

Conflict: Keys to its understanding

M.^a EUGENIA RAMOS PÉREZ

Instituto de Mediación Formed (País Vasco)

RESUMEN

Vivimos rodeados de conflictos, muchos de ellos creados y alimentados por nosotros mismos. En nuestra defensa podemos argumentar que en demasiadas ocasiones no somos conscientes de este hecho, lo que sí sabemos es que es un elemento que percibimos como negativo, al asociarlo a la forma habitual de resolverlo (discusiones, pérdida de comunicación, enfados). Ante estas situaciones nos sentimos desbordados e impotentes, con pocos recursos eficaces para actuar.

Los recientes estudios sobre la Paz han creado una nueva disciplina, el estudio del conflicto, con el objetivo de analizarlo y entenderlo para poder resolverlo o transformarlo. Se parte entonces de un nuevo paradigma, el conflicto es un elemento positivo si se trata adecuadamente ya que, entre otras virtudes, puede permitir reforzar las relaciones entre las partes.

Todos los conflictos tienen un esquema común que contiene tres elementos: Personas, proceso, problema, interrelacionados entre sí, que nos sirve de guía para su comprensión.

ABSTRACT

We live surrounded by conflicts, many of which are created and fostered by us. In our own defense, we can argue that on too many occasions we are not conscious of this fact; what we do know is that it is an element that we perceive as negative by associating it with the habitual manner of resolving it (fights, loss of communication, anger). Faced with these situations, we feel overwhelmed and powerless with few efficient ways of acting.

Recent peace studies have created a new discipline, the study of conflict, with the objective of analyzing and understanding conflict in order to resolve it or transform it. One is provided then with a new paradigm, conflict being a positive element if it is dealt with adequately since it can, among other benefits, permit a strengthening of the relationship between the protagonists.

All conflicts have a common structure which contains three elements: people, process and problem, all interrelated, which serve as a guide for their understanding.

SUMARIO 1. Estructura del conflicto. 2. Personas. 3. Proceso. 4. Problema. 5. Referencias bibliográficas.

1. Estructura del conflicto

El conflicto es un elemento con el que convivimos diariamente. 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 que utilizamos para resolverlos (discusiones, peleas, gritos, procedimientos judiciales eternos), siendo la mayoría de ellos violentos o cuando menos incómodos para las personas implicadas.

Por ello es necesario aprender a entenderlos para poder regularlos correctamente, sacándoles además provecho. Su conocimiento es imprescindible para aquellos profesionales de la resolución-transformación de conflictos.

Cualquier conflicto ante el que nos encontremos tiene tres elementos que debemos identificar para poder analizarlo y comprenderlo. Estos tres elementos son: **las personas, el proceso y el problema** (Lederach, 1992).

Partiendo de este esquema, completo y a su vez fácilmente comprensible, vamos a analizar varias claves que contiene cada elemento.

2. 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**.

Una vez conocida su magnitud debemos seguir analizando una serie de factores que denominamos claves, que nos permitirán conocer en profundidad el conflicto.

Las claves que proponemos analizar son las siguientes:

2.1. Necesidades

El comportamiento de las personas determina la aparición y mantenimiento de los conflictos. Si, tal y como mantienen algunos autores, el comportamiento se encuentra influenciado por las necesidades no satisfechas, deberemos conocer cuáles son las necesidades de las personas, cómo determinan el comportamiento, y cómo poder modificarlo.

El autor más conocido por su teoría sobre las necesidades ha sido Maslow. 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. Para Maslow una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento.

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

Esta teoría tiene gran importancia en nuestro tiempo, en cuanto que permite explicar cómo en nuestra sociedad, en la que un gran número de personas tiene cubiertas las necesidades primarias, comienzan a ser determinantes del comportamiento y de los conflictos las necesidades de estima, es decir, la necesidad de reconocimiento de la validez de sus acciones, la necesidad de sentir la propia valía, la necesidad de prestigio y aceptación. No satisfacer estas necesidades puede llevar a las personas a sentir una autoestima muy baja, a una gran inseguridad personal que en ocasiones lleva a estados depresivos, pero también pueden provocar conductas agresivas por la frustración.

2.2. *Percepción*

Percibir es un proceso, 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, a través del 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 cual es la percepción que cada uno tiene del mismo y de las otras partes implicadas, y en ocasiones, la que tiene de sí mismo. Para entender la percepción hay que clasificar la realidad personal del individuo en tres grandes áreas (Diez y Tapia, 1999)

- *El área interna del individuo.* Ésta se refiere a cómo organiza el ciudadano ante sí mismo lo que ocurre, lo que siente y lo que quiere y cómo estos elementos transforman su relato. Aquí se ubican sus necesidades, sus intereses, sus valores, sus creencias. La configuración de estos elementos en su mente determinará la interpretación que haga de cada hecho. Este área no tiene que guardar necesariamente coherencia entre todos los elementos citados.
- *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. Debemos, las personas que queramos comprender el conflicto, conocer qué significan los objetos, las personas, los símbolos que están involucrados en la situación del conflicto que se está viviendo. Esto, al igual que el bloque anterior está en continuo movimiento, e íntimamente vinculados entre sí.

· *El tercer área viene determinado por el aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo.* Los 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.

Las emociones desempeñan un rol muy importante en la formación del razonamiento y en la formación de las percepciones (cuando alguien consigue crear un campo de emociones, el conocimiento es mayor, y de mayor calidad). 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 transformar 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. Existen herramientas que facilitan esta actividad en procedimientos clásicos de resolución de conflictos como puede ser la mediación.

2.3. *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. 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.

El primero de ellos denominado grupo uno, también conocido como PADRE, lo compone aquella 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.

Éstos 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, cuando 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.

2.4. *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. En nuestra sociedad proliferan los conflictos porque nuestra mente está preparada para crearlos.

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.

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 el otro está equivocado, destacando su estupidez e ignorancia, impresionar a los demás con nuestras afirmaciones, englobándolo en un marco de rotundidad que suele resultar muy incómoda.

No toda la humanidad ha desarrollado esta forma de pensamiento dialéctico, por ejemplo, en el idioma japonés, pueden llegar a considerarse casi delictivas estas fórmulas. Su forma de pensamiento se denomina exploratorio y sus rasgos fundamentales son:

- La idea de la que se parte no es atacada. Esto permite poder volver a utilizarse más tarde en el caso de que a lo largo de la conversación o de la exploración de ideas no se encuentre ninguna más ventajosa.
- Ambas partes están comprometidas y se esfuerzan en llevar a cabo una exploración y un diseño creativo.
- No se plantea la conversación «tú idea contra la mía».
- La cantidad de tiempo empleado es productivo, ya que el objetivo es llegar a la mejor idea posible entre los dos.

2.5. Actitudes

Las actitudes que se observan en los conflictos suelen ser las de ganar-ganar. 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):

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. Esto nos muestra que la competición es sana, el vencedor es el merecedor del triunfo. Esta premisa parte de una interpretación deformada de la evolución de las especies de Darwin. Este investigador mantenía que aquél miembro de la especie que estuviese mejor dotado para la competición sobreviviría, pero se refería a una supervivencia física.

Una vez que ésta se encuentra garantizada, hay gran cantidad de estudios que demuestran que los grupos en cooperación obtienen más satisfacción que los puramente competi-

- vos. 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 legítima de su posición. La experiencia terapéutica sugiere que cuando los puntos de vista de una persona son aceptados y creídos, sin haber sido sometidos a juicios, éste puede cambiarlos más fácilmente.
 6. La creencia en que las diferencias de opinión son útiles.

2.6. *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 (Fillely, 1989): La importancia que se le otorga al mantenimiento de la relación con la persona en conflicto y 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 ellos 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 entienden que puede dañar las relaciones, por ello prefieren 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 él.
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. Este binomio se está comenzando a utilizar en los equipos de trabajo dentro de una misma empresa. todos tienen que cooperar y aquí estará la base de la continuidad de la empresa, es necesario mantener cierto grado de competitividad para que no decaiga la calidad y el ritmo.

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».

3. Proceso

El conflicto es dinámico, tiene fases y va desarrollándose a lo largo del tiempo. Debemos conocer aproximadamente en qué fase se encuentra para determinar qué actuaciones será 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 éste no se desarrolla hasta la última fase, que se caracteriza habitualmente por la utilización de la violencia. Otro aspecto a tener en cuenta es el tiempo en el que nos mantenemos en una u otra fase. Cuanto más tiempo haya mos mantenido el conflicto y más tiempo permanecido en una de las fases, más enquistada se encontrará y será más laboriosa su resolución. Estos tiempos deben ser respetados por la o las personas que quieran ayudar a las partes a resolver sus conflictos.

3.1. Escalada

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica sino que se desarrolla gradualmente (Spillmann, 1991).

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 se prepara uno 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, los sentimientos y la situación del otro. Es muy característico de esta etapa la desaparición absoluta de las diferencias individuales. En esta fase predominan los juicios absolutizados, todo lo que no seamos yo o nosotros es malo y necesariamente rechazable. Se amplía la distancia entre los grupos o personas.

Etapla 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.

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

Las soluciones que se plantean suelen ser inaceptables como, por ejemplo, terminar unilateralmente con la violencia o, en ocasiones en las que no se ha escalado hasta ese nivel pero se ha roto absolutamente la comunicación, sería dar el primer paso. Esto es inaceptable ya que se entiende que este paso se va a interpretar como una «rendición». Será necesario para desescalar el conflicto (Vinyamata, 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.

4. Problema

La exposición más completa, donde se encuentran reflejados los tipos de «problemas» que habitualmente afectan a los conflictos, la han realizado Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de la CAR Asociados, en la conferencia anual de COPREGA 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 centrales en el 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.

Los problemas de relación dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral progresiva de conflictos destructivos. Muchos de los conflictos que mantene mos 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: Sucedan 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.

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).

5. Referencias bibliográficas

- DE BONO, E.
1986 *Conflictos, cómo resolverlos de la mejor manera.* Barcelona: Gestión e innovación.
- DÍEZ F. y C. TAPIA
1999 *Herramientas para trabajar en mediación.* Barcelona: Granica.
- FILLEY, A.
1989 *Solución de conflictos interpersonales.* Madrid: Trillas.
- GALTUNG, J.
1998 *Tras la Violencia 3B: Reconstrucción, reconciliación y resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia.* Gernika: Gernika Gogoratuz.
- LEDERACH, J.P.
1992 *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos.* Guatemala: Clara Semilla, Comité Central Menonita.

MOORE, Ch.

- 1995 *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Ediciones Granica.

SPILLMAN, K.

- 1991 «La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos». *REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS SOCIALES*. Unesco.

TOUZARD, H.

- 1981 *La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico*. Barcelona: Herder.

VINYAMATA, E.

- 1999 *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel Practicum.