

## Teoría del conflicto

Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH de Alemania (InWEnt)  
(Capacitación y Desarrollo Internacional)

### Introducción

Para la comprensión de conflicto es necesario profundizar en la naturaleza del mismo, identificar las funciones que cumple en la vida individual y social buscando superar la inicial percepción negativa. Es necesario recorrer la terminología del conflicto que nos permita dejar un marco conceptual mínimo que seguramente nos invitará a continuar investigando las distintas definiciones y teorías o abordajes.

Sobre las causas de los conflictos o patrones que los propician, hay que tener especial cuidado reconociendo su diversidad y complejidad al igual que con los actores y enfoques sobre el conflicto.

En el presente trabajo presentamos un especial enfoque sobre el conflicto comunitario, desglosando elementos como las características comunes de las partes, el proceso y los problemas.

Finalmente es de vital importancia comprender el progreso y niveles de conflicto comunitario, con la visión de que se trata de un tipo de conflicto que por su recurrencia es el más

frecuente en la vida social de nuestros pueblos.

### Terminología de conflicto

Como cualquier término existen varias definiciones de conflicto. Cuestión entre dos o más partes que tienen, o creen tener, objetivos incompatibles. Proceso en el que las partes en conflicto entran en una disputa sobre diferencias o percepción de diferencias en relación a posiciones, intereses, valores y necesidades.

Otras definiciones se refieren más a necesidades humanas básicas como la identidad, la seguridad, la participación y el bienestar. Estos conflictos son vistos como competencia natural intensificada entre partes sobre necesidades humanas básicas<sup>1</sup>. Esto significa que los conflictos violentos ocurren particularmente en fases de cambios socio-económicos y de transformaciones políticas, y cuando el proceso es sobre redistribución de oportunidades económicas y de participación<sup>2</sup>.

Los conflictos ocurren en cada sociedad como un fenómeno global,

---

<sup>1</sup> Neumann y Dressel 2001: 23,

<sup>2</sup> GTZ 2002 11.

## HABILIDADES GERENCIALES

independientemente del trasfondo cultural. Pero cada sociedad puede establecer su propia “cultura de conflicto”, a la cual Ross se refiere como la «configuración de las normas, prácticas e instituciones sociales que afectan los asuntos por los cuales las personas entran en disputa, con quien luchan, cómo evolucionan las disputas, y cómo es probable que terminen.»<sup>3</sup>

El origen etimológico de la voz o palabra conflicto deriva del latín “conflictus”, que a su vez proviene de “confligere” que significa chocar, combatir, luchar o pelear. La palabra conflicto es utilizada generalmente para representar diferencias, fricciones, posiciones antagónicas o contiendas entre dos o más partes. El significado negativo de término «conflicto» se puede explicar por el origen etimológico de la palabra.

### Comunicación

Una de las necesidades humanas más profundas es sentirse comprendido y aceptado por otros. Ofrecer comprensión a otra persona es una potente forma de empoderamiento. No necesitamos estar de acuerdo con otros para empoderarnos en este sentido, sólo necesitamos dejar en claro a través de nuestros ojos, de nuestra postura corporal y nuestro tono de voz, que queremos ver el mundo desde la perspectiva de la persona que estamos escuchando. Nuestras interacciones con los demás deben basarse en un interés profundo por comprender y no por dar lugar y acción a un espíritu enjuiciador.

La clave es llegar a entender el “porqué” detrás de lo que se dice o se hace para poder interiorizarse en los intereses y las necesidades de las personas con quienes nos estamos comunicando. Desde el momento en que las personas sienten que se está buscando verdaderamente comprender, empiezan a resolverse los problemas y a verse a las personas en forma más positiva.

Las habilidades de escucha son usadas a través de cualquier proceso diseñado para resolver constructivamente un conflicto. Saber escuchar, tal vez, la destreza más significativa que el mediador o el facilitador ofrece para asistir a las partes en conflicto.

### Enfoques de participación-intervención en el Conflicto

#### Prevención del conflicto

Evitar que un conflicto sea destructivo y emprender acciones antes de que se desarrolle como proceso negativo. Este enfoque de prevención de conflicto, significa realmente “promover la prevención de la violencia en los conflictos” y puede ser fácilmente mal entendido. Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero si se pueden encontrar formas de prevención de la violencia en los conflictos y gestionarlos constructivamente.

#### Gestión del conflicto

---

<sup>3</sup> Ross 1993 21.

## HABILIDADES GERENCIALES

Abordar un conflicto y reducir sus efectos negativos. Es decir administrarlo. Este enfoque busca lograr que los conflictos no se intensifiquen con violencia y encontrar mejores maneras de afrontarlos manejando las dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Esto, sin embargo, puede entenderse como que no resuelve los problemas de fondo.

### **Resolución del conflicto**

Abordar los problemas de fondo del conflicto y central en la relación y la comunicación entre las partes (también resolución de disputas o solución de problemas).

Este enfoque busca resolver los problemas que generan los conflictos, más allá de transformarlos. El enfoque puede verse como más holístico ya que intenta ver las cuestiones subyacentes como intereses y necesidades de la comunicación de las partes.

### **Transformación de conflictos**

Superar las causas (de raíz o estructurales) de conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos. Johan Galtung, uno de los iniciadores de este enfoque, dice que solo puede haber paz si se produce una transformación creativa de la resolución de conflictos<sup>4</sup>. Esto sugiere que el enfoque de la transformación de conflictos supera de alguna manera el enfoque de la resolución de conflictos.

Hay opiniones opuestas en relación a si resolución o transformación sea el

término más apropiado para un proceso holístico y sostenible que lleve a la paz. La transformación de conflictos asume implícitamente que un conflicto no puede resolverse nunca, y que sólo puede ser transformado.

### **Análisis del conflicto**

Proceso racional para entender el conflicto, identificar el o los problemas, sus causas y expresiones, sus efectos, sus actores o partes, su desarrollo, historia o proceso, su contexto en todas sus expresiones y niveles. Se recurre a herramientas o instrumentos de análisis como medios para analizar o reflexionar.

### **Manejo de Conflictos**

Capacidades necesarias para analizar, prevenir, gestionar, resolver y/o transformar el conflicto por caminos pacíficos que excluyen la violencia y privilegian el diálogo por sobre todo.

### **Acuerdo (en Inglés Conflict settlement)**

La imposición de un acuerdo por una tercera parte (arbitraje). Ese concepto se utiliza en general en el contexto de un conflicto que se encuentra en una etapa de crisis. Esto sucede mucho en el nivel de intervención político-diplomática. En un momento de alta tensión durante un conflicto, se puede dar una explosión de violencia, la guerra o el quiebre de la relación entre las partes en disputa. El uso de la fuerza en una intervención, como la de las Fuerzas de la Paz de las Naciones Unidas, ocurre generalmente

---

<sup>4</sup> Galtung 1996: 17

## HABILIDADES GERENCIALES

en esta etapa de guerra o conflicto violento.

En América Latina muchas crisis en los conflictos sociales se resuelven con acuerdos firmados entre las partes. Estos pactos frenan la tensión o la violencia pero en muchos casos no transforman provechosamente los conflictos. También pueden denominarse convenios.

### **Posiciones intereses y necesidades**

Una de las ideas clásicas y esenciales en la resolución de conflictos es la de distinguir entre posiciones sostenidas por las partes (es decir, demandas concretas), y sus intereses y necesidades subyacentes. Los intereses son en general más fáciles de reconciliar que las posiciones, ya que hay usualmente varias posiciones que pueden satisfacerlas.

Por ejemplo, dos vecinos se pelean por un árbol. Cada vecino toma la posición de que el árbol se encuentra en su propiedad (posiciones “El árbol está en mi propiedad”, “No, el árbol está en mi propiedad”). No es posible un punto medio. No puede cortarse el árbol en dos. Pero en realidad, el interés de uno de los vecinos es usar los frutos del árbol (posición: “Quiero la fruta del árbol”), y el interés del otro es tener sombra (posición: “Quiero la sombra”). Las posiciones pueden ser irreconciliables al principio, pero los intereses no lo son y nuevas posiciones pueden encontrarse para satisfacer los intereses de ambas partes.

La cuestión puede volverse más difícil si el conflicto es sobre valores profundamente arraigados (religiosos o personales, los que en general son no negociables) o relaciones que pueden necesitar cambios para resolver el conflicto, aunque el mismo principio de buscar un nivel más profundo de motivos subyacentes compatibles se aplica igualmente. Algunos analistas (especialmente John Burton) lleva esto al límite identificando necesidades humanas básicas (por ejemplo, identidad, seguridad y supervivencia) que se encuentran en las raíces de otros motivos. Los conflictos intratables parecen resultar de la negación de estas necesidades, y el conflicto sólo puede resolverse cuando estas necesidades son satisfechas. El argumento de estos analistas es que, mientras que los intereses puedan escasear relativamente, las necesidades básicas no, (por ejemplo, la seguridad para una parte se refuerza con la seguridad para la otra)

En resumen, la teoría de las posiciones, intereses y necesidades está basada en la idea de que hay algunas necesidades básicas universales. Sobre la base de estas necesidades las personas buscan ciertos intereses y crean posiciones que creen van a satisfacer sus intereses y sus necesidades.

### **Patrones de las Causas de los Conflictos**

Identificar las causas del conflicto puede ser muy difícil. Al analizar los conflictos, puede haber un gran

## HABILIDADES GERENCIALES

número de actores diferentes que se involucran a través del tiempo. Los conflictos casi nunca son mono-causales.

Se han realizado numerosas investigaciones para encontrar qué origina la guerra. Ningún factor único se ha identificado como la causa definitiva de la guerra.

Los conflictos por si mismos aparecen en muchas formas diferentes: organizacionales, inter-áreas, étnicos, asimétricos, de gran escala, de menor escala, etc. Dada la complejidad es mejor hablar de diferentes factores que promueven diferentes tipos de conflicto en vez de “causas directas” del conflicto.

Si entendemos las causas generales del conflicto, podemos distinguir los patrones de las raíces del conflicto. Los patrones del conflicto pueden ser vistos como elementos que ocasionan conflictos y que aparecen en forma repetida.

### **El círculo del conflicto**

Un patrón del conflicto que ha sido percibido es el llamado “Círculo del Conflicto”. Este modelo evalúa un conflicto de acuerdo a cinco categorías: relaciones, información, interés, estructura y valores. Las categorías son usadas para generar una mejor comprensión de las causas de la disputa, para ayudar a identificar el sector primario involucrado y para estimar si la causa es o no el resultado de intereses incompatibles, o el resultado de diferentes percepciones de las partes involucradas. Comprender estos orígenes puede ayudar al interventor a

determinar la mejor estrategia para manejar efectivamente las disputas y el resultado tendrá una probabilidad más alta de éxito que un enfoque basado exclusivamente en el ensayo y el error.

### **Problemas de información**

Un conflicto puede ocurrir a raíz de la falta de información o de la mala información. Así como también por visiones diferentes sobre qué información es relevante, la interpretación de la información y cómo es realizada la evaluación. Ejemplo: insuficiente información técnica en un distrito municipal sobre las posibilidades de tratamiento de los desechos líquidos o desagües sanitarios de los hogares.

### **Problemas de relación**

Un conflicto puede ocurrir a partir de emociones fuertes, de estereotipos, de mala comunicación y de comportamientos negativos repetitivos. Es un tipo de conflicto que hecha leña a las disputas y puede promover un conflicto destructivo a partir de las relaciones. Ejemplo: Maltrato verbal de un jefe a su subordinado o viceversa, que causa poca o ninguna atención a las solicitudes de condiciones de trabajo propicias para la productividad.

### **Diferencias de valores**

Un conflicto puede surgir sobre diferencias de valores, ideológicas o diferentes estándares de evaluación de ideas y comportamientos. Ejemplo: Al asignar recursos en la planificación operativa anual en un departamento, desde la visión de la gerencia la

## HABILIDADES GERENCIALES

prioridad puede ser el equipamiento, mientras que para los trabajadores es la inversión en desarrollo del personal.

### **Problemas estructurales**

Un conflicto puede tener causas estructurales como la distribución desigual e injusta del poder y de los recursos. Las causas pueden ser estructurales que van más allá de la coyuntura en el tiempo y trascienden la voluntad de los individuos porque se expresan en los sistemas, procesos y estructuras. Ejemplo: Ausencia de políticas claras sobre la autonomía presupuestal de algunos puestos.

### **Incompatibilidad de intereses**

Un conflicto puede tener como causa la incompatibilidad de intereses que puede incluir competencia real o percibida sobre intereses, tal como recursos. Ejemplo: Objetivos de ahorro de gastos por parte de la administración vs el cuidado de la calidad de los insumos que no serán poco costosos.