

CONFLICTO

El siguiente documento tiene como objetivo facilitar la consulta y práctica sobre temas relacionados con conflicto: partes, proceso y alternativas para transformarlo positivamente.



MINISTERIO DE INTERIOR Y POLICÍA
Instituto Nacional de Migración
INM RD
ESCUELA NACIONAL DE MIGRACIÓN



Organización Internacional para las Migraciones

Elaborado por: Organización Internacional para las Migraciones

Cuaderno de trabajo sobre Mitigación de Conflictos fue realizado por:

Coordinación del Proyecto: María Paredes

Consultora: Katerina Civolani

Revisión Técnica: Gina Gallardo (Escuela Nacional de Migración) y María Paredes (OIM)

Diseño y Diagramación: Pia Menicucci & Asocs.

Esta publicación es posible gracias al aporte de la Oficina de Población, Refugiados y Migración (PRM por sus siglas en inglés) del Departamento de Estado de los Estados Unidos

INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN - ESCUELA NACIONAL DE MIGRACIÓN

C/Manuel Rodríguez Objío No.12, Gascue, Santo Domingo, República Dominicana. Tel. 809.412.0666



@INM_RD



Instituto Nacional de Migración - INM RD



www.inm.gob.do

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES

C/ Moisés García No.25, Gascue, Santo Domingo, República Dominicana. Tel. 809.688.8174



@OIM_RD



IOM Dominican Republic



www.iom.int

Contenido

Introducción	4	Caso N°1	18
1. ¿Qué es el conflicto?	5	Caso N°2	18
2. Las causas de los conflictos	6	Caso N°3	18
1.-Somos diferentes:	6	Caso N°4	19
2.-Perspectivas:	7	Caso N°5	19
3.-Las necesidades:	7		
3. Elementos del conflicto: Posturas, intereses y necesidades	8	8. Elementos para el análisis de conflicto.	20
Coloquemos un ejemplo:	9	1.-Separar las “3P”.	21
Caso N°1	12	2.-Croquis del conflicto.	21
Caso N°2	12	Breve croquis de un conflicto	21
		Personas:	21
4. Proceso del conflicto	12	Problema:	21
5. Los Conflictos Sociales	15	Proceso:	22
6. Diferencia: Problema vs. Conflicto	15	9. La comunicación positiva en los conflictos	22
Cuadro comparativo Problema-Conflicto.	16		
7. Las actitudes ante el conflicto.	16	10. Herramientas para abordar los conflictos	23
Explicación de la gráfica:	17	1.-La mediación	24
Competencia:	17	11. Algunos videos sobre la temática	26
Evasión:	17		
Acomodación:	18	Bibliografía	27
Negociación-Compromiso:	18		
Ejercicio actitudes ante el conflicto:	18		

Introducción

El siguiente Cuaderno de trabajo tiene como objetivo presentar contenido didáctico y básico sobre conflicto. No pretende ser un documento extenso en teorías sino más bien un material accesible y de fácil manejo para aquellas personas que quieren profundizar sobre temas relacionados con esta temática tan cotidiana.

El Cuaderno tiene una parte introductoria sobre las diversas definiciones, luego se trabajan las partes del conflicto y a partir de ahí, cuál es el proceso y las alternativas para abordarlo.

Como podrán observar este material presenta una mirada transformativa del conflicto, es decir, se basa en la perspectiva positiva como herramienta de transformación de la sociedad. En la medida en la que los grupos de personas, organizaciones, comunidades, pueblos y países logren transformar positivamente los conflictos, mitigarlos y resolverlos, estaremos acercándonos a sociedades más sólidas, basando sus relaciones en la convivencia y la paz.

Dentro del material contamos con ejercicios prácticos, análisis de casos y bibliografía complementaria (videos, portales web, entre otras) que hacen de este Cuaderno un material dinámico e interesante. El objetivo es tener herramientas básicas para poder abordar los conflictos cuando apenas nacen y poder resolverlos de la manera más positiva posible.

Para comprender verdaderamente el conflicto nos debemos dejar llevar por las experiencias y desaprender conceptos y definiciones que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestra experiencia educativa, laboral y de convivencia con otros y otras, por ello la invitación es tomar el conflicto como parte de la vida y aprender a transformarlo positivamente.

1

¿Qué es el conflicto?

Imagina que te encuentras en una situación con otra persona (o grupo de personas), que tiene un objetivo diferente al tuyo. Ahora recuerda qué sueles hacer cuando te encuentras en esa situación, cuando piensas que el otro o la otra no te permitirá lograr tu objetivo.

¿Cómo reaccionas? ¿Qué sueles hacer o decir? ¿Qué sentimientos genera en ti?:

Ahora imagina que ante esa misma situación de objetivos incompatibles, puedes dialogar, verificar lo que sucede con el/la otro/a, conocer y comunicar tus necesidades, por ejemplo. Ambas situaciones son un conflicto, sin embargo, en cada una de ellas tenemos una mirada diferente de cómo abordarlo, es decir, no es bueno ni malo sino que dependerá de la manera en la que lo afrontemos.

Por lo tanto lo primero que debemos tener claro es:

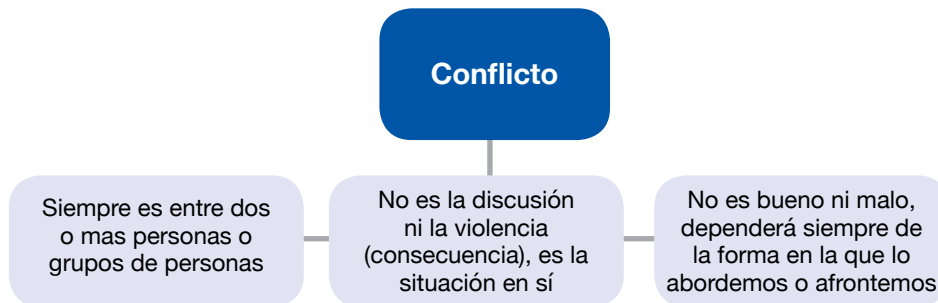


Ilustración 1 ¿Qué es el conflicto?

Entonces una vez aclarado esto entendemos por conflicto:

“Situación de disputa o divergencia, donde hay una contraposición de intereses o necesidades antagónicas entre dos o más partes” (Cascón, 2004)

O también:

“La lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro en realizar sus metas” (Hocker y Wilmot, 1978, p. 57, citado en Lederach, 2000)

Como verán en ninguna de las dos definiciones aparece pelea, golpe o violencia; es decir que se presenta una lucha entre dos o más partes porque hay una percepción de que el otro o la otra no me permitirá lograr mi objetivo, pero esto no quiere decir que el conflicto debe terminar en violencia. Es decir, que el conflicto aparece cuando dos o más partes se contraponen o interponen en objetivos, pero también cuando son capaces de buscarle salidas conjuntas.

2

Las causas de los conflictos:

Los conflictos son “multicausales” es decir que no siempre surgen por la misma razón, sin embargo enumeraremos algunas causas comunes del conflicto para aclarar el origen de éste:

1.- Somos diferentes:

El ser diferentes nos hace estar en constante conflicto con personas de nuestro entorno. Al decir diferentes nos referimos a tener gran variedad de objetivos, gustos, necesidades, intereses, por ejemplo. Imagina una sociedad donde todas las personas quieran lo mismo o se interesen por las mismas cosas: no tendría sentido ni motivación. Por lo tanto el ser diferentes nos obliga a estar en constante encuentro con el otro o la otra desde la diversidad, generando oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Para esto nos debemos dotar de herramientas que nos permitan respetar, aprovechar y comunicar positivamente hacia el otro desde el inicio del conflicto.



2.- Perspectivas:

Dependerá de dónde estemos situados ante el conflicto para saber cómo responderemos o cuál será nuestra postura. Lo importante es tener la capacidad de comprender que no todos/as vemos las cosas de la misma manera ni nos encontramos en el mismo lugar (emociones, lenguaje, educación, etc). Una vez asumamos esto, las perspectivas ante el conflicto nos permitirán conocer mejor a las otras partes dándonos la oportunidad de dialogar y buscar soluciones conjuntamente.



3.- Las necesidades:



Todos los conflictos tienen su origen en las necesidades. Aunque nos parezca extraño ningún conflicto nace a partir de la confrontación o discusión, siempre antes de esto hubo una necesidad insatisfecha que debe ser tomada en cuenta para salir exitosamente del conflicto.

Estas son algunas de las más importantes causas del conflicto, pero como aclaramos anteriormente ningún conflicto es igual a otro y tendrá unas causas y respuestas diferentes en cada caso.

Dinámica para trabajar en grupos

La historia del elefante

Recursos: El cuento “La historia del elefante” para los grupos. Papelógrafo y colores.

Desarrollo: Se divide el grupo en 4 o 5 grupos. Cada grupo tiene una fotocopia del cuento. A partir de la lectura del cuento cada grupo debe hacer un dibujo en un papelógrafo sobre el elefante que vieron los sabios o cómo ellos/as se lo imaginan.

Reflexión: ¿Qué me llamó la atención de la historia del elefante?, ¿Alguna vez te ha sucedido algo parecido a la historia?, ¿Cómo te sentiste realizando el dibujo/dramatización?

Historia del elefante:

Érase una vez seis hombres sabios que vivían en una pequeña aldea. Los seis sabios eran ciegos. Un día alguien llevó un elefante a la aldea. Los seis sabios buscaban la manera de saber cómo era un elefante, ya que no lo podían ver. “Ya lo sé”, dijo uno de ellos. “¡Vamos a tocarlo!”. “Buena idea”, dijeron los demás. “Ahora sabremos cómo es un elefante”. Así, los seis sabios fueron a “ver” al elefante. El primero tocó una de las grandes orejas del elefante. La tocaba lentamente hacia adelante y hacia atrás. “El elefante es como un gran abanico”, gritó el primer hombre. El segundo tanteó las patas del elefante. “Es como un árbol”, exclamó. “Ambos están equivocados”, dijo el tercer hombre. “El elefante es como una sogá”.

Éste le había examinado la cola. Justamente entonces el cuarto hombre que examinaba los finos colmillos, habló: “El elefante es como una lanza”. “No, no”, gritó el quinto hombre. “Él es como un alto muro”, había estado palpando el costado del elefante. El sexto hombre tenía cogida la trompa del elefante. “Están todos equivocados”, dijo. “El elefante es como una serpiente”. “No, no, como una sogá”. “Serpiente”. “Un muro”. “Están equivocados”. “Estoy en lo cierto”. Los seis hombres se ensalzaron en una interminable discusión durante horas sin ponerse de acuerdo sobre cómo era el elefante.

Probablemente esta historia te ha hecho sonreír, ya que, ¿Cuál es el problema?

¡Eso es! Cada hombre podía “ver” en su mente sólo lo que podía sentir con sus manos.



Como resultado cada uno se reafirmaba en que el elefante era como él lo sentía. Ninguno escuchaba a los demás.

Ellos/as pensaban que tenían la razón, pero en realidad todos estaban en lo cierto, según lo que ellos estaba viendo. En ocasiones peleamos tratando de convencer al otro que tenemos razón sin “ver” que el otro también tiene su percepción.

3

Elementos del conflicto: Posturas, intereses y necesidades

Como explicábamos anteriormente, el conflicto es un proceso que muchas veces lo asociamos a la respuesta y no a la raíz del mismo. Nos quedamos con lo que vemos, con lo que sentimos o con los resultados de un conflicto mal manejado y no con las verdaderas causas.

Procedemos a explicar los elementos del conflicto haciendo una comparación metafórica con un coco: Si sabemos que la parte de afuera del coco es la más dura, más difícil de romper o manejar, entonces estaremos hablando de la **Postura**; luego viene la masa (carne) del coco, que es más blanda y un poco más manejable, a eso le llamaremos **Intereses** y por último se encuentra el agua del coco, que es completamente manejable y adaptable, a esto le llamaremos **Necesidad**.



En un conflicto ambas partes tienen necesidades insatisfechas pero esto no necesariamente implica conflicto, resultará en conflicto en el momento en que una/s necesidad/es o intereses choquen con las de la otra persona o grupo.

Entonces, veremos que en su mayoría los conflictos están abordados desde las posturas y no desde las necesidades.

Coloquemos un ejemplo:

Una persona X necesita llegar temprano a su trabajo y el vecino obstaculizó por una emergencia con su vehículo la salida de la persona X. Encontramos claramente que en este caso ambas partes tienen una necesidad que cubrir y uno obstaculiza al otro para alcanzar su meta, es decir que ahí nace el conflicto.

(Hacer un dibujo que coloque a las dos personas, con flechas señalando las partes del conflicto)

Si la persona X avisa al vecino de una manera respetuosa su necesidad y el vecino accede sin problemas mover su vehículo, el conflicto fue resuelto de manera positiva. Sin embargo, hay muchas alternativas para lograr salir de la situación, por ejemplo:

- i) Llamar al vecino e insultarle,
- ii) esperar que se mueva pero enfadarme tanto que la próxima vez que lo vea no quiero saber de esa persona,
- iii) llamar a un encargado que medie en el conflicto y no comunicarme directamente, etc.

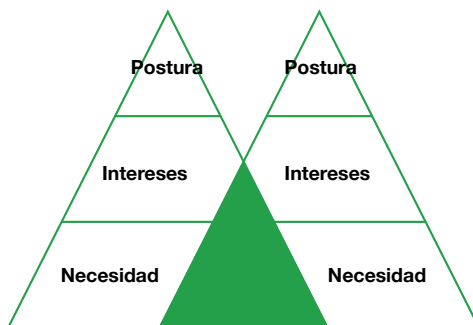
Todos estos son elementos que se van sumando a que el conflicto sea abordado desde la postura y no desde las necesidades y a que confundamos el conflicto con la discusión, la pelea y la violencia.

Hagamos un análisis de las partes en el conflicto:

	Posturas	Intereses	Necesidades
Persona X	Deben quitar el carro	- No llegar tarde a compromisos laborales/trabajo - No fallarle a sus compañeros/as	- Puntualidad - Responsabilidad - Comprensión - Respeto
Vecino	No puedo quitarlo ahora	- Resolver mi emergencia - Cuidar de un familiar enfermo	- Respeto - Comprensión - Comunicación - Atención

Como podemos notar ambas partes tienen necesidades humanas que satisfacer que puedan ser abordadas desde el respeto y la comunicación. Sin embargo ante los conflictos suele prevalecer la reacción, la postura o la “incomunicación” haciendo del conflicto una situación que deriva en malestar, encuentro desafortunado e incluso en violencia.

La imagen a continuación representa dos partes en conflicto, como ven se juntan en las necesidades (origen del conflicto) y no en las posturas.



Es importante reconocer las necesidades para poder ir a la raíz del conflicto, sin embargo nos cuesta reconocer cuáles son las necesidades en el conflicto. Para esto facilitamos un listado de necesidades humanas que nos permitirán identificarla en cada caso:

Necesidades humanas¹:

SUBSISTENCIA Y BIENESTAR FÍSICO

Seguridad alimentaria
Acceso a la salud
Abrigo
Aire, luz, agua
Respiración
Alimentación
Evacuación
Hidratación
Reposo, descanso
Alojamiento
Reproducción (subsistencia de

la especie)
Expresión sexual
Serenidad, silencio,
tranquilidad
Movimiento, ejercicio
Ritmo

RECREACIÓN

Relajación
Juego
Entretenimiento
Reponer energía
Reír, humor, diversión

SEGURIDAD

Confianza
Armonía, belleza, orden
Paz
Preservar el tiempo y la
energía
Protección
Confort
Seguridad (afectiva y material)
Apoyo, ayuda, cuidado
Derechos fundamentales
(vivienda, trabajo, etc.)

¹ Tomado de <http://www.comunicacionnoviolenta.com/>

CELEBRACIÓN

Apreciación
Contribución a la vida (de los demás y de la nuestra)
Compartir alegrías y penas
Vivir el duelo y la pérdida (de una ocasión, de un afecto, de un sueño...)
Ritual
Reconocimiento
Gratitud, Agradecimiento
Valoración
Aceptación

NECESIDADES RELACIONALES

Pertenecer
Atención
Proximidad emocional
Compañía
Contacto
Empatía, escucha,
Intimidad
Compartir
Proximidad
Amor, afecto
Calor humano
Ternura
Delicadeza, tacto
Honestidad, sinceridad
Respeto
Cercanía

Consideración
Solidaridad

IDENTIDAD

Coherencia, acuerdo con sus valores
Autoafirmación
Pertenencia
Conocimiento de uno mismo
Autenticidad
Confianza en sí mismo
Estima de uno mismo y del otro
Evolución
Respeto de uno mismo y del otro
Integridad

PARTICIPACIÓN

Contribuir al bienestar y desarrollo de sí mismo y del otro
Cooperación, compartir, colaboración
Concertación
Co-creación
Conexión
Comunicación
Expresión
Interdependencia

REALIZACIÓN

Actualización de los potenciales
Belleza, Creación
Creatividad
Expresión, Inspiración
Realización, Elegir su proyecto de vida,
Valores y medios, opiniones, sueños...
Evolución, Aprendizaje
Espiritualidad
Expresión de las emociones

SENTIDO

Claridad
Comprensión
Esperanza
Propósito
Inspiración
Discernimiento
Orientación
Significación
Transcendencia
Unidad

LIBERTAD

Autonomía
Independencia
Emancipación
Libertad de elegir
Espontaneidad,
Soberanía

Hagamos un ejercicio de casos para poder diferenciar las partes en conflicto. Presentamos varios ejemplos para hacernos cada vez más expertos en focalizar nuestra atención en la raíz del conflicto y no en la consecuencia.

Caso N°1

Un grupo de personas de una institución “XX” alquila un espacio privado en “YY” para recibir un taller. Un día antes, el encargado o encargada del espacio alquilado llama notificando que no pueden hacer el taller en ese lugar por un problema de filtraciones. Esto genera mucho malestar la institución “XX”, además la persona del espacio “YY” no contesta más el teléfono para dar más explicaciones.

	Posturas	Intereses	Necesidades
Personas que alquilaron (Institución XX)			
Personas propietarias que cancelaron (YY)			

Caso N°2

Imagina que eres un/a Policía Nacional que está haciendo su trabajo de cuidar un espacio público. De pronto, un grupo de jóvenes que jugaban pelota rompen un cristal de una casa. El Policía llama a los jóvenes muy molesto por la actitud de ellos/as, en cambio los jóvenes saben que pueden jugar ahí, que tan solo fue un accidente y también le responden.

	Posturas	Intereses	Necesidades
Policía Nacional			
Grupo de jóvenes			

4

Proceso del conflicto

Como vimos anteriormente el conflicto no es positivo ni negativo, sino que dependerá de las formas de abordarlo y las respuestas que encontremos a la situación. Sin embargo, el conflicto nunca se repite de la misma manera ni se resuelve con las mismas estrategias, es decir que muchos factores juegan un papel importante en la transformación positiva o negativa que cada quien pueda darle.

En el siguiente cuadro verán el proceso del conflicto abordado desde una perspectiva negativa:

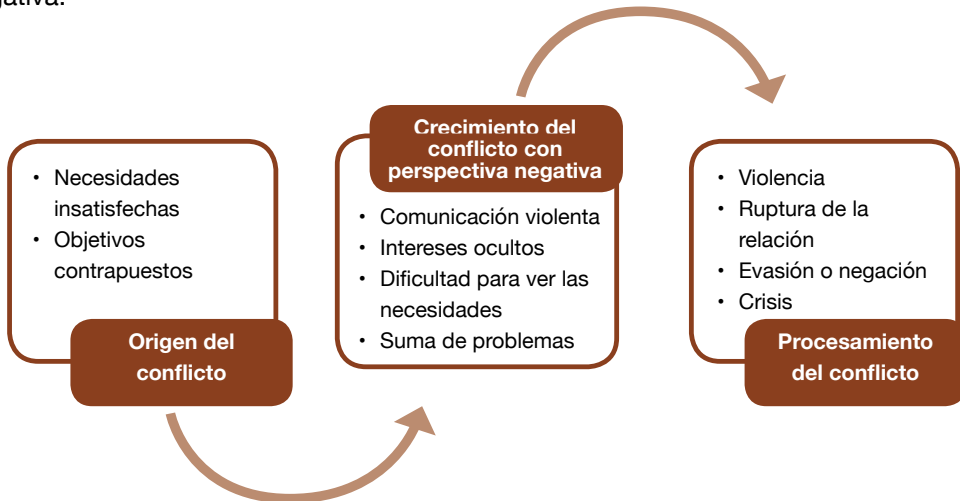


Ilustración 2. Proceso perspectiva negativa

El gran reto dentro del proceso del conflicto es no permitir la llegada de la crisis, sino más bien abordar el conflicto cuando apenas surge, trabajando desde un comienzo las necesidades y donde las partes aún no están posicionadas del todo.

Recuerda: Evitar la crisis no significa evitar el conflicto, significa no permitir llegar a un punto donde ya las partes no quieren comunicarse ni buscar salidas conjuntas.

Una vez que entendemos que las necesidades son el origen del conflicto, tenemos que tomarlo en cuenta para poder abordarlo cuando apenas nacen esas necesidades insatisfechas. Si no, permitiremos que el conflicto crezca y se haga inmanejable, las partes pasan a las posturas, las emociones estarán alteradas y llegaremos a la crisis.

Entonces un conflicto transformado positivamente permite ir a la raíz, pero sobretodo utilizar los canales de comunicación adecuados para restablecer la relación, y no deja que el conflicto llegue a la crisis o a las posturas enquistadas. A continuación vemos el proceso del conflicto que deriva en un acuerdo entre las partes de manera satisfactoria:



Ilustración 3. Proceso perspectiva positiva

Muchos y muchas de ustedes se preguntarán, ¿por qué si el conflicto bien manejado trae cambios y transformaciones en las sociedades, entonces no lo utilizamos como herramienta para mejorar como grupo, familia, comunidad y hasta país? (colocar un dibujo de una persona pensando esto)

Esta dificultad de aprendizaje sobre los conflictos en la cotidianidad se basa en las siguientes causas:

- Asociamos conflicto con violencia, por lo tanto lo rechazamos, evitamos y evadimos**
- No estamos preparados para comunicarnos positivamente con los demás**
- Hemos sido educados para la competencia y no para la cooperación**
- Tenemos carencia para manejar las emociones que genera el conflicto, por eso nos alejamos de él**
- Le tememos al cambio y a la transformación**

Ilustración 4. ¿Por qué nos alejamos del conflicto?

A pesar de la resistencia generalizada por abordar los conflictos positivamente, dejamos varias ideas que nos ayudan a visibilizar la importancia de las conflictividades en nuestra sociedad:

- Fomenta la cooperación**
- Desarrolla la curiosidad y la creatividad**
- Promueve la comprensión y el respeto a la diversidad**
- Facilita espacios de encuentro para la búsqueda de soluciones**

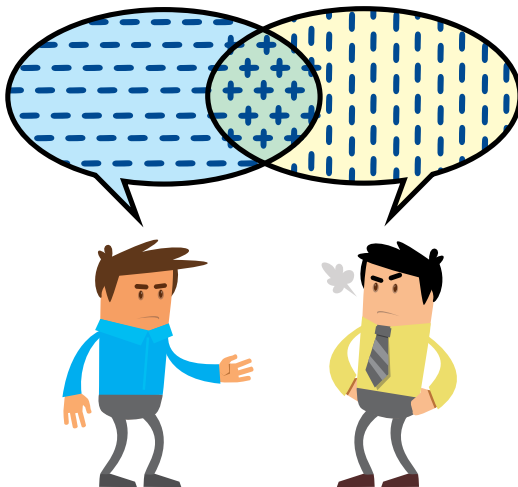
Ilustración 5. Beneficios del conflicto

(Gráfico “El conflicto como proceso”, es de una línea va creciendo desde las necesidades y arriba se marca la crisis)

Para cerrar sobre el proceso del conflicto me gustaría recordar algo que comenta Paco Cascón en una entrevista: “Debemos comprender que el conflicto es inherente a las relaciones humanas. En el momento que varias personas estamos interaccionando en un mismo espacio por un determinado tiempo, van a surgir conflictos. Incluso aunque se resuelva uno, si seguimos vivos e interactuando, surgirán otros”²

Ejercicio:

Hagamos el siguiente ejercicio de reflexión con la siguiente imagen:



Reflexión:

- 1.- ¿Qué sucede en la imagen?
- 2.- ¿Hay un conflicto? ¿Por qué?
- 3.- A pesar de la diferencia de pensamiento y opiniones, ¿cómo abordar esas diferencias?

Esta imagen muestra claramente que sí hay un conflicto entre las partes ya que cada una opina algo diferente, sin embargo es visto como una oportunidad o como representa la imagen: una suma.

2 Tomado de http://pacoc.pangea.org/documentos/_Cuadernos_completo.pdf

Dinámica para trabajar en grupos:

La Roca³

Definición: Tomar una decisión conjunta sobre una situación específica.

Recursos: Historia de la roca para el/la facilitador/a.

Desarrollo: El/la facilitador/a lee la historia a todo el grupo “En el centro de un bonito pueblo existe una enorme roca que nadie ha sido capaz de destruir. Cierta día el alcalde decidió que ya era hora de quitar esa piedra. Varios ingenieros/as propusieron sus ideas. Alguien propuso construir un sistema especial de grúas que arrastraran la piedra, lo que costaría 500.000 pesos. Otra persona propuso trocearla primero con explosiones que costaría 400.000 pesos. El alcalde propone a los/as ciudadanos/as del pueblo que generen ideas para sacar la piedra del pueblo.”

Se dividen en grupos de 5 y cada grupo debe tomar una decisión de lo que se hará con la piedra. Tendrán 10 minutos para tomar la decisión. Luego se integran varios grupos hasta quedar el grupo entero dividido sólo en dos grupos grandes. Cada grupo tendrá sólo 5 minutos para tomar la decisión. Una vez terminado el tiempo el/la facilitador/a preguntará cuáles fueron las decisiones que tomaron. Las dos decisiones las escriben en la pizarra y se les explica que deberán escoger una sola decisión grupal, tendrán solo 5 minutos para hacerlo.

Variables: Se puede tomar un caso de la vida real y que ellos/as decidan qué hacer, por ejemplo: ¿Cuál debería ser el uniforme del trabajo?, ¿Cómo nos gustaría que se llamara su pueblo/ciudad? La intención de la dinámica es que tengan que ponerse de acuerdo todos/as a través del diálogo y evidenciar que las diferencias construyen si se consensuan entre todos/as.

3 Tomado de <http://www.educarueca.org/spip.php?article94>

5

Los conflictos sociales

Cuando nos relacionamos constantemente entendemos que estas dinámicas pueden generar conflictos personales, que a su vez se derivan en conflictos grupales, estos en muchos casos, pueden terminar en conflictos a mayor escala, es decir que involucren a mayor cantidad de personas.

Debemos aclarar que los grandes conflictos sociales se dan a partir de pequeños conflictos interpersonales. Las sociedades se mueven en permanentes conflictividades que son el motor de cambio, y que por tanto el problema no está en los conflictos sino en usar las formas de violencia para eliminar, desconocer o negar al otro/a en su diversidad.

Gracias a los conflictos muchas sociedades han avanzado y logrado ciertos objetivos que satisfacen las necesidades de un grupo particular. Por ejemplo: una comunidad que no tiene acceso al agua potable. Entrando en conflicto (sin el uso de la violencia) es la vía que tiene la comunidad de lograr sus objetivos, poner de manifiesto sus necesidades y lograr de manera pacífica el acceso al agua. Evidentemente la vía violenta siempre va a ser una alternativa para las sociedades lograr su meta, sin embargo la historia muestra que los conflictos armados, o a través de la violencia no hacen más que agudizar las posturas y crear polaridad entre las partes. Puede que una de las partes sí consiga su objetivo, pero seguramente lo logra en detrimento de otra, generando así conflictos latentes que no favorecen a la creación de confianza y estabilidad en la sociedad.

Ejercicio

Analiza la siguiente imagen⁴ y responde a las preguntas:



Reflexión

- 1.- ¿Qué representa la imagen?
- 2.- ¿Crees que tienen relación con los conflictos sociales (entre grupos, comunidades o países)? ¿Por qué?
- 3.- ¿Has tenido alguna experiencia con algún conflicto social que haya permitido lograr los objetivos de manera no violenta?

4 Imagen tomada de www.cartoonmovement.com

6

Diferencia: Problema vs. Conflicto

Uno de los grandes errores en nuestra cotidianidad es confundir la palabra PROBLEMA con CONFLICTO. El problema es una situación personal por solucionar, en cambio en el conflicto siempre participan dos o más partes. La sumatoria de problemas mal solucionados puede derivar en conflicto con otras partes, al igual que un conflicto puede traer problemas. Es decir, ninguna precede a la otra, dependerá de cada caso.

Aclaremos ambos conceptos con el siguiente cuadro:

Cuadro comparativo Problema-Conflicto				
Problema	Situación personal	Puede derivar en conflicto con otros/as	No hay necesidades por satisfacer de otra/as persona/as, sólo de la persona con el problema	Ejemplo: Tengo una bici para ir al trabajo y se me explotó la goma.
Conflicto	Situación entre dos o más personas	Puede derivar en problemas personales	Hay necesidades de las partes en el conflicto	Ejemplo: Tengo una bici para ir al trabajo y se me explotó la goma. Tomé dinero sin avisar a mi mamá para arreglarla. Eso generó un conflicto con mi mamá porque ella necesita ese dinero.

Hagamos el siguiente ejercicio, señala con una X si el ejemplo es un problema o un conflicto:

Ejemplo	Problema	Conflicto
Un Fiscal de tránsito detiene a una persona por conducir temerosamente y la persona no quiere dar su documentación.		
Un niño tiene dolor de barriga y no puede ir a la escuela		
Un país exige a otro país las tierras que les quitaron hace más de 100 años		
Un país se queda sin reservas de agua		
Una comunidad que no tiene electricidad durante la noche		
El papá que está exigiendo que su hija llegue más temprano y la hija se va corriendo a su habitación sin querer escuchar		
La persona migrante sin documentación		

7

Las actitudes ante el conflicto

Como hemos estado comentando, cada conflicto es diferente, y la actitud con la que lo afrontemos también. Seguramente no tendrás la misma actitud con un conflicto laboral que con un conflicto de pareja, o con un conflicto vecinal. En cada conflicto, dependiendo de la importancia del objetivo y la relación con las partes, tendremos una actitud diferente. También debemos recalcar que ninguna actitud es más importante que otra, es decir, dependerá de los objetivos y la relación. Lo importante es verificar cuáles son las mejores actitudes dependiendo de la relación que tenga con la/as persona/s en conflicto o con el objetivo que está en juego.

Estas actitudes ante el conflicto las podemos dividir en: i) Evasión, ii) Acomodación, iii) Competición, iv) Cooperación y la v) Negociación-Compromiso.

A continuación mostramos el cuadro que explica la interacción entre los objetivos y las relaciones para definir mi actitud ante el conflicto. En la coordenada “Y” encontramos los objetivos (más y menos) y en la coordenada “X” tenemos las relaciones (más y menos).

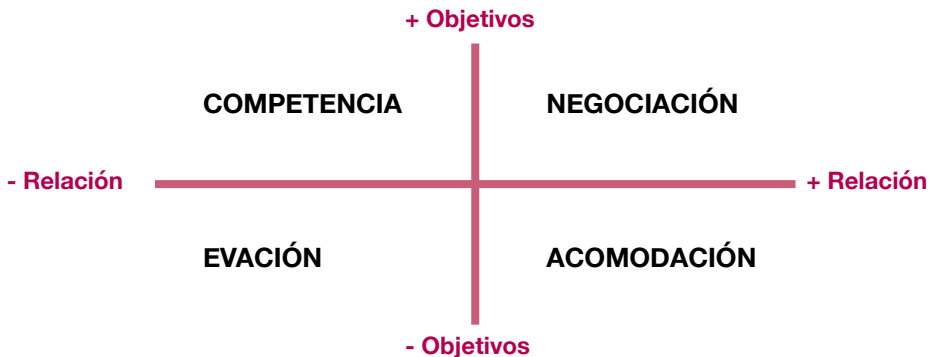


Ilustración 6. Actitudes ante el conflicto

Explicación de la gráfica:

Competencia: Es aquella actitud que tomamos cuando me importa mucho el objetivo pero no la relación, por lo tanto voy en busca de mi objetivo sin pensar necesariamente en cómo está mi relación con el/la otro/a dentro del conflicto.

Evasión: Suele ser la actitud que responde a la indiferencia hacia objetivo del conflicto y a la relación con las partes. Evadir suele ser una de las actitudes que más representamos, sin embargo, cuando sí me importa la relación y evado el conflicto, no suele ser positivo, ya que permitimos que el conflicto avance y cada vez se acerque más a la crisis afectando así la relación.

Acomodación: Es otra actitud ecurrente en nuestro entorno. Prefiero tener “paz” a entrar en el conflicto, para así poder mantener la relación. Es decir, pretendo que el objetivo no me interese para que la relación se mantenga, sin embargo es una de la actitudes más peligrosas, porque una de las partes termina cediendo y en algunos casos sometiéndose a los objetivos de la otra parte.

Negociación-Compromiso: Esta actitud responde a la búsqueda pacífica de los conflictos donde ambas partes encuentran las salidas que les satisfacen, manteniendo la relación. Esta vendría siendo la mejor actitud a tomar cuando los objetivos y necesidades en el conflicto me importan y al igual que la relación entre las partes en conflicto.

Ejercicio actitudes ante el conflicto:

Selecciona con una “X” la actitud que corresponde a cada caso:

Caso N°1

Actitud	
Competencia	<input type="checkbox"/>
Evasión	<input type="checkbox"/>
Acomodación	<input type="checkbox"/>
Negociación	<input type="checkbox"/>

Llegaste tarde a tu trabajo porque tu hija estaba enferma y tu jefe/a te llama la atención. Quieres mantener tú puesto de trabajo, le aceptas a tu jefe/a que te equivocaste y continúas la rutina sin dar más explicación.

Caso N°2

Actitud	
Competencia	
Evasión	
Acomodación	
Negociación	

Desde hace mucho tiempo te estás preparando para un examen de la universidad. Cuando llega el día te sientas en el mejor puesto del salón para presentar el examen y una persona te dice que no, que ese es su lugar. Tú no te mueves y le dices que llegaste primero, que de ahí no te va a levantar nadie.

Caso N°3

Actitud	
Competencia	
Evasión	
Acomodación	
Negociación	

Vives en una comunidad donde no llega el agua con regularidad. Tratas de reunir a los/as líderes comunitarios para llegar a un acuerdo con el gobierno local. Una vez logrado el acuerdo se comprometen a cumplirlo según lo establecido.

Caso N°4

Actitud	
Competencia	
Evasión	
Acomodación	
Negociación	

Cada día que llegas a casa encuentras desorden de tus hijos/as en la sala y cocina. No quieres pelear con ellos/as porque siempre terminan mal. Recoges todo y te “olvidas” del asunto.

Caso N°5

Actitud	
Competencia	
Evasión	
Acomodación	
Negociación	

Recuerda el último conflicto que tuviste y señala cuál actitud tomaste ante el conflicto. Ahora responde: ¿La actitud correspondía a la importancia de la relación y los objetivos?

A continuación presentamos un cuadro explicativo con cada una de las actitudes previamente mencionadas, donde se desarrollan elementos que nos facilitan la práctica de actuar acorde a los objetivos y relación según el conflicto que se nos van presentando.

COMPETENCIA

Visión general: Controlar el resultado, desalienta el desacuerdo; insiste hacer prevalecer su punto de vista.

Perspectiva ante el conflicto: El conflicto es obvio; algunas personas tienen razón y otras no. Lo importante es quién tiene la razón. Es necesaria la presión y coacción.

Usualmente apropiado cuando...

Una emergencia se avecina.

Estás seguro que tienes razón, y estar en lo cierto te importa más que conservar las relaciones. El objetivo/temas es insignificante, y a los demás no le importa lo que pase.

Usualmente inapropiado cuando...

La colaboración no se ha intentado.

La cooperación de los demás es importante. Usarlo rutinariamente para la mayoría de las situaciones.

COLABORACIÓN/NEGOCIACIÓN

Visión general: Afirmas tus puntos de vista mientras invitas a otros puntos de vista. Le das la bienvenida a las diferencias; identificas los puntos importantes; generas opciones; busca soluciones en el que se encuentren la mayoría de visiones posibles; buscas un acuerdo mutuo.

Perspectiva del conflicto: El conflicto es natural, así que afirma las diferencias, premia la singularidad de cada quien. Reconoces las tensiones en las relaciones y contrastas los puntos de vista.

Usualmente apropiado cuando...

Los temas/objetivos son ambos significativos. La cooperación es importante. Un resultado creativo es importante. Hay una esperanza razonable de compartir todos los puntos de vista.

Usualmente inapropiado cuando... El tiempo es corto. Los objetivos/temas no son importantes, estás sobrecargado/a “procesando”, los objetivos/temas de la otra parte están fuera de discusión, sin lugar a dudas.

EVITAR/EVADIR

Visión general: Retrasar o evitar respuestas, retirarse; eres inaccesible; desvías la atención.

Perspectiva del conflicto: El conflicto es imposible; evítalo. Ignora las diferencias; acepta el desacuerdo o retírate.

Usualmente apropiado cuando...

El objetivo/tema es insignificante.

La relación es insignificante.

El tiempo de respuesta es corto, y una decisión no es necesaria.

Tienes poco poder, pero igualmente te gustaría bloquear a la/s otra/s persona/s.

Usualmente inapropiado cuando...

Te importa el objetivo/tema y la relación.

Lo utilizas para todos los casos.

Es posible que queden residuos de sentimientos negativos.

Otros se beneficiarán por una confrontación solidaria.

ACOMODACIÓN:

Visión general: Acepta otros puntos de vista; deja los demás puntos de vista prevalecer; cede; sostiene; reconoce errores; decide que no es importante o no le importa.

Perspectiva del conflicto: El conflicto es usualmente desastroso, así que cede. Sacrifica sus propios intereses; ignora los objetivos; coloca la relación primero; mantén la ¿“paz”? a toda costa.

Usualmente apropiado cuando...

No te importa el tema/objetivo.

No tienes/importa el poder, y tampoco te gustaría bloquear a la/s otra/s persona/s.

Usualmente inapropiado cuando...

Quieres cambiar la situación.

Tienes una idea sobre cómo cambiar la situación.

Te importa el objetivo/tema.

COMPROMISO:

Visión general: Insta la moderación; hay acuerdos-ofertas; divide las diferencias; encuentra algo para cada uno/a-todo/as; se encuentran en el medio.

Perspectiva del conflicto:

El conflicto es la diferencia mutua mejor resuelta entre compromiso y cooperación. Si cada uno/a llega hasta la mitad, el progreso puede hacerse con procesos democráticos.

Usualmente apropiado cuando...

La cooperación es importante, pero el tiempo y los recursos son limitados.

Encontrar algunas soluciones, aunque sean menores que las mejores es mejor que quedarse sin nada.

Esfuerzos para colaborar sean malentendidos como esfuerzos hechos a la fuerza.

Usualmente inapropiado cuando...

Es esencial encontrar las mejores y más creativas soluciones. Cuando no puedes vivir con las consecuencias del compromiso.

Cuadro 7. Actitudes ante el conflicto. Tomado de Thomas-Kilmann (2000)

8

Elementos para el análisis de conflicto

1.- Separar las “3P”

Como hemos comentado anteriormente el conflicto es un proceso que tiene su origen en las necesidades, sin embargo para conocer más del conflicto y poder ir a las causas debemos tomar en cuenta separar las “3 P”⁵ del conflicto: Persona, Problema y Proceso.

Separar las “3 P” permitirá que las partes no personalicen los problemas y ataquen a las personas. Solemos creer que las personas son el conflicto, entonces si pensamos esto, atacaremos a las personas y no a los problemas.

Personas	Problemas	Proceso
No enemigos, no obstáculos	Necesidades insatisfechas de cada parte individualmente	Estrategias usadas para abordar los conflictos

Cuadro 8. Diferencia entre las “3P”

Entonces, a las Personas nos referimos a quienes forman parte del conflicto y no al enemigo o al obstáculo, es sólo una persona que tiene una necesidad contrapuesta a la mía. Luego, a los Problemas nos referimos a una necesidad individual insatisfecha que cuando se pone de manifiesto y choca con la de otra/s persona/s conforma el origen del conflicto. Finalmente a Proceso lo relacionaremos a las formas y estrategias que utilizaremos para salir de él.

2.- Croquis del conflicto

Este croquis del conflicto es una herramienta muy útil para analizar los conflictos que se nos presentan desde la separación de las “3P”, te invitamos a chequearlo para poder hacer el próximo ejercicio.

⁵ Término utilizado por John Paul Lederach (Lederach, 2000)

Breve croquis de un conflicto⁶

Personas:

- ¿Quién está involucrado en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

Problema:

- Describir la raíz: ¿Cuáles son los intereses y necesidades que respaldan la posición que mantiene cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que deberán considerarse y satisfacer. Diferencias de valores.
- Analizar los recursos existentes que pueden utilizarse: personas que pueden ser constructivas, necesidades comunes o, al menos, no excluyentes, ofertas que se pretende hacer.

Proceso:

- Analizar el proceso transcurrido hasta ahora: ¿Qué ha desencadenado el conflicto, qué factores se han ido sumando y han ido agudizándolo, qué influencias moderadoras ha habido, qué soluciones se han ensayado y qué resultados se han obtenido?
- ¿Cómo se está desarrollando la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, información errónea...

Hagamos un ejercicio, escoge un conflicto laboral que hayas tenido y separa las “3P”:

Descripción del conflicto:

Personas	Problemas	Proceso

¿Pudiste separar las “P” a partir de las preguntas del croquis?

¿Fue un ejercicio difícil o fácil?, ¿por qué?

¿Con este ejercicio puedes aclarar dudas sobre el conflicto laboral?, ¿se te ocurren algunas soluciones?

⁶ (Cascón, ¿Qué es bueno saber del conflicto?, 2000, pág. 64) hay que citar editorial y demás créditos de la obra

9

La comunicación positiva en los conflictos

La comunicación es parte esencial en el conflicto. Si practicamos la comunicación positiva y no violenta estaremos sentando las bases de una relación basada en el respeto por lo tanto los conflictos los veremos como una oportunidad. Si en cambio, tenemos facilidad para practicar la comunicación destructiva, estaremos dejando claro que los conflictos hay que evadirlos o abordarlos de una forma violenta.

Debemos recordar que todo comunica algo, y que las personas en conflicto tienden a cerrar los oídos ante las opiniones de los/as otros/as o a intentar dejar clara su postura sin importar lo que el/la otro/a tenga que decir. De hecho, en muchas ocasiones se tiene como objetivo intentar convencer al/a otro/a que está equivocado/a, trayendo consigo una serie de obstáculos que no favorecen a la transformación positiva del conflicto.

Algunos de los obstáculos son:

Ordenar, exigir, amenazar, advertir.

Moralizar, sermonear, aconsejar, dar soluciones, argumentar, convencer por lógica.

Dar lecciones, juzgar, criticar, humillar, ridiculizar, etiquetar, interpretar.

El gran reto de la comunicación es lograr que las partes puedan conectar con sus necesidades y ser capaces de expresarlo, a partir de ahí podrán avanzar hacia una relación constructiva y formular acuerdos y peticiones concretas.

10

Herramientas para abordar los conflictos

Los conflictos suelen estar presentes en todos los ámbitos de nuestra vida: trabajo, familia, comunidad, escuela, pareja, vecinos/as, entre otros. Así como hay diversos ámbitos, también hay muchas estrategias y herramientas para abordarlos.

Para esto mostramos a continuación una pirámide que representa algunas de las estrategias para abordar los conflictos, siempre tomando en cuenta que con estas estrategias se quiere buscar una salida al conflicto desde el diálogo y el acuerdo.



Ilustración 9. Pirámide de herramientas para abordar los conflictos

Para situarnos en el análisis de la pirámide debemos comprender que mientras más abajo se está en la pirámide hay más participación de las partes, más acuerdos satisfactorios y más análisis de las causas del conflicto. En cambio, en la medida que vamos subiendo en la pirámide hay menos participación de las partes, menos satisfacción de los acuerdos, y menos análisis de la raíz del conflicto.

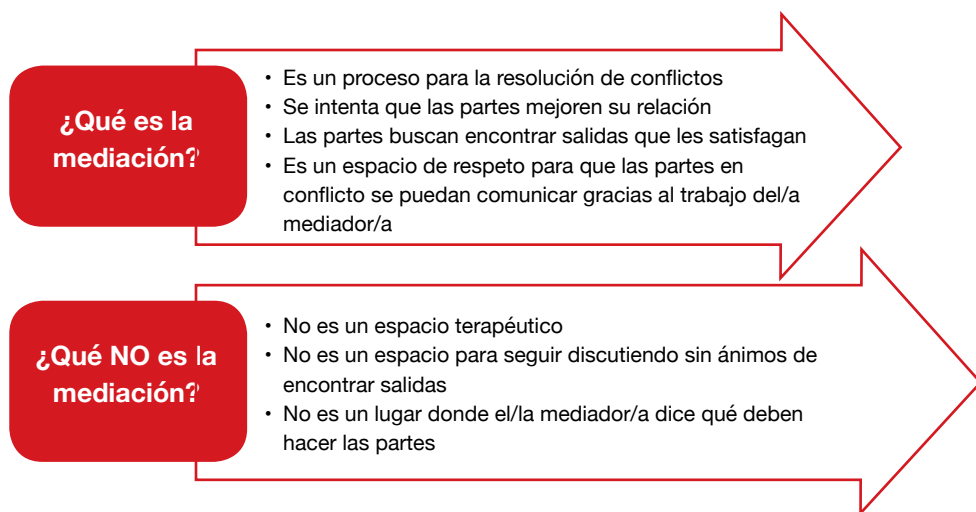
Cada herramienta tiene el objetivo de buscar soluciones al conflicto, sin embargo lo ideal es poder procesar el conflicto cuando apenas nace, para esto se encuentran las herramientas de provencción, análisis, negociación y mediación. Si dejamos escalar el conflicto hacia la crisis seguramente tendremos que utilizar herramientas como el arbitraje, la conciliación y el juicio.

Ninguna herramienta es mejor que la otra, pero debemos tener claro que en la medida que dejemos avanzar al conflicto será más difícil procesarlo desde las causas o conseguir los resultados que queremos.

Haremos una breve explicación de la mediación como una herramienta útil y práctica en espacios de convivencia. No nos adentraremos en exceso en el proceso sino en las características más importantes que nos pueden dar luces para practicarla con algún conflicto que se nos presente.

1.-La mediación

Para empezar aclararemos qué es y qué no es la mediación.



Cuadro 10. ¿Qué es y qué no es la mediación?

Entonces debemos notar las diferencias entre otros procesos y la mediación. Este es un espacio que se basa en restablecer los canales de comunicación, desde el respeto y el compromiso, por buscar salidas conjuntas. En muchas ocasiones en nuestra cotidianidad nos vemos inmersos en el rol de mediadores/as, pero caemos en la tentación de darle soluciones a las partes en conflicto y esto es algo que debemos tomar en cuenta: NO es decirle a las partes en conflicto qué deben hacer, ES facilitar procesos de diálogo en el que las partes puedan restablecer la confianza y la actitud para afrontar la situación positivamente.

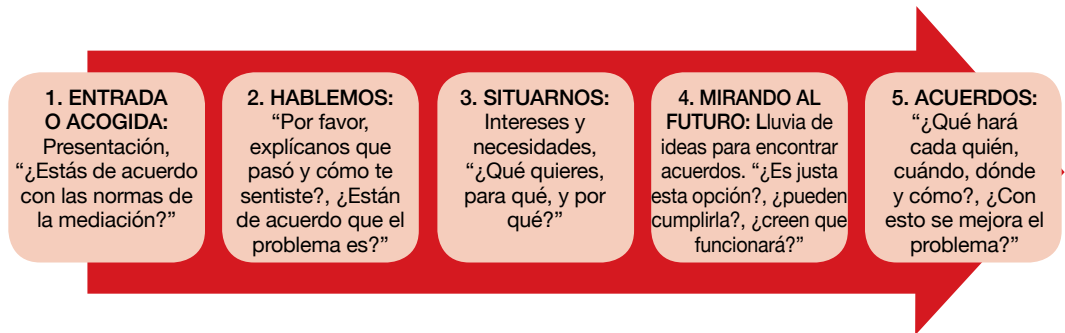


Tomemos como ejemplo la definición descrita por Sergi Ferré Salva (2006): “La mediación es un proceso de resolución de conflictos “privado”, confidencial y voluntario, que permite que las partes implicadas puedan comunicarse entre sí, expresando, entre otros, sus puntos de vista, argumentos, intereses, necesidades o expectativas y llegando, en su caso, a acuerdos mutuamente consentidos, acompañadas por un tercero imparcial, la persona mediadora quien actúa como facilitadora del mismo y que vela por su

legítimo funcionamiento creando así un espacio de diálogo en el que prevalezca la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad entre las partes. La mediación no debe confundirse ni con el asesoramiento jurídico ni con el psicológico, puesto que no está diseñada para el tratamiento específico de conflictos intrapersonales (o psíquicos), sino interpersonales o intercomunitarios”.

Entonces, una vez las partes acceden participar de la mediación, el/la mediador/a comienza el proceso con los siguientes pasos: i) la entrada, ii) hablemos, iii) situarnos, iv) mirando al futuro, v) acuerdos.

Veamos en qué consiste cada paso:



Cuadro 11. Proceso de mediación y sus partes

Una vez finalizado el proceso, las partes se comprometen a cumplir los acuerdos a los que llegaron y volver a mediación en caso de necesitarlo.

Para poder realizar un proceso coherente de mediación se deben cumplir los principios básicos. Aquí nombramos los más importantes:

- **Neutralidad:** El/la mediador/a no debe tomar partido por ninguna de las partes en el conflicto.
- **Confidencialidad:** Las partes en el conflicto confían que el/la mediador/a no compartirá lo ocurrido con la mediación. Al igual se aconseja con las partes, “lo que se dice en la mediación, se queda en la mediación”, esto favorece a que los rumores y juicios externos condicionen el proceso.
- **Colaboración/Voluntariedad:** Este es uno de los principios más importantes, las partes que participan de la mediación deben estar ahí porque así lo quieren; si en algún caso desean abandonar la mediación están en todo su derecho de hacerlo. Al igual con la colaboración, si alguna de las partes no desea colaborar para que el proceso avance, se debe dar por terminado el proceso.
- **Visión de futuro:** Una de las características de la mediación es que invita a aquellos que están pasando por una situación de conflicto que sean capaces de mirar hacia adelante, de cómo será el futuro cuando hayan conseguido acuerdos satisfactorios para ambos.

Debemos tomar muy en consideración la importancia de un perfil de mediador o mediadora que sea capaz de llevar a cabo un proceso de resolución de conflicto, que bien puede ser entre dos partes o más, grupos interdependientes, comunidades, y hasta entre países.

Ejercicio

Haz un listado de las características que consideras debe tener el perfil de un/a mediador/a:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Reflexión

¿Crees que puedes ser mediador/a en algún caso de conflicto? ¿Por qué?

¿Conoces espacios de mediación en tu comunidad, iglesia, barrio, Distrito?

¿Sabes de alguien que haya participado de un proceso de mediación? ¿Cómo fue la experiencia?

Ahora verifiquemos las características más importantes que debe tener una persona mediadora:

- Facilidad para trabajar en las necesidades.
- Aprovecha las diferencias como una oportunidad.
- Es creativo/a.
- Conoce y practica la escucha activa.
- Tiene capacidad de síntesis, análisis, parafraseo y comunicación positiva.
- Respeta las opiniones de los/as demás.
- Tiene facilidad para encontrar puntos comunes.
- Cree en la paz y el respeto como pilares fundamentales de las relaciones humanas.
- Es capaz de diferenciar posturas, intereses y necesidades.

En la medida en que el mediador o la mediadora pueda conducir un proceso de mediación ajustado a los pasos descritos anteriormente, estamos logrando utilizar una herramienta que en muchísimos casos termina en acuerdo satisfactorio, restableciendo así las relaciones y canales de comunicación entre las partes.

11

Algunos videos sobre la temática

1.- Perspectiva del conflicto: (Crazy carrot)

https://www.youtube.com/results?search_query=crazy+carrot

Con este video evidenciaremos que en muchas ocasiones a medida que el conflicto crece perdemos la perspectiva del conflicto y nos dejamos llevar por las emociones, tanto así que se nos llega a olvidar el origen del conflicto.

2.- La discusión en el conflicto: (No discutas con idiotas)

https://www.youtube.com/watch?v=TqASXGI_9j0

Gracias a este video podrás notar cómo en el conflicto nuestro objetivo en el conflicto –en la mayoría de las ocasiones- es discutir con el/la otro/a sobre quién tiene la razón.

3.- La importancia de la comunicación empática en la transformación del conflicto: (Empatía vs. Simpatía)

<https://www.youtube.com/watch?v=7-5gnmUBINA>

La empatía es uno de las habilidades más difíciles de aprender pero quizás la más necesaria dentro de un conflicto. Si estamos en constante contacto con grupos de personas, debemos tomar en consideración la necesidad de separar la empatía de la simpatía para tener mejores resultados en las relaciones humanas que tenemos.

4.-La comunicación no-violenta dentro de la mediación: (Jorge Rubio cnv)

<https://www.youtube.com/watch?v=zC9NqfNZSOM>

Es un video didáctico que permite profundizar en nuestras formas de “tirar flechas” mientras hablamos, y nos da una alternativa positiva para esto.

Otros recursos y páginas webs:

- Informe de Buenas Prácticas de Cultura de Paz:

http://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/informe_buenas.pdf

- “Un poco de historia sobre la resolución de conflictos y la investigación sobre la Paz” (Fisas, 2004)

http://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/historia_investigacion_paz.pdf

- Diferencia entre agresividad y violencia (APDH, 1990)

<http://pacoc.blog.pangea.org/documentos/>

- Educación en y para el conflicto

<http://pacoc.blog.pangea.org/>

Bibliografía

Cascón, P. (2000). ¿Qué es bueno saber del conflicto? Cuadernos de Pedagogía , 59-79.
Farré Salvá Sergi. (2006). Gestión de conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo. Barcelona: Ariel.

Cascón, P. (2004). Educar en y para el conflicto. Barcelona: Cátedra UNESCO sobre la paz y Derechos Humanos.

Fisas, V. (2006). Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona: Icaria.

Lederach, J. P. (2000). El abecé de las paz y los conflictos. Madrid: Catarata.

Torre, P. D. (s.f.). Comunicación no violenta. Recuperado el 2012, de <http://www.comunicacionnoviolen.com/>

