



**Red de Apoyo**  
por la Justicia y la Paz

# Resolución de Conflictos

Derechos  
Humanos  
para

Comunidades



## Curso de Formación en Derechos Humanos para Comunidades

Tercera Edición, Caracas Marzo 2012

ISBN 980-6638-12-3

Depósito Legal If9122006300746

Producción

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Coordinación de edición

Katty Salerno

Diseño y diagramación

Helena Maso

Ilustraciones

Mariana Sellanes

Impresión

Editorial Ignaka, C.A.

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Parque Central, Edificio Caroata, Nivel Oficina 2, Ofic. 220

Caracas D.C., República Bolivariana de Venezuela

Apartado Postal 17.476, Parque Central, Caracas, 1015-A

Telefax: (58-212) 574.1949 / 574.8005

Correo electrónico: [secretaria@redapoyo.org.ve](mailto:secretaria@redapoyo.org.ve)

[www.redapoyo.org.ve](http://www.redapoyo.org.ve)

 @redapoyo

 Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

La Red de Apoyo por la Justicia y la Paz es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, dedicada a la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Este material puede ser reproducido y distribuido gratuitamente citando la fuente original.

Esta publicación es posible gracias al apoyo solidario de UNICEF

 unicef



## 1. No hay vida social sin conflictos

Nuestra sociedad, los grupos y las personas con las que convivimos se caracterizan por su gran diversidad; de culturas, de formas de vivir y entender el mundo, de intereses, de necesidades, etc. Tal diversidad es una fuente de enriquecimiento para todas las personas que formamos parte de la sociedad. Pero la diversidad es también muchas veces fuente de conflictos.

¿Cuándo podemos decir que existe un conflicto? Se suele decir que el conflicto se produce cuando concurren de manera enfrentada intereses o necesidades de unas personas con los de otras, o de unos grupos frente a los de otros, o de cualquiera de éstos con quien detenta el poder. Vista así las cosas, nos damos cuenta que no hay vida social sin conflictos. Estos son consustanciales a nuestra vida y a nuestra convivencia, y evitarlos u ocultarlos sólo conduce a complicar aún más su resolución.

Como declaración de intenciones, hemos de indicar que el presente documento aborda la resolución de conflictos desde la premisa no cuestionada de las vías pacíficas.

Habitualmente la palabra «conflicto» lleva asociada connotaciones peyorativas. Seguramente esto sea debido a que solemos identificarla con «violencia». Es cierto que en ocasiones los conflictos no son reconocidos como tales hasta que alguien reacciona con violencia ante la situación de injusticia que padece. Sin embargo, no toda violencia es expresión de un conflicto, ni tampoco todos los conflictos generan expresiones violentas. Podríamos incluso afirmar que, en último término, la violencia es la negación del conflicto, en la medida que pretende eliminar al diferente, negar su humanidad e imponer una falsa solución por la fuerza.

Por lo tanto, distingamos claramente «violencia» y «conflicto». Cuando este último no se afronta, ni se dan los pasos para resolverlo por cauces pacíficos, se desencadena una dinámica de incomunicación, desconfianza mutua, temores y prejuicios que puede culminar en episodios de violencia, especialmente a nivel intergrupual y social. Una vez se cruza el umbral de la violencia, ésta tenderá a teñirlo todo de afrenta y venganza y se perpetuará en espiral, haciendo muy difícil encontrar caminos de solución. Además, la violencia genera muchas heridas. En el mejor de los casos, heridas en la dignidad y en la autoestima de las personas. En el peor, se lleva por delante la vida de víctimas, para las que ya no habrá posibilidad de buscar otros caminos. Se habrá cometido con ellas una injusticia irreparable.

Sin embargo hay otra forma de interpretar el conflicto. Y es *vivirlo no como una amenaza, sino como una oportunidad*. -Cuando optamos por medios pacíficos- premisa adoptada a lo largo de todo este documento-, el conflicto y el proceso todo que

conduce a su resolución supone una oportunidad para nuestro crecimiento como personas y como sociedades. De hecho, podemos considerar el conflicto como uno de los motores principales de transformación social y de nuestro crecimiento como personas maduras.

Probablemente todos nosotros tenemos la experiencia de haber resuelto algunos conflictos con determinadas personas, y constatado que, tras ello, nuestra relación se ha hecho más profunda y auténtica, asentada sobre nuevas bases. También en el ámbito social los conflictos permiten mejorar nuestras sociedades y transformar las estructuras básicas de nuestra convivencia. Así por ejemplo, el tradicional conflicto vivido por la clase trabajadora ha posibilitado mejores condiciones y derechos sociales para todos. Y las reivindicaciones protagonizadas por los movimientos feministas y ecologistas han encaminado las relaciones entre mujeres y hombres hacia la igualdad y han obligado a que nuestras sociedades sean más respetuosas con el medio ambiente.

En resumen, los conflictos están siempre presentes en la vida personal y social. No se trata de evitarlos -cosa que sería imposible-, sino de abordarlos en clave constructiva y no violenta, de tal manera que constituyan una buena oportunidad para nuestro desarrollo humano: ser más nosotros mismos, conseguir mejores relaciones y alcanzar mayores costas de justicia social.

Seguiremos el siguiente itinerario: en un primer apartado nos adentraremos en las causas de estos conflictos, a continuación nos detendremos en su prevención y manejo, por último nos asomaremos a los nuevos escenarios que se abren cuando los conflictos se resuelven prácticamente.

## 2. Causas de los conflictos

Los conflictos pueden tener lugar en esferas diferentes, si bien cada una de ellas posee su propia peculiaridad. Nosotros distinguiremos tres tipos de esferas: el mundo personal, el de las relaciones interpersonales y el mundo público, y sobre cada una de ellas presentamos algunas reflexiones:

### a. El mundo personal

Los conflictos personales surgen de la tensión mantenida entre la realidad de la persona y sus aspiraciones -no siempre coincidentes con aquélla-, sean éstas conscientes o no.

Los conflictos personales se producen fundamentalmente *en los momentos de crecimiento* y vienen acompañados de resistencias interiores a la transformación. Con frecuencia persiste el deseo de regreso a una situación previa más infantil e inferior, pero más protegida.

Tienen también lugar *cuando existen apegos que tiran de mí*, aunque me llevan por caminos de degradación personal. El conflicto se instala en los momentos de decisión y de cambio, sea cual sea el signo de éste. El cambio siempre topa con obstáculos internos.

El conflicto también aparece *cuando aumentan mis aspiraciones hacia una vida más plena*. Y en tal sentido, tiene una fuerte dosis de subjetividad y de concienciación. A mayor concienciación, más altas aspiraciones y dosis más altas de conflictos internos. Es decir, en nuestro propio itinerario biográfico somos testigos de muchos episodios conflictivos. Podríamos decir que cada uno de nosotros somos el fruto de esa historia personal de conflicto. Sin ellos nunca alcanzaríamos grado alguno de madurez y humanidad.

### b. Las relaciones interpersonales

Los seres humanos precisamos de los demás para cubrir determinadas necesidades personales. Es una de las consecuencias de ser estructuralmente sociales. Es de esta necesidad de los otros y de su gestión, de donde pueden surgir los conflictos interpersonales. De hecho, en las relaciones interpersonales el conflicto brota de la no satisfacción de determinadas necesidades básicas de reconocimiento y valoración, posesión o poder.

- Hay una *objetividad* que respalda o rechaza la *legitimidad* de mis reclamaciones. Por ejemplo, una esposa puede reclamar a su marido atención y cuidado en una enfermedad, pero no podrá exigirselo a su vecina. Y tal vez se sienta muy mal con ella, si no accede a atenderla, e incluso pueda increparla, pero la vecindad no impone la obligación del cuidado sanitario. Por ello, a veces, la solución de un conflicto interpersonal pasa necesariamente por un trabajo personal de aceptación de una realidad que no

puede ser modificada. Es decir, hay conflictos que se producen por las exigencias desbordadas de una persona.

- El sentimiento de insatisfacción de las propias necesidades por parte de los demás es eminentemente *subjetivo*. En tal sentido hay personas que son más exigentes (consigo o con los demás) y que generan en su entorno muchos conflictos. Es decir, hay conflictos que se producen por las exigencias desbordadas de una persona.

En ocasiones los conflictos permanecen larvados durante mucho tiempo. Es decir, a veces se dan las condiciones necesarias para que emerjan, pero no lo hacen por no haber aflorado a la conciencia. De hecho, *es necesario un momento de toma de conciencia de la realidad* por parte de alguno de los afectados para que pueda percibirse el conflicto.

Algunos conflictos interpersonales pueden ser mejor interpretados desde una clave intergeneracional. Es decir, determinados *conflictos* son *intergeneracionales*, porque proceden de la diversidad de modos de mirar, posicionarse y reaccionar ante las situaciones, que la edad y la historia compartida nos han movido a adquirir. Entre generaciones es frecuente que surjan malentendidos e incomprendimientos que devengan en conflictos.

### c. El ámbito social

Las relaciones sociales públicas se encuentran incluidas entre las *relaciones de poder*. Abarcan el mundo económico, la política, las identidades y los símbolos, el género...

Tales relaciones de poder pueden ser justas o injustas. Entre otras, *es la condición de injusticia de las relaciones de poder la que desencadena un conflicto*. La injusticia puede proceder del modo en que se gestionan dichas relaciones, o bien de la *ilegitimidad de quien detenta el poder* -o por la extralimitación de sus atribuciones-, o bien de la historia que ha dado lugar al presente *status quo*.

En el ámbito público es también necesario un *proceso de concienciación* para que el conflicto aparezca como tal. De otro modo, aunque esté ahí, permanece larvado.

Cuando las situaciones de injusticia son muy lacerantes y se prolongan en el tiempo, pueden dar lugar a *explosiones de violencia*, espontáneas u organizadas. En su expresión extrema, los detentadores del poder tratarán de identificar esta violencia

como el único conflicto existente. Y los oprimidos hablarán de la violencia como respuesta inevitable ante la situación de opresión. En realidad, el conflicto ha aumentado y se ha complicado, y sus soluciones serán cada vez más complejas. En la espiral de violencia que se desencadena, unos y otros salen perdiendo, aunque las responsabilidades son diferentes y tampoco las consecuencias son sufridas por todos por igual.

### 3. ¿Cómo podemos manejar los conflictos?

A pesar de que los conflictos son un elemento más en nuestra vida cotidiana, resulta ineludible abordarlos antes de que se conviertan en un obstáculo para el propio crecimiento, para la buena relación con los demás o para la marcha de una asociación, centro o proyecto.

En este punto nos vamos a detener en aquellos conflictos en los que hay un consenso en la existencia de un problema y en la identificación de las partes implicadas. En todo caso, admitimos que muchos de los conflictos grupales tienen también un componente personal cuya diferenciación no es sencilla. Sería necesario trabajar por abordar cada uno de los elementos de forma específica.

A continuación presentaremos algunas ideas fundamentales a la hora de manejar los conflictos. Comenzaremos indicando las condiciones previas necesarias, a continuación señalaremos destrezas y actitudes que nos pueden ayudar a responder



a ellos y terminaremos incluyendo algunos mecanismos útiles para la resolución de conflictos.

### 3.1. Condiciones previas para el manejo de un conflicto

Existen unos mínimos necesarios para poder enfrentar una crisis o conflicto tanto personal, grupal como social. Antes de dar pasos para la resolución debemos hacernos con estos mínimos. Si no hay un acuerdo o un consenso sobre ellos es muy difícil poder actuar sobre el conflicto. A estos mínimos necesarios es a lo que llamamos condiciones previas para el manejo de un conflicto:

**Reconocimiento de la existencia del conflicto:** tanto a nivel personal como social conocemos muchos casos en los que es imposible actuar sobre el conflicto, mientras no se reconozca su existencia. En este sentido es necesario que la persona afectada reconozca que tiene un problema con las drogas, por ejemplo, o que el grupo tiene un problema con una persona concreta, etc. Así, un mínimo consiste en el reconocimiento de que hay algo que no funciona.

**Las partes implicadas deben estar identificadas:** muchas veces ocurre que decimos que «el problema lo tiene el otro/la otra». Hay veces que intentamos ver conflictos grupales cuando son eminentemente personales. Por ejemplo, hay clubes de fútbol enfrentados por el único motivo del personalismo de sus presidentes y no por la oposición de sus hinchadas. Por esta razón es muy importante definir las partes implicadas y su incidencia en el conflicto.

Debe haber voluntad de diálogo, es decir, deseo de responder al conflicto existente a partir de la escucha mutua y del acuerdo. El diálogo es un indicador de reconocimiento del otro, de asunción de su dignidad.

Debe haber voluntad de solución por parte de todas las personas. Aunque todavía no sepamos cuál pueda ser la solución, o cada parte apueste por una salida más acorde a sus planteamientos, debe existir la voluntad de «sentarse, hablar y buscar soluciones».

En la mayoría de los casos estas condiciones previas no se dan sin más, sino que el manejo de conflictos exige trabajar por que estas condiciones concurren. En cualquier caso, si esto no

fuera así, es probable que la situación de injusticia se prolongue y que sea imposible resolver el conflicto.

### 3.2. Destrezas y actitudes

Las destrezas y las actitudes son habilidades y posturas ante la vida sobre las que podemos trabajar durante toda nuestra existencia. A lo largo de la vida, las personas, -condicionadas siempre por nuestros propios aprendizajes vitales- desarrollamos y potenciamos ciertas actitudes y habilidades. Cuando una determinada actitud o habilidad nos ha resultado «satisfactoria» para el manejo de conflictos se convierte en recurso fundamental de la persona. Así por ejemplo, el hecho de que un profesor resuelva un conflicto de autoridad -y crea que la respuesta es satisfactoria- echando a una alumna de clase hará que, probablemente, repita esta solución en cualquier otro momento. Por el contrario, acordar una solución consensuada en el interior de una familia sobre el reparto de tareas domésticas puede constituir una alternativa posible en otros conflictos en los que se participe. Con todo ello queremos decir *que es posible aprender y desarrollar ciertas actitudes y habilidades que nos ayudan a convertir el conflicto en una oportunidad*. Conviene señalar, así mismo, que *el mejor procedimiento para conseguir este aprendizaje es su puesta en práctica en la vida cotidiana*.

Existe mucha bibliografía sobre estas habilidades y actitudes que van desde aquellos libros y artículos enfocados al tema de autoayuda, al conocimiento de uno/a mismo/a, al trabajo en grupos... así como a conflictos de carácter más amplio (conflic-



tos regionales, nacionales, mundiales...) y a conflictos temáticos específicos (medio ambientales, culturales, políticos, económicos...). De esta bibliografía recogemos brevemente aquellas destrezas y actitudes que nos parecen fundamentales:

**Capacidad de reconocer a la otra persona tal cual es:** un ser humano con sus circunstancias propias, sus inquietudes, anhelos, miedos, intereses... y más aún con sentimientos. Una persona única e irrepetible. En definitiva, se trata de reconocerla como un ser «senti-pensante».

**Empatía:** reconocerla así me obliga a ponerme en su lugar, comprendiendo su realidad, sus motivaciones, sus miedos e intereses, asomándome a entender sus sentimientos. Respetando todos ellos, aunque puede que nos los comparta.

**Capacidad de escucha:** aprender a escuchar al otro/a y no sólo a oírle. Se trata de escucharle desde una perspectiva lo más abierta y atenta posible. Cuando creo saberme todo lo que tiene que decirme, no repararé en muchas cosas que desea comunicarme.

**Asertividad:** la capacidad de escucha reclama también asertividad. En un diálogo, negociación o en la vida concreta de cada persona hay ciertos criterios mínimos a los que no puede/debe renunciar. En este sentido es necesario desarrollar también la capacidad de expresar con respecto y claridad lo que cada persona opina, siente y considera irrenunciable.

**Capacidad de renuncia:** entender a la otra persona, ponerse en su lugar, dejarnos afectar por ella nos puede llevar a cambiar nuestras posturas, de modo que lleguemos a renunciar a determinados privilegios en favor de una situación alternativa más satisfactoria para todas las partes. En este sentido se trata de no aferrarse a las propias posiciones para intentar descubrir las necesidades e intereses que están en el fondo del conflicto.

**Capacidad de consenso:** de modo que busquemos aquellas opciones que creen un horizonte nuevo y sean satisfactorias para todas las partes implicadas.

**Reconstruir nuevas relaciones:** los conflictos y crisis nos ayudan a crecer y superarnos. Tanto en las crisis personales como en las sociales generamos un aprendizaje y un cambio. Una vez que superamos con éxito algún conflicto personal construimos un «yo» diferente: más maduro, con mayor seguridad... Lo mismo nos ocurre a nivel grupal o social. Superado el conflicto o la crisis surgen nuevos escenarios y nuevas formas de relación. No obstante, es obvio que este apartado es uno de los que más tiempo requiere y que las nuevas relaciones que se levanten pueden ser muy diferentes de las que existían previamente.

Estas actitudes y destrezas son tan importantes que las deberíamos trabajar toda nuestra vida. Su aprendizaje puede facilitarnos la prevención o el manejo de las crisis desde el primer momento de su aparición, sin que éstos lleguen a estadios donde la confrontación sea muy difícil de superar.

**3.3. Metodologías o herramientas para el manejo de conflictos**

### Existen varias metodologías o herramientas para el manejo de conflictos:

**Autogestión del conflicto:** en este caso el conflicto es abordado entre las propias partes implicadas. Se trataría por tanto de que cada parte exprese su posición, sus necesidades y sus intereses y, a través del diálogo y el consenso, se alcance una opción satisfactoria para todas las personas. Ejemplos de este tipo de resolución los tenemos en nuestra vida cotidiana en la familia, con los y las amigas, etc.

**Arbitraje:** el arbitraje es un procedimiento por el cual, y por acuerdo de las partes, se somete una controversia a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión obligatoria para las partes. Conocemos ejemplos de arbitrajes en el deporte, en las asociaciones de consumidores, etc.

**Mediación:** la mediación –también conocida como conciliación– es un procedimiento en el que un intermediario neutral –el mediador–, a petición de las partes en una controversia, procura prestarles asistencia para llegar a una solución mutuamente satisfactoria. El mediador no tiene autoridad para imponer una solución a las partes. La mediación es también voluntaria en el sentido de que cualquiera de las partes, si así lo decide, puede abandonar el proceso en cualquier etapa anterior a la firma de una solución concertada. Este procedimiento se utiliza en casos de separaciones, en conflictos culturales, etc.

**Negociación:** la negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo

de solución de conflictos de carácter voluntario. Conocemos ejemplos de negociación a nivel social, como la que se da entre sindicatos y patronal, o en casos de conflictos internacionales cuando se plantean mesas de negociación específicas.

En el ámbito escolar recomendamos la autogestión en primera instancia y, sólo si resulta insuficiente, la mediación, ya que es la metodología de resolución y aprendizaje que puede ser más satisfactoria para todos. De hecho conocemos en algunos centros las figuras del mediador escolar, mediador intercultural, etc., que en muchos espacios del ámbito socioeducativo está realizando una labor muy interesante tanto en la prevención como en el manejo de los conflictos.

#### 4. Nuevos escenarios, nuevos horizontes

Como señalábamos al comienzo del documento, el conflicto es elemento consustancial de la vida social y nosotros optamos por las vías no violentas de manejarlos. La resolución de un conflicto no implica que a continuación no emerjan otros que permanecían latentes. Además, hay ocasiones en nuestra vida social, familiar o escolar en que la resolución plena de un conflicto no llega, y tenemos que conformarnos con lograr un equilibrio entre necesidades y deseos de personas y grupos diferentes que no siempre es todo lo estable que deseáramos.

Sin embargo, cuando llegamos a las causas profundas de los conflictos y comenzamos el proceso de resolución desde sus raíces, comienzan a sentarse nuevas bases para la convivencia. La situación a la que llegamos no es la misma que teníamos con anterioridad al surgimiento del conflicto, sino que estrenamos un escenario y mejor. Tenemos una sociedad o unas relaciones humanas que inauguran un nuevo estadio que vendrá caracterizado por alguno de los siguientes rasgos:

- Un aumento de nuestra propia humanidad, en forma de destrezas, visiones del mundo, apertura, relativización de mi propia verdad y asunción de mis debilidades.
- Posiblemente hayamos alcanzado entre los grupos y las personas un *consenso mínimo y una visión compartida de la situación*. Esos mínimos acordados serán los nuevos pilares sobre los que construiremos en adelante nuestra sociedad o nuestra relación.
- Todos habremos tenido que asumir en parte la visión de los demás y relativizar nuestra «verdad». De ese modo, habremos recorrido juntos un camino para construir una nueva «foto» de la realidad, más completa que la que teníamos previamente.
- Muchas relaciones que pudieran haberse roto o debilitado recobran fuerza. Las relaciones se reconstituyen y restablecen. Se habrán tendido puentes volados que nos volverán a hacer disfrutar, como por primera vez, de la riqueza de la diversidad.
- Si hubo heridas, habrán comenzado a restañarse y habrán sido compensadas y reconocidas las personas que las sufrieron. En el proceso de reconciliación aprenderemos a asumir las limitaciones de la vida social pero sin sucumbir al desencanto que entumece nuestro paso. En última instancia, aflorará el perdón, que no es sinónimo de olvido, sino más bien de reconstrucción interior del recuerdo.
- También como personas, grupos y sociedad nos llevamos un aprendizaje. Tendremos una experiencia que nos ayudará a afrontar de manera positiva la resolución de futuros conflictos. Y, por supuesto, vienen con nosotros la alegría y la satisfacción que produce haber superado un obstáculo.

