rubio Montes (Fundación Gizagune)

❖ **ISSN:**

ISSN 2174-8047

❖ **© 2010**

El presente documento regula la Licencia y los términos de uso de este documento el cual es propiedad de la Fundación Gizagune, titular del CIF G-95572350.

❖ **Términos de uso:**

Se autoriza el uso del material que contiene este documento siempre y cuando se realice la mención tanto de la entidad creadora como de las personas autoras del contenido.

# prólogo

**T**ras años de trayectoria profesional en el campo de la transformación de conflictos se ha visto la necesidad de reflejar con sello propio el producto de nuestro trabajo. Gizateka es el espacio documental que la Fundación Gizagune pone a vuestra disposición para compartir experiencia y conocimiento. Esperamos que este archivo virtual os sea de gran utilidad.

Presentamos el documento “Los Conflictos. Claves para su comprensión”.

# índice

# índice

7	<b>Introducción</b>
9	<b>1.- Esquema del conflicto</b>
9	<b>1.1.- Personas</b>
9	<b>1.1.1.- Necesidades</b>
10	<b>1.1.2.- Percepción</b>
11	<b>1.1.3.- Comunicación y análisis transaccional.</b>
11	<b>1.1.4.- Pensamiento dialéctico</b>
12	<b>1.1.5.- Actitudes.</b>
13	<b>1.1.6.- Comportamiento</b>
14	<b>1.1.7.- Cultura</b>
14	<b>1.2.- Proceso</b>
15	<b>1.2.1.- Escalada y desescalada</b>
16	<b>1.3.- Problema</b>
19	<b>2.- Bibliografía</b>

gizateka

A stylized icon of an open book, with the pages represented by several curved lines fanning out from the spine. The icon is positioned between the 'e' and 'k' of the word 'gizateka'.

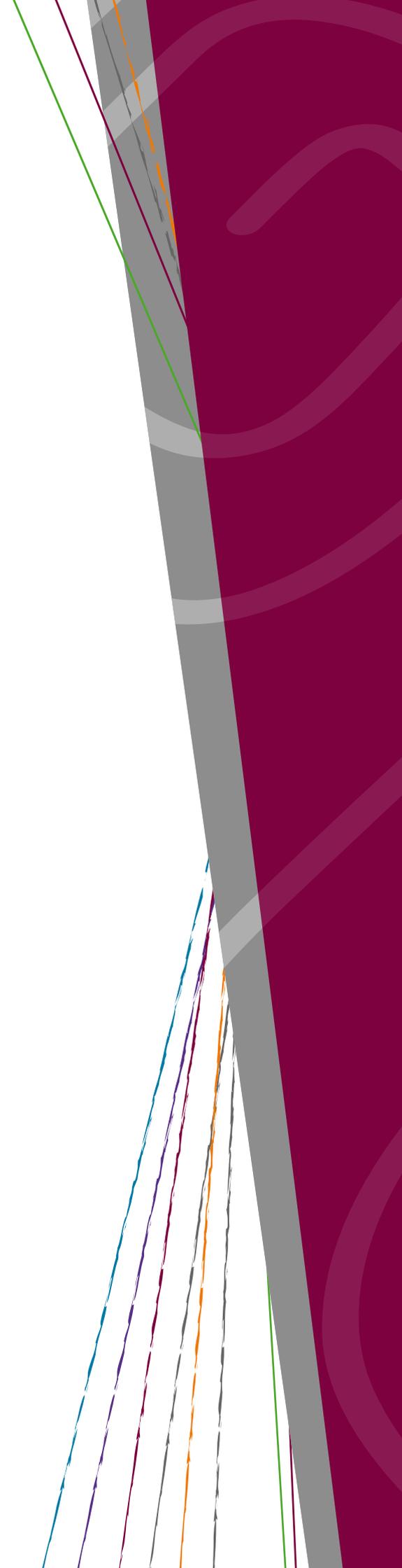
# Introducción

**E**n la literatura relativa a la investigación por la Paz existen multitud de definiciones de conflicto. No es pretensión de este capítulo encontrar la más precisa. A lo largo del mismo se pretende mostrar cuáles son los elementos que conforman un conflicto. Su análisis permitirá diagnosticar y entender las situaciones conflictivas a las que nos enfrentamos, que las mayorías de las veces se nos representan como una confusión de hechos y sentimientos inabordable.

Si preguntásemos la opinión que sobre los conflictos tiene la mayoría de la población, nos encontraríamos con calificativos negativos para su descripción. Esto tiene que ver con que confundimos habitualmente los conflictos, con los procedimientos mayoritariamente utilizados para resolverlos (discusiones, peleas, gritos, procedimientos judiciales eternos), pero esto son consecuencias de los conflictos, no los conflictos en sí.

Todos los conflictos interpersonales tienen un esquema común básico y sencillo. Los tres elementos comienzan por P y son Personas/Partes, Problema y Proceso. Partiendo de este esquema de Jonh Paul Lederach, se han añadido otras claves que inciden en todos los conflictos y que habrá que analizar para conformar así el mapa del conflicto.

gizateka



# Esquema del Conflicto

John Paul Lederach <sup>1</sup>, destaca tres elementos que interactúan entre sí. Por ello, es necesario analizar los tres elementos para poder entender el conflicto en toda su magnitud.

Estos tres elementos son: LAS PERSONAS, EL PROCESO Y EL PROBLEMA. Todos estos elementos se encuentran en cualquier conflicto interpersonal. Partiendo de este esquema, completo y a su vez fácilmente comprensible, vamos a analizar varias claves que contiene cada elemento.

## I.I. PERSONAS

La primera actividad a realizar para entender el conflicto es conocer cuántas personas se encuentran implicadas, qué nivel de implicación mantienen, el papel que juega cada una de ellas y el grado de interdependencia existente. Con esta primera aproximación tomamos conciencia de la magnitud del problema <sup>2</sup>.

Además de estos elementos y tan importantes como ellos, hay otras claves que determinarán las especificidades del conflicto y qué es necesario valorar. Unas tendrán más incidencia otras, pero todas van a aparecer en mayor o menor medida.

Las claves que proponemos analizar son las siguientes:

### 1.1.1. Necesidades

Hay autores que centran la base del comportamiento en la necesidad. En cada conflicto será necesario conocer cuál de ellas está determinando el comportamiento de los protagonistas fundamentalmente. Esto significa que habrá que poner los mecanismos para satisfacerla, en el caso de que queramos resolver el conflicto.

El exponente más claro de estas teorías ha sido Maslow, para quien las necesidades son las motivadoras del com-

---

<sup>1</sup> LEDERACH John Paul, *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita. 1992. 98p.

<sup>2</sup> LEDERACH John Paul, *La regulación del conflicto social. Un enfoque práctico*. Akron PA. Mennonite Central Committe 1986.

portamiento. Maslow mantiene que las necesidades, que son comunes a los seres humanos, se ordenan jerárquicamente según su importancia, de modo que hasta que las de orden inferior no se encuentran suficientemente satisfechas, las que le siguen en escala no se erigen en motivadores activos del comportamiento.

Maslow identifica cinco niveles en las necesidades, que las representa gráficamente en una pirámide, estas son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

En una sociedad en la que un gran número de personas tiene cubiertas sus necesidades primarias, comienzan a ser determinantes del comportamiento y de los conflictos, la insatisfacción de las necesidades secundarias sociales. El reconocimiento propio, la valoración de las acciones, la pertenencia a un grupo cobran tanta importancia que llegan a provocar enfrentamientos. En este sentido está demostrado que prácticamente todos los conflictos que mantenemos diariamente tienen que ver con la falta de autoestima que padecemos.

### 1.1.2 PERCEPCIÓN

**P**ercibir es un proceso a través del cual podemos llegar a interpretar en pocos segundos la realidad que nos rodea. Es por lo tanto un proceso autoorganizado de procesamiento de datos.

La percepción es el primer paso del pensamiento, por el cual se traduce el caos exterior a palabras o a símbolos que pueden ser entendidos por nosotros mismos. El problema de la percepción viene dado, por constituir una interpretación muy personal de la realidad.

Para intentar comprender el conflicto es fundamental entender cuál es la percepción que cada persona tiene del mismo y de las otras partes implicadas, y en ocasiones, la que tiene de sí mismo o de sí misma.

La percepción es el mecanismo que nos permite vivir situaciones idénticas a otras personas como si fueran diferentes.

En la formación de los conflictos existen muy pocos hechos objetivos. El resto de la narrativa es una construcción personal que cada individuo realiza, es su versión de los hechos. Uno de

los mayores peligros al escuchar las versiones es tomar una de ellas como hecho objetivo, sin tener en consideración que se trata de la percepción de una de las partes.

Para entender la percepción hay que clasificar la realidad personal del individuo en tres grandes áreas (Díez y Tapia 1999)<sup>3</sup>

❖ **El área interna del individuo:** Esta se refiere a cómo organiza la persona ante sí mismo lo que ocurre, lo que siente y lo que quiere y cómo estos elementos transforman su relato.

❖ El área externa de la realidad del individuo. Este campo está compuesto por las personas, los objetos y los símbolos. Incluye el mundo material y la propia red de relaciones con otras personas. Las personas y las cosas forman parte de su mundo y también los símbolos culturalmente incorporados se estructuran de cierta manera cada uno.

❖ **El tercer área viene determinado por el aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo.** Los y las individuos entendemos y relacionamos nuestra área interna y externa a través de un cierto tipo de actividad. Hay tres tipos de procesos que parecen estar presentes en el momento de conocer: La razón, la emoción y la imaginación-intuición. El contenido de este área no es nada fijo ni estable. Estos tres campos se influyen mutuamente y establecen relaciones dinámicas en el que varía la predominancia de uno y otro.

La percepción nos permite interpretar el mundo exterior y entenderlo, pero esto se convierte a su vez en peligroso, ya que la mayoría de nosotros no somos conscientes de que se trata de un procedimiento de interpretación. Consecuentemente, para nosotros todo lo que pensamos, vemos, escuchamos, sentimos creemos que ES LO QUE ES, y si alguien difiere probablemente será porque "esté equivocado".

Para entender el conflicto es necesario conocer las percepciones que cada persona trae y que cada uno de ellos sea capaz de aproximarse a las percepciones del otro.

<sup>3</sup> Díez, Francisco; Tapia, Gachi: *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Granica. 1999.

### 1.1.3 COMUNICACIÓN Y ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

La forma en que decimos algo, provoca en el que escucha una respuesta particular. El lenguaje que utilizamos habitualmente se caracteriza por utilizar juicios y justificaciones. El lenguaje que debemos comenzar a acostumbrarnos a utilizar para resolver conflictos debe ser descriptivo y fáctico (Filley 1989)

El método para describir la comunicación en la solución de conflictos se denomina Transaccional (Berne y Harris 1969). La base del mismo es:

*“ Cuando una persona dice una cosa y la otra le responde de alguna forma, ha tenido lugar una transacción”.*

Básicamente el análisis transaccional admite la existencia de “tres estados del ego” singulares. Nos movemos constantemente en estos tres estados al reaccionar ante las nuevas situaciones, estos estados son:

El primero de ellos denominado grupo uno, también conocido como PADRE, lo compone aquélla información que manejamos de la que en ocasiones no tenemos conciencia. Tiene que ver con lo que entendemos que es correcto en cada momento, lo que debemos o no debemos hacer, lo que es bueno y lo que es malo.

Muchos de estos conocimientos los hemos adquirido por la educación, o por la cultura. No todas las normas de “las buenas costumbres” las hemos asumido conscientemente, la mayoría de ellas, las conocemos pudiendo determinar incluso qué es o no correcto, aunque sin poder determinar el por qué. Este grupo es conocido como PADRE, puesto que es a este rol al que tradicionalmente se le presume la sapiencia.

El segundo grupo, el número dos, se denomina NIÑO. Se le denomina así por estar compuesto por las reacciones basadas en emociones, sentimientos o fantasías. La explicación que se otorga es que en la mayoría de los casos, los niños al tener poco vocabulario, se dejan llevar por los sentimientos sin poderlos explicar claramente.

Cuando reaccionamos en este sentido, moviéndonos por sentimientos tales como la ira, la

tristeza o el temor. Es más, cuando nos sentimos dependientes y entendemos que los demás están bien pero nosotros no, estaremos actuando como grupo dos.

Estos dos grupos entre sí no pueden comunicarse correctamente ya que se encuentran a diferentes niveles.

La tercera categoría corresponde al grupo tres también denominado ADULTO. A diferencia del grupo uno y dos (Padre e hijo), que se desarrollan inconscientemente, el tipo de adulto, lo hace deliberadamente –tal y como lo describen los autores: “Por medio de la adquisición de destrezas y entendimiento, además de una disposición a asumir una responsabilidad personal en sus ideas. Las expresiones de adulto son descriptivas y tienen como objetivo dar y obtener información. Expresiones como por qué, donde, quien, cuándo y cómo son expresiones de adulto.

Se llega a esta fase, cuando se descubre el papel de los sentimientos y su efecto sobre el comportamiento. Es decir, puede encontrarse con que los sentimientos no son buenos ni malos, si no que el uso que se les da o la respuesta a ellos puede producir efectos que ayuden o estorben a la solución del problema.

La incomunicación se da cuando se realizan transacciones cruzadas, por ejemplo de padre a niño o viceversa. Un ejemplo de esta transacción podría ser: “Siempre llegas tarde a las reuniones”. (padre). “Me llama la atención constantemente sin razón” (niño).

El análisis transaccional permite observar la comunicación de las personas que se encuentran inmersas en un conflicto y ser conscientes de las relaciones que ambas mantienen. Cada palabra o cada gesto que se hace proviene del padre, niño o adulto, y las responde el padre, niño o adulto de la otra. Será necesario intervenir para recuperar la comunicación cuando las transacciones sean cruzadas, para evitar la incomunicación.

### 1.1.4.- PENSAMIENTO DIALÉCTICO

Traigo a colación un estudio que entiendo fundamental para el tratamiento de conflictos, o al menos para comprender la proliferación de los mismos. Es una investigación que no se encuen-

tra desarrollada en exceso, aunque entiendo que debe ser una vía a explorar, tiene que ver con la construcción de nuestro pensamiento.

Tenemos un sistema de pensamiento fundado en el principio del lenguaje y la contradicción. Este sistema tiene graves peligros (si el objetivo es la resolución de conflictos, ya que este método es conflictivo es sí mismo). (De Bono 1986)

En primer lugar al estar basado, en el lenguaje, tiende a hacer distinciones, separaciones y categorías, lo cual por otro lado es su objetivo. Pero al enfrentarnos a la resolución del conflicto el hincapié y el esfuerzo hay que realizarlo en descubrir su individualidad, su especificidad, desmenuzándolo hasta conseguir alternativas diversas que puedan darle una solución o al menos transformarlo. Este sistema tan rígido no beneficia precisamente en esta labor <sup>4</sup>.

Por otro lado y por lo que respecta a la controversia. Es conocido que el debate, la discusión, ha sido el aspecto más valorado históricamente en el pensamiento occidental. El lenguaje de la dialéctica ha sido siempre el pilar del pensamiento en torno al conflicto. Si describimos el funcionamiento de la discusión, podríamos resumirlo de este modo:

Existe una idea con la que no se está de acuerdo y se plantea la antítesis. La mayoría de las veces, el objetivo no es encontrar una combinación de ambas que las supere, la búsqueda se sitúa en conseguir que la opinión contraria salga derrotada, así como su autor. Por tanto el resultado final vendrá medido por la fuerza del interlocutor y en pocos casos por la brillantez de la idea.

Durante el proceso que conlleva la discusión nos encontramos con que:

Cada parte se vuelve más rígida.

- ❖ Ninguna de las partes hace ningún esfuerzo por desarrollar una idea diferente.
- ❖ Se invierten una serie de recursos (tiempo, energía, prestigio y en ocasiones dinero, en una discusión inútil.
- ❖ La creatividad no va dirigida a mejorar su idea, si no a asegurar el fracaso de la idea del contrario.

- ❖ Al final gana la persona más fuerte (o en ocasiones hasta la menos educada), pero seguro que pocas veces la idea más eficaz.

Otros dos elementos que caracterizan el pensamiento dialéctico son, por un lado la negatividad y por otro lado el componente de tener razón. La meta final, siguiendo la línea expuesta anteriormente es demostrar que la otra persona estaba equivocada, destacando su estupidez e ignorancia, intentando impresionar al resto con nuestras afirmaciones, englobándolo en un marco de rotundidad que suele resultar muy incómoda.

### 1.1.5 ACTITUDES.

Las actitudes que se observan en los conflictos suelen ser las de ganar-perder. El procedimiento para resolver problemas suele ser frustrante por ello es importante que ambas partes mantengan el objetivo de encontrar una solución mutuamente aceptable. Las máximas para mantener esta actitud son (Filley 1989) <sup>5</sup>:

1. Creencia en la disponibilidad de una solución aceptable.
2. Creencia en la conveniencia de una solución mutuamente aceptable.
3. Creencia en la cooperación más que en la competencia. La creencia de que el comportamiento competitivo es más deseable está muy extendido y arraigado en nuestra cultura. La competencia es positiva siempre y cuando no se polaricen en ganadores y perdedores.
4. La creencia en que todo el mundo tiene igual valor. Las personas tenemos conocimientos, valores y perspectivas y capacidades diferentes. Estas diferencias no deben juzgarse como correctas o incorrectas, buenas o malas, superiores o inferiores.
5. La creencia en los puntos de vista de los otros como expresión legítimas de su posición. La experiencia terapéutica sugiere que, cuando los puntos de vista de una persona son aceptados y creídos, sin haber

<sup>4</sup> De Bono, Eduard . *Conflictos, Cómo resolverlos de la mejor manera. Gestión e innovación* 1986

<sup>5</sup> FILLEY, Alan: *Solución de Conflictos interpersonales. Trillas* 1989

sido sometidos a juicios, este puede cambiarlos más fácilmente.

6. la creencia en que las diferencias de opinión son útiles.

7. Creencia de que el resto de los miembros son dignos/as de que se les otorgue confianza.

8. La creencia de que la otra facción puede competir pero prefiere cooperar. Cuando hablamos de cooperar, no queda reducirlo a valores morales, nos referimos a que pueda satisfacerse el interés racional de todas las partes.

### 1.1.6.- COMPORTAMIENTO.

Cuando nos encontramos ante un conflicto, cada uno de nosotros responde de forma diferente. Todos manifestamos en uno u otro momento, **cinco estilos** de comportamiento, si bien es cierto que repetimos con mayor frecuencia alguno que podríamos calificar como nuestra tendencia de comportamiento.

Aprendemos a comportarnos de determinadas maneras, adquiridas muchas veces por las ocasiones en las que hemos obtenido mayor beneficio.

Las dos variables que se combinan para determinar los cinco estilos de comportamiento son (Filley 1989) son por un lado, la importancia que se le otorga al mantenimiento de la relación con la persona en conflicto y por otro la prevalencia o no de los intereses personales.

Y así los cinco estilos de comportamiento se describen como:

**1. Competir- "El luchador rudo".** Existe únicamente preocupación por lo que uno quiere. Es quien busca alcanzar sus propias metas sin preocuparse de las necesidades de otras personas ni de cómo continuará la relación entre ellos. Se empeñan en arduas batallas. Para ella el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición. Su actitud es de yo gano, tu pierdes.

**2.Acomodarse-"El ayudante amigable",** A las personas que actúan con este estilo el conflicto

les resulta incómodo, ya que entiende que puede dañar las relaciones, por ello prefiere ceder su interés a favor del mantenimiento de la armonía, para ello aceptan la prevalencia de los intereses de la otra parte en detrimento de los propios. Su actitud es de ceder-perder.

**3. Evitar.** Evita el conflicto sin satisfacer sus intereses personales ni los de la otra parte. Los encuentros con las otras personas son absolutamente impersonales. En caso de que se llegue a algún acuerdo, no se sentirá comprometido con el.

**4. Convenir -negociar:** Las personas que actúan con este estilo se preocupan por encontrar un acuerdo, una posición que permita a cada uno de los lados ganar algo. Su postura es que todos tienen que ceder hasta encontrar un punto medio.

**5. Integrar-Cooperar-Mediar.** El individuo que utiliza este estilo busca tanto satisfacer sus propios intereses como satisfacer los de los demás. Considera al conflicto como algo natural y útil, que manejado de forma constructiva conduce a una solución más creativa.

Cuando se pregunta cuál es la forma óptima de comportarse, las respuestas mayoritarias apuntan a este último. Pero la cooperación tomada en solitario puede hacer perder interés por utilizar este estilo. Es interesante combinar la cooperación con la competición.

Es importante recordar que aunque tenemos una tendencia de comportamiento hacia un estilo de los citados, todos nos comportamos de esas cinco formas dependiendo del contexto, de los intereses en juego y la relación que mantengamos con la persona con la que tenemos "el conflicto". Una de las reflexiones más interesante que debemos sacar de este apartado es que, dado que todos nos comportamos de estas cinco formas, no deberíamos identificar a una persona con el estilo de comportamiento hacia el que tienda mayoritariamente.

Transformemos manifestaciones de este tipo: "Esta persona es muy competitiva", por : "Esta persona en esta ocasión concreta, se ha comportado de una forma competitiva".

### 1.1.7.- CULTURA

La diversidad cultural es una noción muy actual en nuestra realidad social e intelectual, por este motivo, queremos detenernos en este estudio en la importancia de la misma a la hora de entender los conflictos.

#### ¿Qué es cultura?

La disparidad de criterios a la hora de determinar qué es cultura es muy elevada. Existe una definición muy utilizada que es la que adopta la Declaración de Méjico sobre políticas culturales, que afirma:

*“En sentido amplio, puede decirse que ahora cultura es todo el complejo de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. No sólo incluye el arte y las letras sino también los sistemas de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”.*

Por otro lado, el Proyecto de Declaración sobre Derechos Culturales, entiende que:

*“El término cultura comprende los valores, las creencias, las lenguas, los conocimientos y las artes, las tradiciones, las instituciones y las formas de vida por las que una persona o un grupo expresa los significados que otorga a su existencia y a su desarrollo”.*

Basándonos en estas afirmaciones, podemos deducir en consecuencia que la cultura del conflicto tiene que ver con las normas, conductas, hábitos e instituciones específicas de cada sociedad, relacionadas con la conflictividad.

La cultura determina qué conductas en términos generales se entienden que son conflictivas y los comportamientos que se consideran adecuados o no, cuando se entra en disputa. Asimismo la cultura será la que cree las instituciones que deberán entender del manejo de las controversias y la operatividad real de las mismas.

El impacto de la cultura del conflicto aparece a muchos niveles. A nivel societario, queda reflejado en las instituciones que de forma diferente en cada país regulan los conflictos, además del conjunto de normas elaboradas para regularlos.

A nivel individual se refleja en la elección de estrategias y tácticas por parte de los contendientes, y en la sanción o no de determinadas conductas conflictivas.

Queremos concluir manifestando que en cada cultura, y en términos generales, los individuos, tenemos puntos muy semejantes en cuanto a la interpretación del mundo social, al modo en que reaccionamos ante determinadas situaciones y de cómo la elaboración por los actores de la realidad social, proporciona una base para la acción subsiguiente.

En resumen, y tal y como menciona Howard Ross: “La cultura del conflicto abarca aquello por lo que la gente lucha dentro de una sociedad, los rivales contra quienes luchan y los resultados de las contiendas”.

## 1.2. PROCESO.

Otro de los elementos del conflicto lo constituye el proceso. Es importante darse cuenta de que el conflicto es un procedimiento, es decir que se va desarrollando a lo largo del tiempo. Debemos conocer aproximadamente en qué fase se encuentra para determinar qué actuaciones serán necesario protagonizar, si el objetivo es su resolución o transformación.

El procedimiento que sigue el conflicto se conoce como escalada y desescalada. En todos los conflictos se sigue este proceso, aunque en la mayoría de ellos este no se desarrolla hasta la última fase, que se caracteriza habitualmente por la utilización de la violencia.

Un aspecto a tener en cuenta, pero que no se analiza en las teorías tradicionales de escalada y desescalada es el tiempo en el que nos mantenemos en una u otra fase. Cuanto más historia tenga el conflicto y más tiempo nos hayamos mantenido en una de las fases, más enquistada se encontrará y será más laborioso su resolución. Estos tiempos deben ser respetados por la o las personas que quieran ayudar a las partes a resolver sus conflictos.

## 1.2.1.- ESCALADA Y DESESCALADA EN EL CONFLICTO

### ESCALADA

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica sino que se desarrolla gradualmente (Spillmann 1991) <sup>6</sup>

**La etapa primera** de la escalada forma parte de la vida cotidiana. Incluso cuando las relaciones son buenas hay momentos en que las expectativas, las necesidades o las ideas opuestas provocan conflictos. Estos sólo pueden resolverse procediendo con suma cautela, reflexión y empatía mutua. En esta fase se adquieren conciencia de las tensiones. Se hace un esfuerzo por hallar soluciones objetivas con la parte contraria y hay una preparación para comportarse de manera cooperativa. Si por cualquier razón es imposible llegar a un acuerdo, si una de las partes se obstina en su punto de vista, el conflicto se intensifica hasta llegar a la etapa siguiente.

La escalada hacia un nuevo nivel, sólo se produce cuando unas de las partes interesadas, deliberadamente o no, da un paso que no es "aceptable", en el contexto de esa fase específica de la escalada.

❖ **En la etapa segunda**, las partes fluctúan entre posiciones de cooperación y competición. Se tiene conciencia de los intereses comunes, pero los propios deseos predominan y aumentan su importancia. Aumentan los puntos en disputa, se utiliza la lógica y la comprensión para convencer o disuadir al adversario. Revisten cada vez más importancia los esfuerzos por imponerse y no permitir ningún debilitamiento de la propia posición, y se empieza a pensar en dejar el campo de la mera discusión. La acción realizada por una de las partes lleva a la tercera etapa de la escalada.

❖ **En la tercera etapa**, se pasa a la acción. La interacción entre grupos se hace más irritable. Se comienzan a perder las esperanzas de llegar a puntos comunes en una discusión y todas las expectativas se centran en la acción. Este cambio produce un sentimiento de satisfacción y reducción de las tensiones temporal al menos. En esta etapa se pretende un cambio en la actitud de

la otra parte por medio de la presión, aunque ninguna se mostrará dispuesta a ningún cambio. Se desarrolla así una contradicción que es muy característica del procedimiento de escalada: Las medidas adoptadas por una parte para provocar una modificación en la otra, son interpretadas por esta como un ataque.

En esta etapa aumenta dentro del grupo, la presión para unificar opiniones. Es una fase donde la tensión es elevada, y donde dejan de aceptarse opiniones contrarias con respecto a la interpretación del conflicto.

Las verdaderas causas del conflicto pierden importancia, centrándose la hostilidad en el adversario. Se comienza a clasificar a la otra parte con estereotipos colectivos negativos como elemento identificador (fascistas etc.)

❖ **En la cuarta etapa:** Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos y la situación de la otra parte. Es muy característica de esta etapa que desaparecen absolutamente las diferencias individuales. En esta fase predominan los juicios absolutizados todo lo que no sea nosotros (o yo) es malo y necesariamente rechazable. Se amplía la distancia entre los grupos o personas.

❖ **Etapa quinta:** Mediante la amenaza y el temor, ambos contendientes se esfuerzan por mantener el control total de la situación, agravando más el conflicto. Para conservar la credibilidad y disuadir al enemigo de recurrir a la fuerza, el grupo se ve obligado a utilizar él mismo la fuerza. A su vez esta actitud demuestra al grupo amenazado la naturaleza agresiva de amenazante y provoca un contraataque y en consecuencia una escalada mayor que puede llegar a la agresión física. Se deshumaniza absolutamente al enemigo. Se pierden todo tipo de escrúpulos éticos en el trato con el enemigo. Curiosamente estas mismas personas, son capaces de comportarse en su propio grupo como unos seres humanos ejemplares.

### DESESCALADA

Antes de que se produzca la desescalada, el conflicto ha llegado a un punto álgido en el que la situación ha llegado al límite y ya no es sostenible para ninguna de las partes, aunque en la

<sup>6</sup> SPILLMANN, Kurt y Kati. *La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos*. Revista Internacional de ciencias sociales. UNESCO 1991

mayoría de las ocasiones desconocen cuál es la actividad que provocará un descenso en el nivel de conflicto.

Para que este se produzca será necesario (Vin-yamata 1999):

- ❖ Reducir la tensión que permita la recuperación de las facultades de las partes en conflicto. En muchas ocasiones como ya se ha citado, no podrá comenzarse por unir a las partes para que se comuniquen directamente, en ocasiones puede pasar por un alejamiento de las partes en conflicto, o incluso en los conflictos interpersonales porque reciban ayuda psicológica sus miembros.

- ❖ Detección de las necesidades y problemas. Es importante una vez que se ha reducido la tensión, que las partes puedan comenzar a comunicarse de forma que puedan expresar cuáles son sus necesidades, sus intereses, sus percepciones, donde sitúan el problema y cuáles son sus miedos.

- ❖ Reconstruir en común la relación. Normalmente cuando se consigue mejorar la relación se transforma el conflicto. Se valora más la relación y el interés personal tiende a matizarse hasta alcanzar algo más parecido al interés común. Habitualmente la mejora de la relación es el motor de la transformación de los conflictos.

### I.3.- PROBLEMA

La exposición más completa, donde se encuentran reflejados los tipos de "problemas", que habitualmente afectan a los conflictos lo han realizado Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de la CAR Asociados, en la conferencia anual de CO-PRECA de 1989. Esta teoría fue creada por Wehr en 1979, aunque se atribuye habitualmente a Christopher Moore.

Se conoce a esta teoría con el nombre del "*círculo del conflicto*", porque así se representa gráficamente. En él se señalan algunas de las fuentes principales del conflicto, prescindiendo del nivel (interpersonal, intra o interorganizacional, comunal o social) y del contexto.

Se identifican cinco causas posibles en la configuración del conflicto:

**Conflictos de relación:** Se debe a poderosas emociones negativas en ocasiones intensas (cuando alguien se siente irritada, ofendida, frustrada, temerosa, no está capacitada para mantener una discusión racional), percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación o conductas negativas repetitivas.

Estos problemas llevan a lo frecuentemente se denominan conflictos irreales (Coser 1956) o innecesarios (Moore 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados o metas mutuamente excluyentes. Los problemas de relación dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral progresiva de conflictos destructivos.

Muchos de los conflictos que mantenemos tienen un amplio componente de relación. Cambiando esta relación negativa, consiguiendo modificar la percepción que cada parte tiene de la otra o escuchándose las necesidades miedos etc cambiarán muchas veces los intereses de las partes, acercando posturas.

**Conflictos de datos:** Suceden cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre la interpretación de los datos. Algunos conflictos suelen ser innecesarios, tales como los causados por la escasa comunicación entre las personas en conflicto. Otros conflictos pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o procedimiento empleados por las personas para recoger datos.

**Conflictos de intereses:** Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de los otros. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo etc), de procedimientos (la manera en que debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto etc) Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, todas las partes deben tener un número significativo de sus intereses dirigidos a y/o situados en una de estas tres áreas.

**Conflictos estructurales.** Son causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas (Galtung 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Recursos físicos o autoridad limitada, construcciones geográficas (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas etc, promueven con frecuencia conductas conflictivas.

**Conflictos de valores,** son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer a otros un conjunto de valores que no permite creencias divergentes.

Este círculo es un instrumento analítico útil para examinar las disputas y descubrir la causa básica de una conducta conflictiva.

Examinando un conflicto y evaluándolo de acuerdo a las cinco categorías citadas, podemos empezar a determinar qué causa la disputa, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas. Este examen puede ayudarnos a trazar una estrategia de solución del conflicto con una probabilidad de éxito superior a la de un enfoque clásico basado exclusivamente en el ensayo y error (Moore 1986).

Lo importante de esta teoría, es no únicamente el haber clasificado las clases de conflicto si no el de haber diseñado una forma de intervención diferente para cada uno de los tipos de conflicto que permite tener más efectividad. No se expone aquí por estar más centrada en la resolución de conflictos que en la explicación del mismo.

gizateka

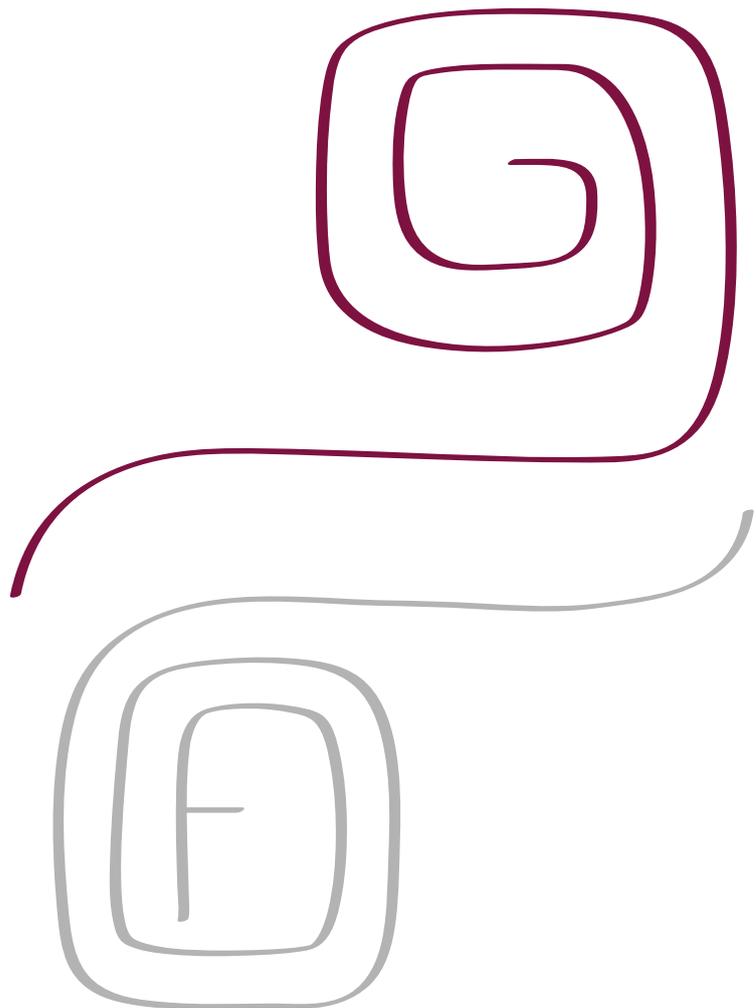
A stylized icon of an open book, with the pages represented by several curved lines fanning out from the spine. The icon is positioned to the right of the word "gizateka".

**bibliografía**

bibliografía

- ❖ **Cornelius, Helena; Faire, Shoshana:** *Tú ganas, yo gano. Todos podemos ganar. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones.* Madrid: Gaia ediciones. 1996. 203p.
- ❖ **De Bono, Eduard.** *Conflictos, cómo resolverlos de la mejor manera.* Gestión e innovación 1986.
- ❖ **Díez, Francisco; Tapia, Gachi:** *Herramientas para trabajar en mediación.* Barcelona: Granica. 1999. 227p.
- ❖ **Dirección General de Prevención y Conciliación, Ministerio de Justicia y del Derecho, República de Colombia:** *Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Mediación, conciliación, arbitraje, amigable composición.* Santafé de Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. 1998. 103p.
- ❖ **Filley, Alan:** *Solución de conflictos interpersonales.* Trillas 1989.
- ❖ **Fisher, Roger; Kopleman, E.; Kupfer Schneider, A.** *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos.* Barcelona: Granica, S.A. 1996. 205p.
- ❖ **Floyer Acland, Andrew:** *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones.* Barcelona: Paidós. 1997. 344p.
- ❖ **Folger, Joseph P.; Jones, Tricia S. (Comp.):** *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales.* Buenos Aires: Paidós. 1997. 356p.
- ❖ **Lederach, John Paul:** *La Regulación del Conflicto Social: un enfoque práctico.* Akron, PA: Mennonite Central Committee. 1986. 179p.
- ❖ **Lederach, Juan Pablo:** *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos.* Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita. 1992. 98p.
- ❖ **Martínez de Murguía, Beatriz:** *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria.* México: Paidós. 1999. 205p.
- ❖ **Muldoon, Brian:** *El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría.* Barcelona: Paidós, 1998. 284p.
- ❖ **Slaikeu, Carl A.:** *Para que la sangre no llegue al río.* Barcelona: Granica. 1996. 448p.
- ❖ **Spillman, Kurt y Kati.** *La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos.* Revista internacional de ciencias sociales. Unesco 1991
- ❖ **Strayhorn, N.:** *Cómo dialogar de forma constructiva.* Bilbao: Ediciones Deusto. 1991. 154p.
- ❖ **Touzard, Hubert:** *La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicossociológico.* Barcelona. Ed. Herder. 1981. 365p.

- ❖ **Vinyamata Camp, Eduard:** *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación.* Barcelona: Ariel Practicum. 1999. 158p.
- ❖ **Wallensteen, Peter.** *Un marco teórico para la resolución de los conflictos.* Revista de estudios internacionales. 1990. Irí paz. Guatemala.
- ❖ **Walton, Richard E:** *Conciliación de conflictos: Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores.* México: Addison-wesley Iberoamericano. 1988 173p.



99