

Diseño: María Fernanda López Díaz

Impreso por: ITESO
Noviembre 2014



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

Programa Empoderamiento y Conflictividad Social

MANUAL PARA EL ANÁLISIS Y LA INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES

Elaboró: Horacio Guzmán
Profesor: José Bautista Farías



3

ÍN

05

Presentación

06

Introducción

08

1. ¿Qué es el conflicto?

10

1.1. Elementos de un conflicto: pistas para su análisis

15

1.2. Etapas de reconocimiento de un conflicto

16

2. ¿Qué hacer frente a un conflicto?

16

2.1 La noviolencia

17

2.2 ¿Manejar, resolver o transformar el conflicto?

20

2.3 Comportamiento ante un conflicto

DICE



4

21

2.4 Análisis de un conflicto

22

3. Transformación de conflictos

26

4. Herramientas para el análisis e intervención de conflictos

26

4.1. La línea del tiempo

28

4.2. Mapeo del conflicto

31

4.3 Análisis ABC de conflictos Organizacionales Internos /Triángulo ACC

33

4.4 La cebolla o la dona

34

4.5 Árbol del conflicto

36

4.6. Consideraciones para el análisis de los conflictos

39

5.0 Algunos puntos que generan conflicto entre organizaciones sociales

El presente manual surge de la necesidad de proveer a las organizaciones de la sociedad civil, de herramientas y esquemas para el manejo de la conflictividad que se presenta a su interior, así como en su relación con otros organismos civiles e instituciones públicas en la perspectiva de una transformación positiva de los mismos. En una revisión somera sobre materiales de este tipo constatamos que en su mayoría están enfocados a la atención de conflictos interpersonales y con el Estado. Asimismo, en una investigación en la que participamos académicos del ITESO, sobre “conflictividad y empoderamiento en agrupaciones contemporáneas de Jalisco”, verificamos que la gran mayoría de los organismos participantes en este estudio, adolecen de conocimientos y mecanismos para el manejo de sus conflictos.

En la elaboración de este documento se revisaron diversos materiales sobre esta temática de varios países, por lo que se intentó hacer una recopilación de los elementos más importantes a considerar en el análisis de los conflictos, sus elementos, las etapas y la búsqueda de alternativas, adaptados al contexto mexicano.

Esperamos que este manual sirva para llenar un vacío y sea de utilidad no sólo para los organismos civiles, sino también para las instituciones públicas que trabajan con ellos en las múltiples temáticas sociales.

INTRO DUCCIÓN



6

Hoy en día, atender la cambiante conflictividad social requiere de un esfuerzo por conocer la complejidad de las relaciones humanas y sus implicaciones en las personas. Esto supone en la vida de las organizaciones una mayor atención a las causas que provocan distintos grados de insatisfacción personal y grupal.

En este sentido, la presencia de las organizaciones en la vida social, es en muchas ocasiones una respuesta a múltiples conflictos que actualmente se presentan en la vida cotidiana, mismos que son atendidos por grupos ciudadanos que deciden premeditadamente hacerse cargo ellos mismos de sus “problemas”. Pero la experiencia ha mostrado que, pese a iniciar por buen camino, el paso del tiempo y todo el desgaste que implica atender los conflictos, hace que la capacidad autogestiva de las organizaciones se vea disminuida ante cualquier confrontación entre los miembros de la misma u otras organizaciones que buscan distintos o mismos objetivos.

La constante presencia de acontecimientos que afectan directa o indirectamente a las organizaciones requiere de un empoderamiento, un desarrollo de habilidades que les permita hacerse cargo de sus propios problemas con mira a transformarlos positivamente, lograr cambios sociales. Así, atender la conflictividad social implicaría conocer los distintos aspectos, actores y dimensiones que intervienen en el proceso de gestación de los conflictos y su repercusión en la vida organizada de la sociedad.

Para las organizaciones de la sociedad civil se requiere, entonces, un doble esfuerzo para canalizar positivamente su energía en la transformación de los conflictos. Por un lado, implica comprender la dinámica social en la que están inmersos, y por otro, reforzar los vínculos de solidaridad y el diálogo entre sus contemporáneos, con el fin de trascender sus acciones conjuntas y en su caso tener mayor incidencia pública.

De ahí la necesidad de crear un manual, una guía orientadora que muestre a las organizaciones ciudadanas pistas para retomar el camino hacia la transformación positiva de los conflictos internos, ya que la experiencia empírica ha mostrado que los grupos ciudadanos atienden aspectos específicos de los conflictos sociales, como la movilidad urbana, los derechos sexuales, etc., pero no tienen las herramientas, no saben qué hacer frente a los problemas que se presentan con otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos o incluso entre los miembros de una misma organización.

En la literatura al respecto se puede encontrar una gran variedad de temas relacionados con la “resolución” de conflictos interpersonales, con el Estado y hasta conflictos internacionales, pero existe un hueco en cuanto al actuar de las organizaciones sociales, por ello lo que se pretende plantear es un manual que ayude a “resolver” las dificultades que se dan dentro y entre ellas.

Este trabajo proporciona a las organizaciones sociales, herramientas metodológicas que facilitan el proceso de manejo y transformación positiva de los conflictos presentes en la interacción entre los integrantes de cada una y entre organizaciones. Se parte del supuesto de que, el conflicto social es y ha sido un fenómeno presente y constante en la interacción humana. Contrario a lo que comúnmente se piensa, este manual se plantea no como positivo o negativo, sino como un agente generador de cambio. Debe ser percibido como un factor de transformación positiva de las relaciones sociales entre las organizaciones y contribuir al crecimiento y desarrollo de habilidades y capacidades en las mismas.

En ese sentido, algo primordial para las organizaciones es que dejen de percibir a los conflictos, única y exclusivamente en términos negativos, es decir, como algo malo. Dejar de percibir al conflicto por medio de sus consecuencias destructivas, y en adelante concebirlo en sus dimensiones transformadoras, creadoras, ayudaría a que las organizaciones visualicen el potencial del diálogo y la colaboración entre las mismas, para trascender con mayor fuerza las confrontaciones.

En general, se invita a que las organizaciones civiles “observen los conflictos no como un mal social del cual hay que alejarse, en el peor de los casos, ocultar, sino como un componente central de la vida de todas las sociedades”. **1**

01



8

¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

En las sociedades, los conflictos están presentes como resultado de las interacciones humanas. Cada persona o grupo tiene determinados deseos y necesidades que lo motivan a tomar decisiones que pueden afectar al otro. La incompatibilidad de objetivos entre personas puede generar fricción o confrontación que suele arreglarse por distintas vías, incluyendo el uso de la violencia y la destrucción de aquel que se opone a los intereses propios. Como consecuencia de esto, se crean rupturas que inciden de manera negativa en la búsqueda y consecución de objetivos y metas comunes.

Desde un nivel muy básico, puede entenderse al conflicto como “contradicción de posturas, oposición de intereses divergentes, metas opuestas y valores antagónicos. El acontecimiento que lo origina, que lo hace crecer, es importante, porque señala el desarrollo de la relación social y el punto en que aumentaron las tensiones. Pero el conflicto en sí mismo no es bueno ni malo, lo que hace que se convierta en una fuerza negativa o positiva es la manera de enfrentarlo” **2**. La inexperiencia en el manejo de los conflictos hace que únicamente se perciban de acuerdo a sus consecuencias destructivas y negativas, pero lo cierto es que representan en nuestras vidas una oportunidad para la transformación social positiva.

Podemos identificar entonces a los conflictos como:

- Crisis y oportunidad.
- Hecho natural, estructural y permanente en el ser humano.
- Situación de objetivos incompatibles.
- Experiencia vital.
- Dimensión estructural de la relación.
- Una forma de relación de poderes.

En ese sentido, de acuerdo a como se maneje, se pueden identificar ciertas funciones positivas y disfunciones del conflicto, que pueden definir sus efectos positivos o negativos.

2

FUNCIONES DEL CONFLICTO	DISFUNCIONES DEL CONFLICTO
<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve o refuerza la identidad de los grupos. ● Refuerza la cohesión interna de los grupos. ● Fomenta la conciencia de cosas e interés común y aproxima a los contendientes. ● Establece o mantiene un equilibrio de poder. ● Promueve el desarrollo de interacciones útiles con los otros. ● Estimula el desarrollo de sistemas equitativos de prevención, manejo y solución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pone en peligro los propios intereses manifiestos. ● Encierra a personas y grupos en las posturas manifestadas públicamente. ● Crea la desunión entre quienes necesitan y hasta desean estar unidos. ● Promueve la acción/reacción en lugar de respuestas estudiadas. ● Pone en peligro el desarrollo de una alianza o coalición. ● Se intensifica, acelera y crece evolucionando hasta la violencia trágica.

Podemos ver que el conflicto forma parte de la vida y de las relaciones humanas, por lo que la única opción es aprender a percibirlos como hechos que, manejados correctamente pueden transformarse en algo positivo. Los conflictos en sí mismos no son negativos, el proceso que se sigue para su "posible solución" es el que frecuentemente lo hace destructivo y dañino para las partes implicadas.

¿Qué conflictos identifica en su vida diaria con su familia, amigos o sociedad?

¿Considera que el conflicto puede ayudar a estimular cambios necesarios?

ELEMENTOS DE UN CONFLICTO: PISTAS PARA SU ANÁLISIS

En un conflicto existen tres elementos estructurales que lo articulan; las personas o partes que intervienen, el proceso que se desarrolla y el problema o contradicción que lo origina. Esto nos da un mapa general y los puntos clave a trabajar. Cuando no se hace un mapa y análisis de las partes de un conflicto, este suele personalizarse, centrando la atención en los actores en disputa y no en la contradicción. Lo que trae como consecuencia, el crecimiento del problema, ataques, insultos, pérdida de tiempo y energía en una situación sin fin.

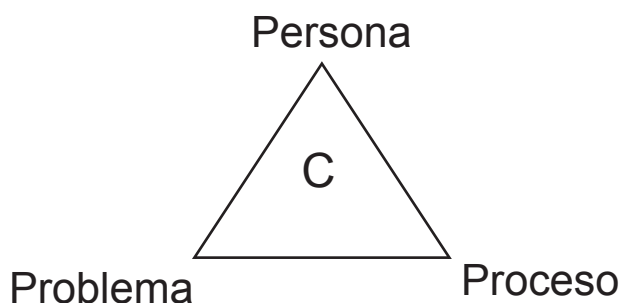


Ilustración 1. Elementos de un conflicto. Tomada desde: Lederach, J.P. y Chupp, M. ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! (1995). Ediciones Semilla. P. 89

LA PERSONA

Es necesario ver a las personas como contrapartes con las que se tiene una contradicción u oposición y con quien se puede trabajar en conjunto para trascenderlo.

En este sentido, dado que se refiere a aspectos humanos, es necesario tomar en cuenta:

- Las emociones y los sentimientos.
- La necesidad humana de dar explicaciones, justificarse, desahogarse, ser respetado y mantener la dignidad.
- Las percepciones del problema.
- La forma en que lo sucedido afecta a las personas.
- La imagen de cada parte.
- Las relaciones de poder.

Conviene insistir en que este análisis desecha la opción de ver al conflicto como una situación en la que se gana o se pierde, pues al reconocer las necesidades, sentimientos y percepciones de la otra parte, se respeta la dignidad de las personas al reconocer la experiencia vital holística de cada una, ya que se buscan opciones que beneficien a ambos.

En este punto es preciso identificar las personas involucradas y personas que pueden influir en el resultado del proceso para:

- Concretar los asuntos más importantes a tratar.
- Distinguir y separar los intereses y las necesidades de cada una de las partes enfrentadas.

Por otro lado, en este apartado se evidencian las relaciones de poder. Es decir, la influencia que ejerce cada parte sobre la otra y cómo esto afecta el proceso. Dado que en todo conflicto existe un desequilibrio de poder, se requiere trabajar la autoestima, la asertividad y, sobre todo, el empoderamiento, entendido como el proceso por el cual se descubren las bases de poder e influencia de cada parte.

EL PROCESO

El proceso es la forma en que se desarrolla el problema y la manera en que los implicados buscan resolverlo. En este punto, resulta importante distinguir las relaciones de poder. Cuando existe un desequilibrio, el que tiene mayor poder se negará a llegar a un arreglo.

Al analizar un conflicto, hay que detallar las bases y la influencia de cada uno, además de equilibrarlas. Estas bases de influencia por lo regular vienen de:

- Nivel económico, educativo o social.
- Relaciones políticas.
- Acceso a los recursos materiales.
- Acceso a las fuentes de información.
- Capacidad de controlar/manipular lo que el otro desea, etc.

Otro aspecto que suele entorpecer el proceso es la mala comunicación. A medida que avanza el conflicto, las partes se centran más en defender su postura e ignorar la del otro. Entonces, el proceso se vuelve un “diálogo de sordos”, con ofensas y acusaciones que desvían la atención del problema.

En cuanto al proceso, se requiere tener en cuenta:

- Analizar el proceso que el conflicto ha seguido.
- La necesidad de un proceso que parezca justo a las partes.
- La comunicación y el lenguaje con el que se expresan.
- Lo que se necesita para establecer un diálogo constructivo.

En el proceso es muy importante la comunicación, por lo que corresponde:

- Controlar la dinámica destructiva de hacer generalizaciones, de aumentar los problemas y estereotipar a las personas.
- Crear un ambiente de diálogo que busque soluciones positivas y constructivas

EL PROBLEMA

Atender el problema corresponde identificar en el fondo del conflicto las contradicciones entre los implicados, es decir, las necesidades, intereses, deseos, diferencias de opiniones y los valores que motivaron la confrontación. El entendimiento y manejo adecuado de los conflictos depende de llegar a la base del problema, a las diferencias esenciales que separan a las partes. Por ello, la búsqueda de soluciones será a partir de clarificar las necesidades de cada parte y nunca negociar a partir de las posiciones.

En cuanto al problema corresponde tomar en cuenta:

- Los intereses y las necesidades de cada uno.
- Las diferencias esenciales y valores que les separan.
- Las diferencias de cada uno sobre el procedimiento a seguir.

PROBLEMAS CONCRETOS

- Distinguir entre personas y problemas, impidiendo llegar a personalizar el problema.
- Centrarse en las preocupaciones y necesidades de cada una de las partes y no en las soluciones.
- Establecer un ambiente de negociación, evaluando el poder de cada una de las partes y buscando su equilibrio.

EL DIÁLOGO

Durante el desarrollo y manejo de un conflicto, es indispensable potenciar el diálogo efectivo como elemento facilitador de los procesos de negociación y acuerdo entre las partes.

Cuando en el desarrollo de un conflicto no existen los mecanismos y canales adecuados de comunicación entre las partes, es posible que el proceso se vuelva lento, complicado e incluso violento. Es por esto que en el manejo de cualquier conflicto se tiene que potenciar el diálogo entre los interlocutores para crear confianza y vínculos más fuertes que les permitan afrontar de manera conjunta sus problemas.

El diálogo es un proceso de interlocución entre personas, el cual exige la capacidad de establecer interacciones comunicativas con especial énfasis en escuchar. Al disponernos al diálogo en cualquier situación de conflicto, nos disponemos a escuchar y tomar en consideración opiniones, reflexiones o reacciones de otros participantes. Saber escuchar es la base del diálogo pues a partir de ello se reconocen y toman en cuenta los puntos de vista de la contraparte en conflicto.

Abrirnos al diálogo y escuchar a los interlocutores es atender la raíz del conflicto pues se atienden las necesidades del otro y se gana confianza.

Comunicarse y escuchar a los demás requiere de:





1. Crear un ambiente en el que la gente pueda expresarse libremente.
2. Establecer confianza mutua.
3. Comunicar verdadero interés en el otro y su perspectiva, a pesar de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.
4. Entender el problema desde la perspectiva del otro y poder comunicarle claramente lo que entendemos.
5. Desarrollar la capacidad de identificar y resumir los aspectos más importantes del problema, en términos de puntos concretos y no de personalismos ni de críticas.

ETAPAS DE RECONOCIMIENTO DE UN CONFLICTO

En reiteradas ocasiones los conflictos no son visibles, se encuentran en forma latente, de forma parcial o plenamente articulados. Cuando se identifica el estado de un conflicto es posible enfocar los esfuerzos y estrategias que mejor contribuyen a mejorar la situación.

Por ejemplo, es común que cuando a determinado grupo le va bien y tienen suficiente poder y recursos para satisfacer sus necesidades, no nota o se niega a reconocer que otros no tienen esas ventajas o que son marginados. En este caso, la parte en desventaja debe hacer visibles esas diferencias mediante el conflicto para que puedan darse las transformaciones necesarias.

Para iniciar con el análisis del conflicto toca identificar en qué estado se encuentra, mediante el reconocimiento del comportamiento y objetivos de las partes. Hay tres maneras de reconocer el estado que guarda un conflicto:

OBJETIVOS Y COMPORTAMIENTO		OBJETIVOS	
		COMPATIBLES	INCOMPATIBLES
COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTO COMPATIBLE	 NO HAY CONFLICTO	 CONFLICTO LATENTE
	COMPORTAMIENTO INCOMPATIBLE	 CONFLICTO EN LA SUPERFICIE	 CONFLICTO ABIERTO

Conflicto latente. Puede ser que no esté reconocido plenamente ya que el comportamiento de los grupos hace pensar que todo está bien, pero los objetivos de cada uno muestran que en cualquier momento va a estallar. En este punto, puede que primero necesite emerger antes de poder ser abordado.

Conflicto superficial. Aquí no se visualizan problemas profundos, más bien existen malentendidos en relación con objetivos que pueden aclararse por medio de una mejor comunicación.

Conflicto abierto. Esta es la forma más visible de un conflicto, está profundamente enraizado en procesos más complejos y puede demandar acciones que aborden el origen del problema como sus efectos visibles.

**¿Puede dar ejemplos de un conflicto latente, superficial y abierto en su organización?
¿Qué diferencias existen en cada uno de ellos?**

2.0

¿QUÉ HACER FRENTE AL CONFLICTO?

2.1 LA NOVIOLENCIA

En este trabajo descartamos la violencia como vía para resolver los conflictos, pues no hay nada más falso que eso. Lejos de “resolverlos”, la violencia pospone, esconde, prolonga y acrecienta el efecto destructivo de los conflictos. Es por esto que apostamos por la no violencia, entendida como una forma de actuar sin usar la violencia, con el fin de transformar la realidad política y social de un contexto local, regional, nacional o internacional .3

En ese sentido, la no violencia actúa estratégicamente para cambiar estructuras sociales, y promueve toda una pedagogía para incidir en los patrones y referentes culturales (ideas, imaginarios y representaciones sociales) que sostienen las prácticas cotidianas. La no violencia entiende que detrás de toda violencia hay un conflicto que es necesario transformar, y también que no todo conflicto llega a tener una expresión violenta, precisamente si se acude a herramientas y caminos no violentos. Esto quiere decir que comprender las dinámicas de las violencias requiere comprender cómo los conflictos han llegado o pueden llegar a ser manejados de manera violenta; qué aspectos intervienen y cómo contrarrestarlos. **4**

2.2

¿MANEJAR, RESOLVER O TRANSFORMAR EL CONFLICTO?

Existen múltiples y variadas perspectivas para abordar un conflicto, mismas que han sido estudiadas y aplicadas en distintas situaciones y en contextos específicos. Lo que aquí se propone es la transformación del conflicto como una estrategia más integral en cuanto a su manejo, ya que abarca tanto la prevención, análisis y en su caso, la atención a los conflictos que se encuentran plenamente visibles. En ese sentido, manejar, resolver, gestionar o mediar pueden ser parte de un proceso integral de transformación positiva de un conflicto.

Podemos entender la prevención del conflicto como el conjunto de estrategias que buscan abordarlo en su estado latente, con la intención de prevenir la escalada de la violencia. El término resolución se refiere a las estrategias que tratan el conflicto abierto, manifiesto, con la intención de poner fin a la violencia y encontrar solución a la incompatibilidad de objetivos. Por su parte, la transformación es una estrategia más amplia, de mayores alcances y de más largo plazo que entre sus objetivos tiene cambiar estructuras sociales injustas. **5**

3,4,5

3. Hernán y Trujillo. 2011. No violencia. Manual de introducción a la no violencia en la perspectiva de transformación de conflictos. Pax Christi International-ASBL. Editorial CÓDICE Ltda.

4. Op. Cit. P. 11

5. Op. Cit. P. 211

Además de los distintos enfoques que existen para atender los conflictos, existen algunas teorías que intentan explicar la causa que los origina. En el análisis del conflicto, estas teorías sirven para conocer la aproximación que hace cada parte a un mismo hecho.

TEORÍAS SOBRE CAUSAS DEL CONFLICTO		
Teorías	Causas del conflicto	Objetivos
Relaciones Comunitarias	Polarización, desconfianza y hostilidad.	Mejorar la comunicación y el entendimiento. Promover la tolerancia y aceptación de la diversidad.
Negociación basada en principios.	Posiciones incompatibles. Visión de sumar cero.	Separar personalidades de los problemas y temas. Negociar sobre la base de sus intereses y no de posiciones fijas. Facilitar acuerdos que beneficien a ambas partes.
Necesidades Humanas	Insatisfacción de necesidades Inseguridad, identidad, reconocimiento, participación y autonomía.	Ayudar a identificar necesidades comunes. Alcanzar acuerdos que satisfagan necesidades básicas.

Identidad	Sentimientos de una identidad amenazada.	Talleres de diálogo: identificar amenazas y temores. Construir empatía. Reconocer las necesidades de las identidades.
Comunicación Intercultural	Incompatibilidad entre distintos estilos culturales de comunicación.	Aumentar el conocimiento sobre la cultura de cada una. Debilitar los estereotipos negativos. Fortalecer una efectiva comunicación intercultural.
Transformación del Conflicto	Problemas de desigualdad, injusticia.	Cambiar estructuras y sistemas. Mejorar relaciones y actitudes. Desarrollar procesos de empoderamiento, la justicia, perdón, reconciliación y aceptación.

¿Cuál de estas teorías explica el conflicto que se presenta en tu organización?

¿Consideras que esas son las causas del conflicto o existen otras?

2.3

COMPORTAMIENTO ANTE UN CONFLICTO

Cuando existe una situación de conflicto, es común que los involucrados reaccionen de distinta manera de acuerdo a los intereses propios y ajenos, y al contexto en el que se da la situación. Básicamente, existen cinco maneras identificadas para reaccionar ante un conflicto, mismas que determinan qué tanta importancia se le otorga a los intereses propios y a los ajenos.

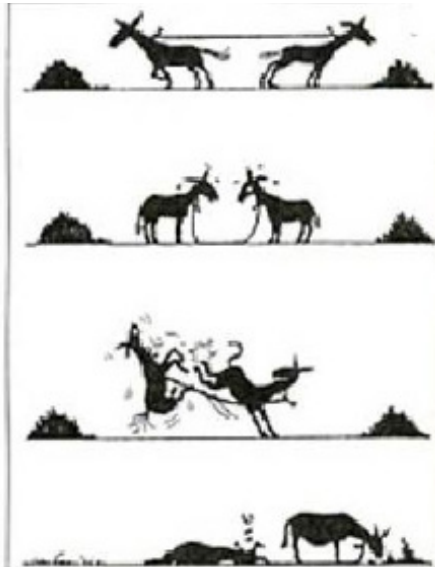
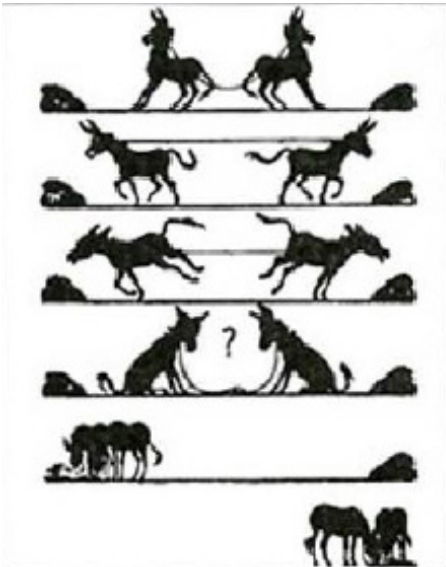


Ilustración 4. A colaborar vs B competir. Tomada desde: Lederach, J.P. y Chupp, M. ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! (1995). Ediciones Semilla. P. 112

Ilustración 3. Comportamiento ante un conflicto. Tomada desde: Lederach, J.P. y Chupp, M. ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! (1995). Ediciones Semilla. P. 77

Cada forma de reacción puede ser válida de acuerdo a cada situación específica y al contexto en el que se desarrolla el conflicto. Lo que es importante es igualar las condiciones de decisión, el poder y reconocer plenamente los puntos de vista de la otra parte para que el proceso fluya adecuadamente.

¿Generalmente cómo reaccionas cuando te enfrentas a un conflicto? ¿Para ti, cuál sería la mejor opción de la ilustración 3? ¿Por qué?

2.4

ANÁLISIS DE UN CONFLICTO

El análisis de un conflicto puede ser una forma de intervención o una preparación para la acción. Permite conocer más sobre lo que sucede en el conflicto, identificar áreas sobre las que necesita saber más y visualizar maneras en la que puede influir. En los conflictos sociales, a medida que se tienen un mejor conocimiento de las relaciones, dinámicas y temas vinculados a una situación específica, se está en mejores condiciones para actuar mediante mejores estrategias. Por tal motivo es necesario el análisis detallado del conflicto desde distintas perspectivas y la exploración de temas específicos relacionados.

El análisis de un conflicto permite:

- Entender los antecedentes, la historia de la situación y la dinámica actual.
- Identificar a todos los grupos e integrantes involucrados.
- Conocer las perspectivas de cada grupo así como la forma en que se relacionan.
- Identificar factores y tendencias que están presentes en los conflictos.
- Aprender de los errores y éxitos.

3.0

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

La transformación de los conflictos, al igual que la paz, busca cambiar positivamente las relaciones y estructuras sociales, además de las formas de comprenderse mutuamente y actuar en un conjunto social. Permite abordar las fuentes de tensión social desde una mirada integral.

El enfoque de la transformación de los conflictos, destaca el equilibrio integral entre las relaciones que se establecen entre las personas, y no la forma episódica en que pueden expresarse tensiones en esta relación.

Uno de los objetivos de la transformación de conflictos es crear procesos de cambio constructivo conectando el problema emergente con los patrones de conducta más profundos, es decir, crear un marco que aborde el contenido (problema, controversia), el contexto y la estructura de la relación, y no se quede sólo en la búsqueda de soluciones inmediatas, si no que aspire a construir salidas creativas que mejoren las relaciones.

Así, la transformación, según Lederach (2009), sugiere ver el conflicto con “una serie de lentes superpuestos en un mismo marco”, que nos permiten tener un panorama integral de la situación a corto, mediano y largo plazo. Cada lente nos ayuda a:

1. Mirar la situación inmediata.
2. Mirar el pasado de los problemas inmediatos y mirar más profundamente los patrones de conducta que forman el contexto del conflicto. Lo que implica ir más allá de buscar soluciones inmediatas al problema y buscar determinar qué es lo que está pasando en las relaciones humanas a un nivel más profundo.
3. Visualizar un marco integrado y crear una plataforma para referir al contenido, al contexto y a la estructura de la relación.

En términos generales, la transformación propone que miremos más allá del conflicto que se presenta, creando así un marco que se ocupe de ver:

- a) El contenido del conflicto
- b) El contexto de las relaciones de quienes son parte en el conflicto, y
- c) La estructura de las relaciones de quienes son parte en el conflicto.

Los cambios que se buscan en la transformación, se centran en el nivel de las personas, las relaciones, la estructura y la cultura.

METAS DE CAMBIO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO	
Personal	<p>Minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial, para el crecimiento y bienestar de la persona como ser humano individual a nivel físico, emocional, intelectual y espiritual.</p> <p>-Disminuir la comunicación deficiente y potenciar el entendimiento.</p>
Relaciones	<p>-Exteriorizar y trabajar los temores y esperanzas relacionados con los sentimientos y la interdependencia en la relación.</p>
Estructural	<p>-Entender y abordar las raíces y las condiciones sociales que generan expresiones violentas del conflicto.</p> <p>-Promover mecanismos noviolentos que reduzcan la confrontación negativa y minimicen la violencia hasta eliminarla.</p> <p>-Promover el desarrollo de estructuras que satisfagan las necesidades humanas básicas (justicia material o sustancial) y maximice la participación de las personas en la toma de decisiones que afectan su vida.</p>
Cultural	<p>-Identificar y entender los patrones culturales que contribuyen al surgimiento de expresiones violentas del conflicto.</p> <p>-Identificar y construir mecanismos y recursos dentro del ámbito cultural para responder y manejar constructivamente los conflictos.</p>

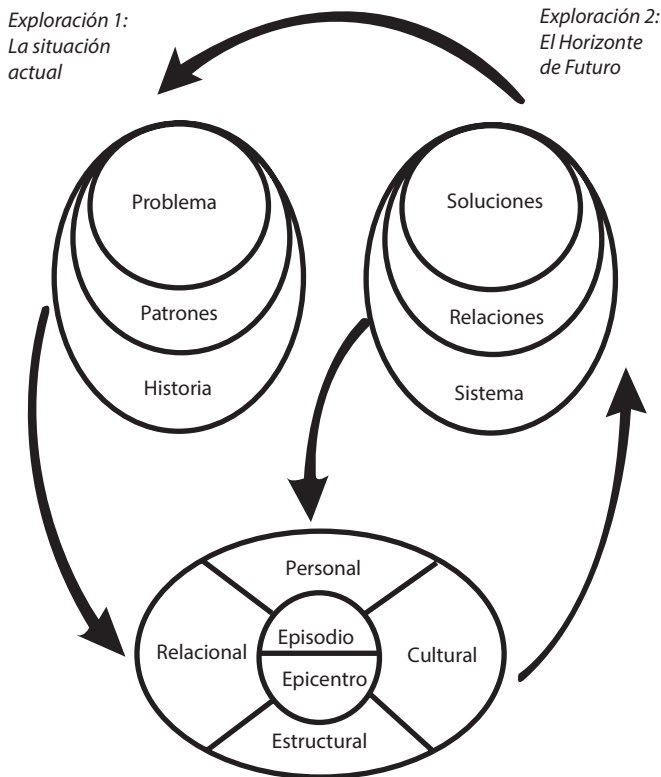


Ilustración 5. Plataforma de transformación de conflictos.
Tomada desde: Lederach, J.P. El pequeño libro de
Transformación de Conflictos (2009). Good Books. P. 39

La transformación de conflictos puede entenderse a partir de un diagrama⁶ formado por tres componentes que representan la situación actual, el horizonte a futuro y la plataforma de cambio. Cada elemento representa un punto a explorar en el desarrollo de la estrategia y la respuesta al conflicto.

En la **exploración 1**, que corresponde a la situación actual, vemos que los problemas inmediatos están dentro de la esfera de los patrones y estos a su vez están dentro de la esfera de la historia. Es decir, el problema inmediato está arraigado a un contexto en los patrones de las relaciones y las estructuras, todas con una historia; muestra cómo se han venido dando las cosas.

Con la **exploración 2**, identificamos el horizonte de futuro, el cual nos muestra el camino hacia dónde queremos avanzar. Igual que el esquema anterior, el horizonte a futuro está representado por una serie de esferas, en las cuales se visualizan las soluciones deseadas y las nuevas formas de relaciones y estructuras sociales.

En la **exploración 3**, diseñamos y desarrollamos los procesos de cambio. Para ir de los problemas a las soluciones, se pasa primero por una plataforma de cambio que permite abordar tanto el episodio (problema) y el epicentro (origen del problema) en los ámbitos personal, de las relaciones, estructural y cultural.

En este punto cabe preguntarse: ¿Qué clase de cambios y soluciones se necesitan para transformar positivamente un conflicto? ¿A qué niveles? ¿En torno a qué temas? ¿Sumergido en qué relaciones?

Es importante señalar que los procesos de cambio no son radicales. Lederach propone el cambio como una situación circular. En la primera parte, parece que los cambios avanzan, luego el avance se estanca, parece que luego pueden echarse para atrás e incluso colapsar, lo que nos da la oportunidad de repensar la estrategia de cambio.

Circularmente, pensamos y reconstruimos el cambio al mismo tiempo que seguimos una dirección deseada, creando una estructura-proceso.

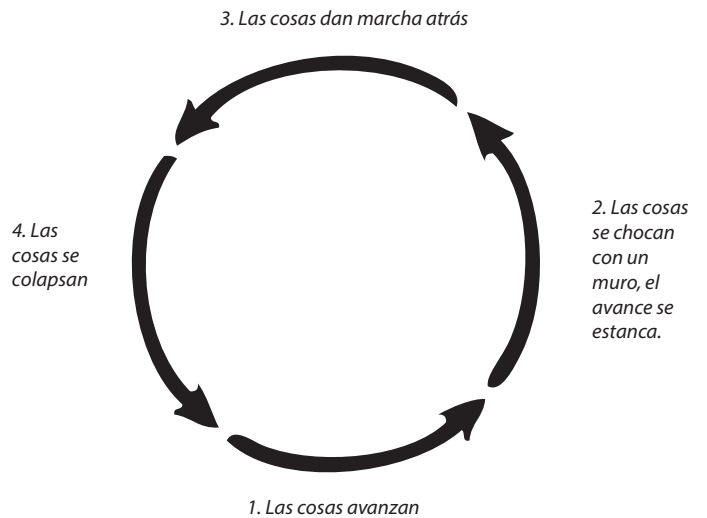


Ilustración 6. El cambio como círculo. Tomada desde: Lederach, J.P. El pequeño libro de Transformación de Conflictos (2009). Good Books. P. 47

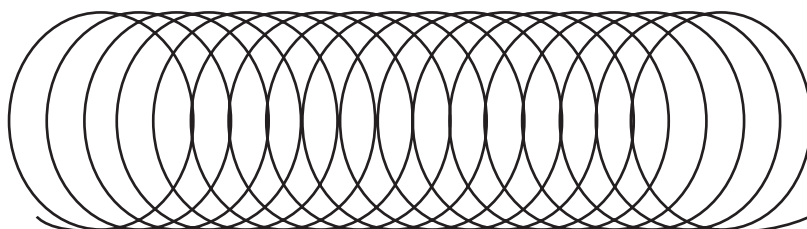


Ilustración 7. Estructura-proceso simple. Tomada desde: Lederach, J.P. El pequeño libro de Transformación de Conflictos (2009). Good Books. P. 47

4.0

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS E INTERVENCIÓN DE CONFLICTOS

Existen algunas herramientas⁷ que ayudan al análisis de los conflictos. Tienen la flexibilidad para trabajarse en grupo, con papel, un pizarrón, etc., e incentivar la participación y entendimiento colectivo entre los miembros de la organización y las partes en conflicto. Es importante señalar que para poder enfrentar un conflicto es indispensable hacer un análisis que permita la acción, organizada, planeada.

4.1

LÍNEA DEL TIEMPO

Es una gráfica que muestra los hechos en relación con el tiempo.

Propósito:

- Mostrar diferentes visiones de un conflicto;
- Clarificar las diferentes perspectivas;
- Identificar los hechos más importantes para las partes.

¿Cuándo utilizarla?

- Al inicio del proceso;
- Más tarde en el proceso para definir estrategias;
- Cuando hay diferencias y desconocimiento de los hechos;
- Ayudar a entender las diferentes perspectivas.

Variaciones:

- Utilizada y compartida por las mismas partes;
- Seguida de una discusión sobre los hechos;
- Añadiendo una líneas para iniciativas de paz.

LÍNEA DEL TIEMPO (EJEMPLO 3 DE UGANDA)

LÍNEA DEL TIEMPO (EJEMPLO 3 DE UGANDA)

Los hechos desde la perspectiva de la gente de Teso

Retiro de soldados y pillaje en Teso

NRA desarma a la milicia local de Teso

Ataque al ganado en Karamojong

Ex oficiales del ejército en Teso forman ejército rebelde

La gente se mueve hacia los pueblos para evitar la lucha

Soldados del gobierno reúnen a la población en campos de concentración

- comida y agua inadecuadas
- gente es forzada a dar información sobre los rebeldes

Los ancianos de Teso toman contacto con sus "hijos" en el ejército rebelde para intentar detener el enfrentamiento

Los rebeldes paran la lucha por el bienestar de su gente

1986

Los hechos desde la perspectiva del gobierno de Uganda

1987

Ejército de Resistencia Nacional (NRA) toma Kampala y establece un nuevo gobierno.

1988

NRA se encuentra con la milicia armada en Teso

1989

NRA continúa luchando contra la oposición en el norte

1989

El gobierno envía al ejército a Teso para detener la rebelión

1990

Los ministros de gobierno intentan mediar y son secuestrados por los rebeldes (uno es asesinado)

1991

Miembros de la iglesia intentan mediar entre el gobierno y los rebeldes

1992

Los rebeldes se rinden

Instrucciones. El objetivo es conocer la percepción que tienen la gente respecto al conflicto en el tiempo. Así, la dinámica establece que de forma conjunta o separada las partes escriban su historia vivida respecto al conflicto.

4.2

MAPEO DEL CONFLICTO

Técnica visual para ubicar las relaciones entre las partes del conflicto.

Propósito:

- Entender mejor la situación.
- Ver las relaciones entre las partes.
- Clarificar polos de poder.
- Controlar la propia actividad y la de otros.
- Identificar aliados o posibles alianzas.
- Identificar entradas o espacios de apertura para la acción.
- Evaluar lo realizado.

¿Cuándo utilizarlo?

- Al inicio del proceso.
- Más adelante para identificar entradas para la acción y ayudar a definir estrategias.

Variaciones:

- Mapas geográficos.
- Mapeo de temas o asuntos específicos.
- Mapeo de alineación de poderes.
- Mapeo de necesidades y temores.
- Como escultura humana, para hacer emerger sentimientos y relaciones.

MAPEO DE CONFLICTO

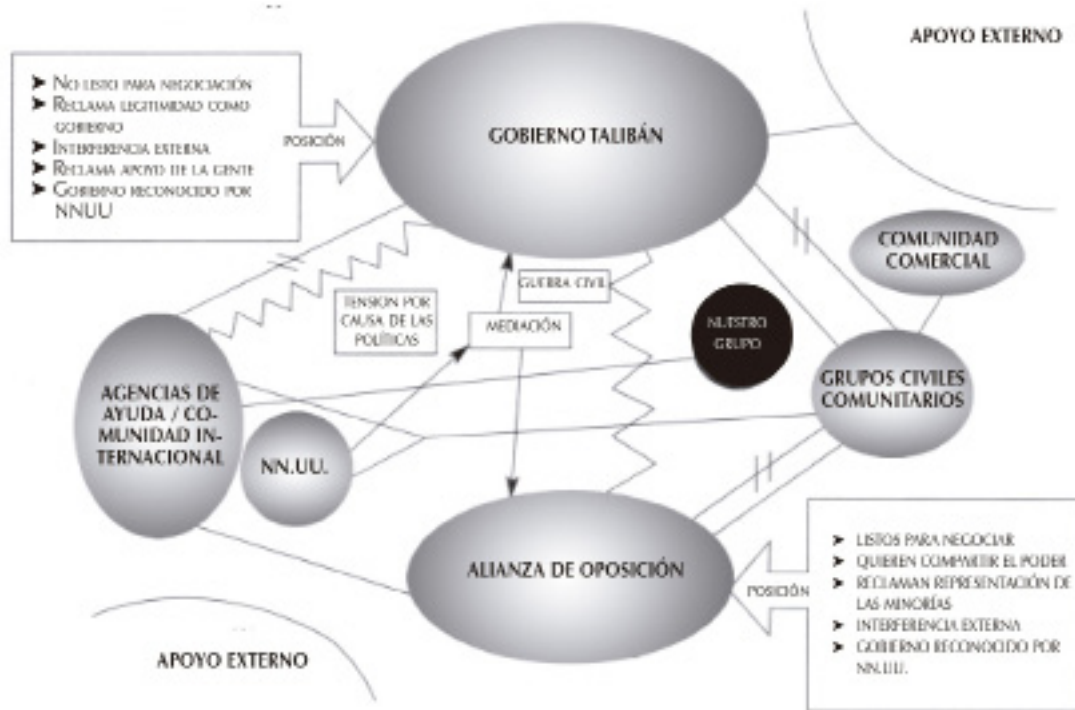


Ilustración 9. Fisher, Ludin, Williams, Abdi, Smith & Sue Smith. Trabajo con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. (2000). Zed Books. P. 24

Clave: En el mapeo utilizamos diferentes modelos. Puede que usted desee inventar uno propio.

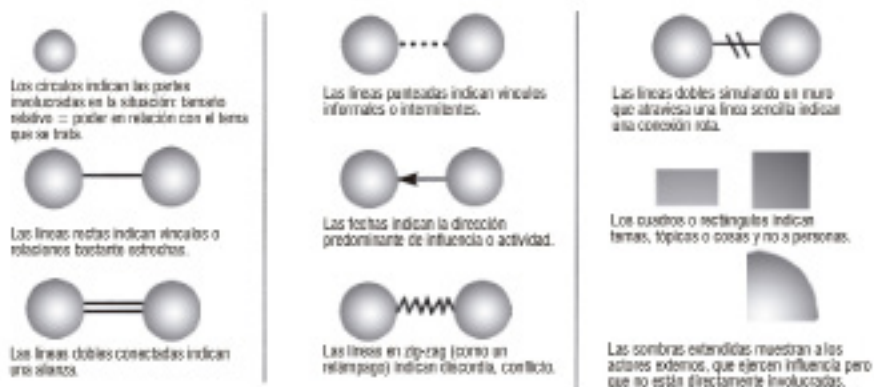


Ilustración 10. Fisher, Ludin, Williams, Abdi, Smith & Sue Smith. Trabajo con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. (2000). Zed Books. P. 23

Instrucciones: para hacer un mapeo del conflicto y mostrar las relaciones entre las partes se requiere dibujar en papel, cartulinas o pizarrón, de manera conjunta o por separado la manera en que perciben las relaciones entre las personas involucradas en el conflicto. Previamente, se les da a conocer a los participantes el esquema que representa el estado de las relaciones.

4.3

ANÁLISIS ABC DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES INTERNOS / TRIÁNGULO ACC

Análisis de factores relacionados con actitudes, comportamientos y contexto.

Propósito:

- Identificar los tres tipos de factores para cada una de las partes.
- Analizar cómo estos factores se incluyen unos a otros.
- Relacionarlo con las necesidades y los errores de cada una de las partes.
- Identificar punto de inicio para intervenir en la situación.

¿Cuándo usarlo?

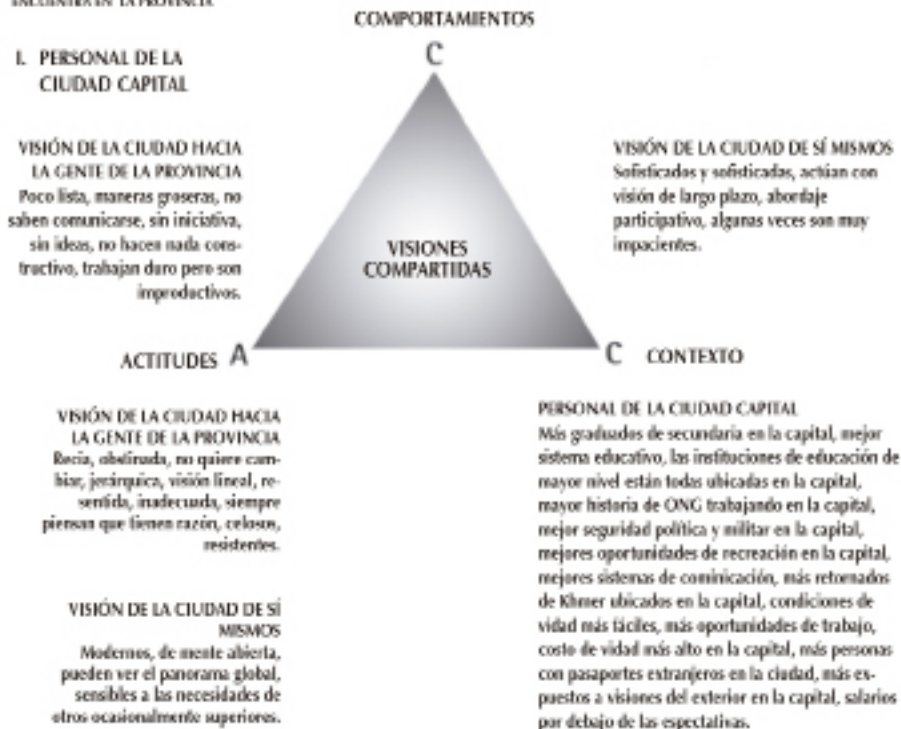
- Temprano en el proceso para tener una mejor idea de lo que motiva a las partes.
- Más tarde para identificar cuáles son los factores que pueden ser enfrentados con una intervención.
- Para revelar cómo un cambio en un aspecto puede afectar otro.

Variantes:

Después de hacer un listado de c/u de los tres componentes, indique una necesidad o temor claves o centrales de esa parte en medio del triángulo.

ANÁLISIS ABC DE UN CONFLICTO ORGANIZACIONAL INTERNO

EjemPlo: CONFLICTO ENTRE EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN EN CAMBODIA UBICADO EN LA CAPITAL Y EL PERSONAL QUE SE ENCUENTRA EN LA PROVINCIA



4.4

LA CEBOLLA O LA DONA

Técnica gráfica para ir desagregando tantas capas como se hayan construido como resultado del conflicto, para tratar de responder a las necesidades subyacentes que forman la base de las acciones individuales y grupales de las personas.

Propósito:

Mejorar la comunicación y la confianza al punto de que la gente pueda revelar sus propias necesidades, así como para tratar de responder a las necesidades de las partes.

Examinar las acciones y estrategias realizadas para responder positivamente a las necesidades e intereses.

Puede estimularse a las personas a examinar si sus acciones y estrategias son buenas, incluso antes de llegar a este punto, como una forma positiva de responder a sus propios intereses y necesidades.

¿Cuándo usarla?

- Como parte de un análisis para entender la dinámica de una situación de conflicto.
- Para facilitar diálogo en grupos en conflicto.
- Como parte de un proceso de mediación y negociación.

Variaciones:

Algunos grupos ven la gráfica como dona y no como cebolla.

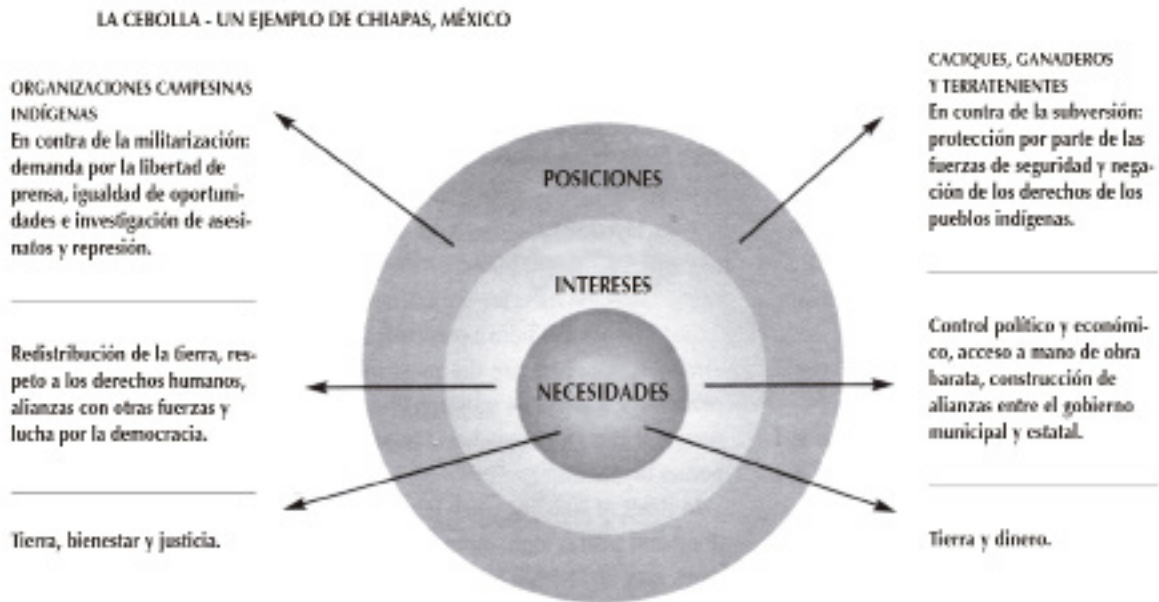


Ilustración 12. Fisher, Ludin, Williams, Abdi, Smith & Sue Smith. Trabajo con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. (2000). Zed Books. P. 29

4.5

ÁRBOL DEL CONFLICTO

Método para identificar aquellos aspectos que cada uno considera más importantes en torno a un problema, o a un conflicto.

Propósito:

Identificar el problema central de un conflicto, sus causas y efectos para definir estrategias de intervención.

¿Cuándo usarlo?

Con grupos que tienen problemas para ponerse de acuerdo en cuanto al problema central.

Instrucciones: de manera conjunta o separada se dibuja un árbol con raíces, tronco y follaje que represente las causas, el problema central y los efectos del conflicto. Puede hacerse de manera conjunta o por separado para comprender las demás perspectivas.

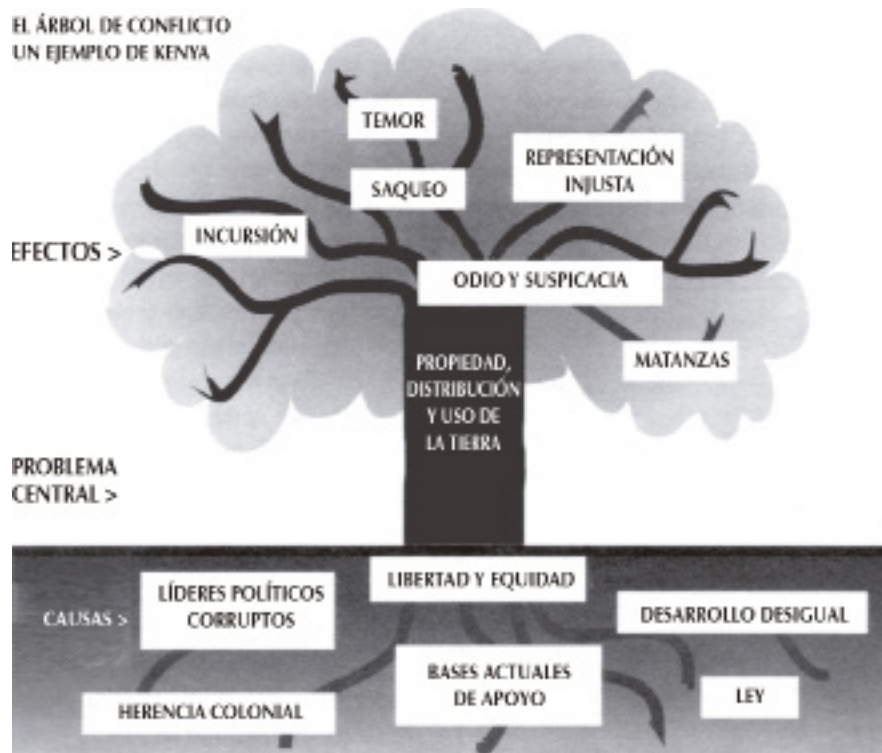


Ilustración 13. Fisher, Ludin, Williams, Abdi, Smith & Sue Smith. Trabajo con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. (2000). Zed Books. P. 30

4.6

CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS

Una vez iniciado el análisis, se dará cuenta de que en el proceso se tocan aspectos medulares en los conflictos que se deben dejar de lado. El poder, la cultura, la identidad, el género y los derechos, son aspectos que tienen mucho que ver con la forma en que las personas perciben y reaccionan ante el conflicto. En ocasiones son fácilmente identificables, pero en otras están implícitos e influyen en el proceso. De ahí la importancia de identificarlos en el proceso de análisis de los conflictos.

4.6.1

PODER

El poder determina la capacidad de alguien para influir en otros o en algo. No siempre es a través de la fuerza que se ejerce el poder. Este puede descansar en aspectos como el nivel socio-económico, social o educativo; el acceso a los recursos materiales; el acceso a las fuentes de información; la capacidad para manipular lo que el otro desea e incluso la conciencia misma es una fuente alternativa de poder.

METAS DE CAMBIO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO			
Económicos	Políticos	Sociales	Culturales
Dinero Acceso a recursos Posición Ubicación	Relaciones Información Autoridad Estructura Sistema Seguridad	Credibilidad Moralidad Conocimiento Experiencia Redes Carisma Comunicación Asociación con otros Cualidades personales	Tradicición Historia Habilidades Competencia

Cuando en un conflicto existe un desequilibrio de fuerzas, es posible que no se logren acuerdos. Por esta razón, toca a la parte del conflicto en desventaja, empoderarse, es decir, realizar las acciones que le permitan igualar las condiciones de poder durante el proceso.

Corresponde cuestionarse:

- ¿Cuáles son las fuentes reales del poder de los actores involucrados en el conflicto?
- ¿Cómo pueden contribuir al empoderamiento?
- ¿Cómo puede la gente utilizar el poder en su provecho?

En cuanto a las fuentes de poder con que se dispone, cabe preguntarse:

- ¿Cómo podrían utilizarlas de manera más efectiva?
- ¿Considera que usted es lo suficientemente responsable por el poder que tiene y que usa?

4.6.2

CULTURA

En buena medida, la cultura determina la forma de pensar y actuar de las personas. Determina la forma en que actuamos, nos relacionamos con otras personas y grupos, e incluso la forma en que pensamos y percibimos los acontecimientos que tienen lugar a nuestro alrededor. Al atender un conflicto, es indispensable tener un entendimiento de los contextos culturales de las partes involucradas, especialmente en los casos en que las partes provienen de diferentes culturas a la nuestra.

Aquí cabe preguntarse: **¿Qué factores culturales observa en las situaciones que desea abordar dentro del conflicto?**

4.6.3

IDENTIDAD

La identidad está fuertemente influenciada por las relaciones con otras personas y por la cultura dominante, brinda a los grupos un fuerte sentido de pertenencia y seguridad hacia su comunidad. Pero también puede modificarse rápidamente como respuesta a amenazas. Es importante que las personas tengan confianza de quiénes son, para que nadie pueda imponerles otra identidad diferente.

Aspectos que determinan la identidad:

Cultura. Idioma, etnicidad, forma de vida, valores, costumbres etc.

Parentesco. Rol familiar y relaciones, cualidades heredadas de los padres, identidad de grupo, etc.

Educación. Nivel de escolaridad, grados o calificaciones, habilidades de capacitación, aprendizajes, experiencias, etc.

¿Qué identidad(es) se observan en los actores involucrados en el conflicto?

¿Qué aspectos determinan la identidad de los involucrados en el conflicto?

4.6.4

GÉNERO

Los roles de género también determinan la percepción que tienen tanto hombres y mujeres de un conflicto debido a que modelan el comportamiento, las actividades y la forma de relacionarse para cada uno.

¿De qué manera influyen las diferencias de género en el conflicto? ¿Qué aspectos de género sobresalen?

4.6.4

DERECHOS

En el análisis del conflicto, es relevante destacar la importancia del pleno reconocimiento de los Derechos Humanos, mismos que otorgan a cada individuo un conjunto de valores comunes y de una medida común de la justicia social, independientemente de la cultura y del contexto.

¿Qué derechos se ven afectados por el conflicto? ¿De qué manera los involucrados perciben sus derechos?

5.0

ALGUNOS PUNTOS QUE GENERAN CONFLICTO ENTRE ORGANIZACIONES SOCIALES

En el caso de algunas organizaciones ciudadanas de la Zona Metropolitana de Guadalajara, se pueden observar ciertas tendencias en cuanto a los tipos de conflictividad más común a la que se enfrentan. Los temas que atienden son variados, van desde las cuestiones urbanas, los Derechos Humanos, la educación de pueblos rurales y violencia intrafamiliar, entre otros. Aunque distintos los temas de intervención en cada una de las organizaciones, todas tienen en común la conflictividad que se da dentro y entre organizaciones, y las consecuencias que esto acarrea.

Algunos puntos que pueden generar conflictos entre las organizaciones vecinales son:

- La forma en que se designa y eligen a los representantes de las mesas directivas de las asociaciones vecinales.
- Situaciones sobre el manejo del poder.
- Decisiones que toman los representantes de las mesas directivas sin considerar a los colonos.
- Mal uso de los recursos, abuso de las cuotas, falta de transparencia.
- Conflictos por los pagos de cuotas a las que están obligadas algunas colonias.
- Interés de inmobiliarias, autoridades, partidos políticos, etc., por apropiarse o influir en los representantes de las colonias.
- Interés de las autoridades municipales de ejercer cierto control en las asociaciones, dentro o fuera de la mesa directiva para promover sus intereses y obstaculizar la defensa de los derechos de los colonos.
- Obras privadas que cambian el uso de suelo y densidad de población, de zonas residenciales. Construcción de departamentos, torres y plazas comerciales, que afectan la dinámica de algunas colonias.

La inexperiencia en el manejo de los conflictos entre los integrantes hace que estos sean más agudos dentro de algunas organizaciones que en otras y traen consigo distintas consecuencias. Algunas dicen no tener conflictos, otras que son mínimos y algunas que son muy intensos, situaciones que han culminado en agresiones, expulsiones, demandas y en algunos casos, denuncias penales y hasta agresiones físicas que pueden derivar en desapariciones y asesinatos. Podemos ver, que de acuerdo a cómo se maneje un conflicto, este puede devenir en diferentes acciones que logran alcanzar la violencia a niveles muy altos.

Por lo general, las agrupaciones no cuentan con mecanismos que encausen positivamente la conflictividad. Cada grupo ha encontrado sus mecanismos para tratar de resolver los conflictos, que en muchas de las ocasiones no parecen ser la mejor opción para el futuro de la organización, pero que sin embargo tienden a resolver de manera “inmediata” el problema.

Por otro lado, en los casos de las Organizaciones dedicadas a erradicar la violencia hacia las mujeres, es decir, con un tema social específico, destacan como sus principales conflictos, los siguientes:

- Los liderazgos que representaba la organización ante instancias de gobierno.
- Desacuerdo entre visiones de cómo sacar adelante el proyecto.
- La toma de decisiones: quién y cómo se toman las decisiones.
- El poder detrás de la toma de decisiones en la institución.
- Incompatibilidad de intereses, inconformidad.
- Opacidad en el manejo de los recursos.
- Falta de planeación.
- Cuestiones financieras de las instituciones y sus fuentes de financiación.
- El sentido del proyecto institucional.
- Carencia de equipo humano unido.
- Conflictos políticos-partidistas.
- Cuestiones de género.

En el caso de las agrupaciones que luchan por la movilidad no-motorizada en el Área Metropolitana de Guadalajara, los principales puntos que generan conflictos son los siguientes:

- Los intereses divergentes que persiguen los grupos ciclistas.
- Las percepciones y valores.
- La estructura organizacional.
- El clima socio-emocional del grupo.
- Los liderazgos.
- La participación político-social.
- Los contextos de los conflictos.
- El concepto de poder en los grupos ciclistas.
- Las bases del poder de los grupos ciclistas.

**¿Identificas algunos de estos factores de conflicto en tu organización? ¿Cuáles?
¿De qué manera estos conflictos impactan a tu organización?**

Así podemos ver, que generalmente las formas menos violentas que utilizan las organizaciones para atender los conflictos son la mediación y en el mejor de los casos: la negociación. Aunque ello no garantiza que se resuelvan los problemas de fondo. En ese sentido, el establecimiento de mecanismos enfocados a la resolución de conflictos, así como la percepción del conflicto, como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje, son factores que pueden contribuir al desarrollo y permanencia de la organización y sus integrantes.

Para mayor información sobre este tema visita la página del Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) del ITESO, del programa Empoderamiento y Conflictividad Social.

BIBLIOGRAFÍA

Fisher, Ludin, Williams, Abdi, Smith & Sue Smith. (2000). *TRABAJO CON EL CONFLICTO. HABILIDADES Y ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN*. Zed Books.

Hernán y Trujillo. (2011). *NOVIOLENCIA. MANUAL DE INTRODUCCIÓN A LA NOVIOLENCIA EN LA PERSPECTIVA DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS*. Pax Christi International-ASBL. Editorial CÓDICE Ltda.

Lewis Coser citado por Arteaga. *COMENTARIOS SOBRE TRASCENDER Y TRANSFORMAR: UNA INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE CONFLICTOS DE JOHAN GALTUNG*. disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/676/67601733.pdf> [citado el 28 de enero de 2013]).

Lederach, J.P. y Chupp, M. (1995). *¿CONFLICTO Y VIOLENCIA? ¡BUSQUEMOS ALTERNATIVAS CREATIVAS!*, Ediciones Semilla.

Lederach, J.P. (2009). *EL PEQUEÑO LIBRO DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS*. Good Books.

Lederach, J.P. *ENREDOS, PREITOS Y PROBLEMAS. UNA GUÍA PRÁCTICA PARA AYUDAR A RESOLVER CONFLICTOS*. Ediciones Clara-Semilla, Colombia.

Samayo, J. y Guzmán, J. L. *RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, MÓDULO DE EDUCACIÓN CÍVICA Y DERECHOS HUMANOS*. San Salvador: Talleres gráficos UCA. Disponible en:

<http://www.entremundos.org/databases/New%20Training%20Manuals/samayoa-guzman-resolucion-de-conflictos.pdf> [citado el 28 de enero de 2013]).

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación siempre y cuando se cite la fuente.

Diseño: María Fernanda López Díaz

Impreso por: ITESO
Noviembre 2014