

## EL MANEJO DEL CONFLICTO PARA CONSTRUIR UNA SOCIEDAD PACÍFICA

**Paul Wehr**

Traducido al español por **Leopoldo Artiles**

*(Ensayo basado en el libro de Otomar Bartos y Paul Wehr, Using Conflict Theory, 2002)*

El conflicto social es una cosa tan natural en las relaciones humanas como lo es la cooperación. Aunque los dos son considerados como opuestos, de hecho ambos pueden operar muy bien juntos para lograr la paz, si el conflicto se entiende claramente y manejado de forma que conduzca a consecuencias más positivas que negativas para la sociedad. En los dos últimos siglos, los humanos hemos tenido que aprender más y más sobre cómo manejar el conflicto debido a que la especie humana ha crecido numéricamente y ha desarrollado armas más destructivas. Con cada nueva crisis histórica, (una guerra, una revolución, un desafío por parte de las clases oprimidas, etcétera), han aparecido nuevas teorías y métodos como respuesta a aquélla. Si bien sabemos más sobre cómo el conflicto opera y cómo hacerlo menos dañino y más beneficioso, este conocimiento se aplica mejor si usamos unas pocas teorías simples sobre el conflicto y los métodos pacificadores (peacemaking) que ellas sugieren (Capítulo 3).

Un conflicto es una situación en la cual los actores -personas, grupos, organizaciones, gobiernos- adoptan una conducta conflictiva contra otros(as) para alcanzar metas que ellos(as) consideran incompatibles con respecto a las metas de los otros(as), o simplemente para expresar hostilidad. Frecuentemente los actores (algunas veces llamados "partes" del conflicto) luchan innecesariamente, no porque sus metas sean realmente incompatibles, sino porque parecen serlo. Quizás ellos podrían terminar el conflicto o evitarlo representando correctamente esas metas -lo que ellos demandan de su oponente, y los

intereses, lo que ellos(as) realmente necesitan conseguir de ellos- con una matriz. Se podría alcanzar un

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

acuerdo que asegure los mejores intereses de las partes, así como los mayores beneficios para ambos lados. Resolver o evitar el conflicto de esta manera sería una acción racional conflictiva. Muchos conflictos se manejan racionalmente, saliendo, en consecuencia, beneficiadas todas las partes. Pero los humanos(as) son seres tanto emocionales como racionales, y muchas veces es la hostilidad y no la razón lo que gobierna la conducta conflictiva.

El conflicto constructivo es aquel en el cual la razón predomina, la hostilidad es mínima, la negociación es predominante y los actores del conflicto acuerdan una solución voluntariamente. El acuerdo se alcanza cuando los beneficios que se identifican persuaden a cada actor de que ellos lograrán una situación mutuamente beneficiosa si solucionan la disputa, en vez de continuarla. Con el acuerdo emerge una relación cooperativa entre los actores. Por el contrario, el conflicto destructivo es aquel en el cual la hostilidad predomina y la coerción de una de las partes fuerza un acuerdo involuntario e indeseado por la otra parte. En tales casos, las emociones negativas como la rabia y el resentimiento persisten y pueden reavivar el conflicto posteriormente. Podemos pensar en la acción conflictiva como un continuo con niveles mayores o menores de coerción (Fig. 2.1). Mientras mayores sean la cooperación y la recompensa, y menores sean la coerción y la amenaza entre los actores, mayor será la probabilidad de un acuerdo y de una buena relación después del conflicto (relación post-conflicto). Desgraciadamente, las armas modernas permiten a los actores en conflicto amenazar, coaccionar y dañar a sus oponentes. Para contrarrestar esta desafortunada tendencia, cada sociedad necesita entrenar mejor a sus miembros en las formas de alcanzar el acuerdo a través de la cooperación, la persuasión y la recompensa. Mientras más conscientes, deliberados y juiciosos seamos en nuestro manejo del conflicto, resultará menor el daño y mayor será el beneficio. Una buena aproximación a esto es formularnos varias preguntas acerca del conflicto, encontrar una teoría simple que ayude a responderlas, y aplicar un método de resolución que la teoría sugiera como el más efectivo.

**¿QUE es este conflicto?** ¿Qué pasa aquí? Como un primer paso del proceso de pacificación (peacemaking), creamos un cuadro del conflicto para entender mejor lo que  
CEPREC-PUCMM-RSTA

está pasando, quién está involucrado, y por qué. Nosotros trazamos un "mapa" (mapeamos) del conflicto con preguntas e información. ¿Cuál es el contexto en el cual ocurre el conflicto y dónde están sus fronteras o líneas de demarcación? ¿Quiénes son los actores del conflicto; ¿son sus metas realmente incompatibles? ¿Por qué? ¿Cuáles son las causas y cuáles las consecuencias de la conducta conflictiva? ¿Cómo las metas de los actores (posiciones) difieren de sus intereses (dividendos)? ¿En qué etapa se encuentra el conflicto: emergencia, escalamiento o estancamiento? ¿Es apropiada la intervención? ¿Superan los beneficios que el conflicto da a los actores que el daño que les infiere? ¿Qué recursos dentro y fuera del conflicto existen para moderarlo: actores del tercer lado tales como mediadores confiables e intermediarios, por ejemplo? Mi punto aquí es que todo aquel que quiera ser un pacificador (peacemaker) debiera ser primero y antes que nada un habilidoso mapista de conflictos. Por supuesto, al principio el mapa será incompleto. Las respuestas a las preguntas esenciales acerca del conflicto, como "Qué", "Por qué", "Cuándo aparece", "Hacia dónde va", "Cómo controlarlo" y "Quién lo controla", serán dadas sólo cuando el mapista estudie el conflicto a fondo.

**¿POR QUE está ocurriendo este conflicto?** Podemos entender conflictos muy específicos usando una teoría bien probada acerca del porqué el conflicto ocurre generalmente (Capítulo 3). Muchos conflictos ocurren porque los oponentes tienen metas incompatibles (Fig.3.1). Ellos pudieran desear los mismos recursos limitados, tales como riqueza, poder y prestigio, o ellos pudieran ocupar diferentes posiciones/roles en un grupo u organización y entonces tener diferentes perspectivas del conflicto, o sus criterios sobre lo que se considera correcto y bueno pudieran estar en conflicto. En algunos casos, estas tres condiciones podrían causar incompatibilidades en el mismo conflicto. La lucha en torno a los recursos está en la raíz de la mayoría de los conflictos sociales de gran magnitud, en los cuales un gran número de personas buscan una vida decente y respeto mutuo. Miembros de una clase social o de grupos raciales y étnicos y sus líderes son los principales actores en tal conflicto. Un sentimiento de injusticia, derivado de una situación en la cual un grupo siente

que otro tiene un acceso preferencial inmerecido a una mayor porción de los recursos, alimenta tales conflictos. No hay emoción humana peor que aquella derivada del

CEPREC-PUCMM-RSTA

sentimiento de ser tratado de manera injusta. El Movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos extrajo mucha de su fuerza de este tipo de emoción. De modo que lo que tenemos en la vida y lo que creemos que debiéramos tener en comparación con lo que otros tienen, puede producir una incompatibilidad de metas.

El conflicto puede ocurrir cuando las metas de los actores del conflicto difieren porque sus posiciones y roles en una organización, tal como una universidad o el gobierno, les dan diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Mientras más alta es la posición, mayor es la responsabilidad por el bienestar de la organización como un todo más que por una simple parte de la misma, como sería el caso de un departamento. Nuestros roles en nuestras propias familias, nuestro lugar de trabajo, nuestra iglesia, pueden constituir otra razón del porqué nuestras metas entran en conflicto con las de otros. Las metas y perspectivas de padres e hijos, por ejemplo, difieren significativamente debido a las distinciones que conlleva cada rol.

Finalmente, la incompatibilidad de los criterios sobre lo bueno y lo correcto que puedan sostener una persona o grupo con los de otros(as), puede convertirse en una fuente de conflicto. Cuando las comunidades están separadas, sus sistemas de valores difieren en el tiempo, incrementando el potencial de conflicto entre ellos cuando el mundo urbano moderno las acerca. La separación puede ser forzada cuando criterios tanto de raza como de casta se han utilizado para evitar la interacción libre, o en forma menos directa, cuando por ejemplo las clases sociales están separadas geográfica y socialmente por desigualdades de riqueza, educación y oportunidades de obtener vivienda propia.

Cuando aplicamos la teoría de la incompatibilidad de metas a un conflicto real, tal como la lucha del Movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos en los años 1960s, podemos aprender mucho sobre el porqué ocurrió el conflicto (Figuras 3.2 y 4.1). Mediante la identificación de varios elementos causales y la dirección de su influencia, podemos

también aprender cómo conflictos similares podrían ser moderados en otros escenarios o sociedades. ¿Cómo podríamos nosotros como ciudadanos o planificadores (policy makers) CEPREC-PUCMM-RSTA

producir cambios que hagan las metas con potencial de conflicto entre grupos más compatibles entre sí, abreviar los períodos de su conflicto, reducir la hostilidad, el resentimiento y la violencia?

Yo destacué que la hostilidad podría ser también una causa de conflicto social. Puesto que muy pocas comunidades, grupos o individuos son innatamente hostiles o belicosos hacia otros, la hostilidad regularmente se desarrolla a partir de una falta de comunicación, o aún mala comunicación entre ellos. Esto usualmente produce una dinámica de retroalimentación negativa, una suerte de "profecía auto cumplida". A menor comunicación de la forma "nosotros/ellos" con "ellos/nosotros", menos preciso será el conocimiento que los actores tendrán acerca de unos y otros como oponentes, mayor será la desconfianza, los estereotipos y el desarrollo de sentimientos de hostilidad.

## **REDUCIENDO LAS CAUSAS DEL CONFLICTO**

Yo he sugerido que el conflicto social en general y el conflicto particular que uno está mapeando ocurre debido a 1) metas incompatibles de aquellos actores envueltos en el conflicto; 2) hostilidad y mala comunicación entre ellos. Hay maneras de reducir la incompatibilidad y la hostilidad. Algunas de estas son familiares a ustedes pues son propias de su propia sociedad. El fortalecimiento y el refinamiento de esas técnicas "cultivadas en casa" (nativas) sería la aproximación más efectiva y probablemente ya están siendo aplicadas por instituciones promotoras de la paz en la sociedad dominicana.

La *prevención* del conflicto innecesario mediante la eliminación de sus causas es siempre menos costoso que resolverlo una vez éste aparece (p.148). Una sociedad puede hacerlo primero a través del entrenamiento de sus miembros en una perspectiva que considera *el conflicto como amigo y enemigo a la vez*. Cuando el conflicto se desarrolla de manera controlada, sin interrupción y violencia, permite que el cambio social necesario se produzca de manera gradual. Entonces el conflicto es el amigo de la Sociedad. Cuando el conflicto es

suprimido, negado o ignorado, tiende a crecer hasta causar explosiones de violencia, y así se convierte en el enemigo de la Sociedad. Para fortalecer la cara amigable del conflicto,

CEPREC-PUCMM-RSTA

una sociedad puede enseñar a sus miembros cómo asumir la conducta conflictiva sin dañar a otros. Tal "educación sobre el conflicto" incluiría el desarrollo de organizaciones del tercer lado y organizaciones que operen como válvulas de seguridad (safety-valve organizations), tales como agencias de mediación e inclusive entrenamiento en desobediencia civil para que los ciudadanos aprendan a resistir la fuerza del Estado con la no-violencia cuando éste viola sus derechos civiles y humanos. Asegurarse de que estos actores del tercer lado existan, y que estén ahí disponibles para ayudar cuando el conflicto está emergiendo y escalando es extremadamente importante.

La *consulta* es otro medio de prevención de conflicto innecesario. Cuando aquellos que ostentan la autoridad toman decisiones que imponen a otros cuyos intereses y opiniones no han sido representados en la decisión, se crea un conflicto latente que emergerá tarde o temprano como un enfrentamiento. El proceso inclusivo de toma de decisiones involucra a aquellos que son afectados por las decisiones y reduce su sentimiento de estar controlado por otros, un control que ninguno(a) acepta complacientemente. Muchos conflictos derivan innecesariamente del mal entendimiento cuando no nos comunicamos claramente. Entonces, enseñar a otros y a nosotros mismos mejores habilidades comunicacionales es un medio importante de prevención de conflictos. Muchas de estas habilidades pueden enseñarse formalmente en las escuelas y en cursos de educación para adultos. La técnica de la "escucha activa" (p.152), por ejemplo, no sólo ayuda al que escucha a entender mejor el mensaje del hablante, sino que también estimula a este último a enviar un mensaje más claro y sentirse también escuchado.

Finalmente, la Sociedad puede *inhibir el desarrollo de grupos conflictivos* de diversas maneras. Se puede maximizar la libre interacción a través de las inevitables fronteras grupales que le dan a la Sociedad su estructura. A mayor nivel de interacción y compartimiento entre miembros de estos grupos por encima de estas fronteras, menor es la posibilidad de que se desarrollen conflictos dañinos. Lugares regulares de encuentro, como

son la iglesia, la escuela, el lugar de trabajo, etc., pueden ser muy útiles para motivar rituales de compromiso (p.154) que enfatizan valores y membresías -fe religiosa, identidad CEPREC-PUCMM-RSTA

nacional, humanidad común- que tienden a unir mas que a separar a la gente dentro de una sociedad.

Por supuesto, *la redistribución de las oportunidades* es quizá el medio más importante que una sociedad tiene para inhibir el desarrollo de conflictos grupales. A mayor percepción de distancias económicas y sociales entre clases en una sociedad, mayor es la probabilidad de un conflicto dañino. La "revolución de las expectativas crecientes" ocurrirá tarde o temprano, y el conflicto latente se desarrollará en un enfrentamiento abierto. La Venezuela de hoy en día es un excelente caso a señalar. No hay mejor medio de prevención del conflicto serio en una sociedad que la justicia social.

**¿CUANDO emergerá el conflicto y qué curso tomará?** Se puede decir que todo conflicto tiene un curso que se origina en un período de latencia. Ciertas condiciones se han ido produciendo para su emergencia. Como lo he destacado ya, algunos conflictos pueden prevenirse desde su etapa latente. Con aquellos que no pueden prevenirse de esta manera, en cierto punto los grupos conflictivos empiezan a formar identidades, un sentido de "nosotros" y de "ellos". La solidaridad del grupo empieza a construirse apoyándose en emociones basadas en agravios comunes y en una libre interacción entre sus miembros. Aun en el caso de los conflictos interpersonales, puede desarrollarse una suerte de "solidaridad" cuando los actores individuales se hablan a sí mismos, construyen auto-confianza y buscan apoyo. Al organizar y movilizar recursos de conflicto, los actores sociales alcanzan un alto nivel de sensibilidad y preparación. Sólo un *evento desencadenante* basta para traer un conflicto latente a una completa visibilidad.

Puesto que el evento que hace visible el conflicto descarga mucha energía acumulada y sentimientos negativos contra un oponente, a la mayoría de los grupos conflictivos las emociones y las demandas inmediatas de movilizar sus miembros les impide planificar racionalmente la emergencia más productiva de su conflicto. Inevitablemente ven el

conflicto en sus inicios como una competencia por el poder, una lucha de ganar-perder. Las universidades de una sociedad son particularmente

CEPREC-PUCMM-RSTA

vulnerables al conflicto en torno a diferencias sociales, éticas e ideológicas en el momento en que empiezan a admitir miembros de grupos desaventajados en calidad de estudiantes y profesores. La incompatibilidad de metas en una universidad más abierta probablemente se producirá por las tres influencias ya anotadas: recursos en discusión, incompatibilidad de valores debido a mayor diversidad de alumnado y profesorado, y diferencias de roles debido a la estructura burocrática. Como éstas son instituciones donde reinan el intelecto y la razón se podría esperar que el conflicto será más manejable mediante análisis productivo y juicioso. Pero según nuestra experiencia, los académicos parecen ser tan vulnerables al triunfo de la emoción sobre la razón, como aquellos fuera de la universidad. Un caso a señalar es un conflicto destructivo en y alrededor de un departamento de sociología descrito en el capítulo 6, que pudo haberse tratado con una estrategia cuidadosa y todas las partes haber terminado el conflicto con más creatividad.

Los actores del conflicto pueden hacer de la emergencia del conflicto algo productivo. Con análisis consciente y estrategias adecuadas, pueden controlar el conflicto y dirigirlo hacia resultados benéficos para todos los involucrados en el mismo. Tal pensamiento analítico no es fácil para los grupos en conflicto en la etapa de emergencia, puesto que ellos están, en ese punto, por definición auto-centrados, y debe ser así para construir la solidaridad y la identidad. Ellos ven el conflicto como lucha, y no como una solución a un problema. Aún considerando lo anterior, ellos podrían ser más exitosos mediante la construcción de un mapa del conflicto como instrumento de sus estrategias. Tempranamente, ellos podrían analizar *las metas/posiciones y los intereses/beneficios*, los de ellos así como los de los oponentes, en orden a aprender dónde reside la verdadera incompatibilidad entre metas/intereses. También podrían crear un *mapa de influencia*, el cual es una matriz mostrando qué es lo que ellos quieren que sus oponentes hagan y los diversos modos (con la consideración de sus costos) con que podrían influenciarlos para lograrlo. Ese ejercicio clarifica el conflicto emergente para el grupo en conflicto: los verdaderos asuntos o



problemas, los posibles beneficios para ellos y sus oponentes, dónde deberían buscar aliados y otros recursos, los mejores medios de integrar y movilizar su grupo, y la mejor

#### CEPREC-PUCMM-RSTA

combinación de estrategias de poder (p.163) de persuasión/recompensa/coerción para lograr la satisfacción de sus intereses.

Un conflicto emergente será manejado más productivamente si los actores del conflicto se mueven hacia los modos cooperativos y se alejan de la coerción. En el conflicto cooperativo, los actores ven su conflicto como un problema que puede resolverse con la ayuda de todos de modo que todas las partes alcancen la satisfacción de muchos o todos sus intereses. Esta es la aproximación comúnmente conocida como de ganar-ganar para manejar el conflicto. En el conflicto competitivo, sin embargo, los actores se ven a sí mismos no como resolvedores conjuntos del problema, sino como competidores por el poder, uno de ellos ganando (usualmente por la fuerza de un tipo o de otro) lo que el otro pierde.

Para evitar que un conflicto emergente escale, los actores deben, primeramente, "reencuadrar" su conflicto como un problema a ser resuelto por ellos antes que verlo como una competencia sobre derechos o poder (p.157). La negociación es el método que usan una vez que el reencuadre ha tenido lugar. Los oponentes convertidos en solucionadores o resolvedores de problemas adoptan métodos que les permitirán a ellos, el uno con la ayuda del otro, conseguir mucho si no todo lo que quieren. Un método común de negociación es el "regateo integrativo" (integrative bargaining) (p.158) donde el acuerdo se busca sobre la base de lograr para los negociadores sus intereses/beneficios, no las específicas posiciones/metás que pueden estar formulando. Por ejemplo, en la tabla 2.2, los intereses de los trabajadores y de los gerentes son los de mantener operando la firma con los trabajadores sintiéndose justamente retribuidos. Sus demandas y ofertas (o lo que lo mismos, sus metas) pueden no reflejar exactamente esos intereses más profundos.

El regateo integrativo, a veces llamado negociación basada en intereses, tiene varias etapas: primero, promover la confianza entre los negociadores, luego imaginar múltiples soluciones que puedan generar el acuerdo, luego asegurarse de lo justo del acuerdo usando criterios exteriores (Fisher y Ury, "El Método"). Sólo si los negociadores tienen una buena relación y

#### **CEPREC-PUCMM-RSTA**

se sienten justamente tratados cuando alcanzan un acuerdo, serán las negociaciones verdaderamente exitosas.

Tales aproximaciones al manejo de los conflictos como lo es el regateo integrativo encajarían dentro del *marco institucionalizado de pacificación* de una sociedad (p.161). Esto incluiría: formas institucionales tales como centros de mediación vecinales, roles de *pacificador social* como son los mediadores profesionales y policía entrenada en negociación y pacificación no-violenta; las *normas sociales* de justicia, reciprocidad e igualdad que subyacen a los arreglos pacíficos de disputas; las *reglas y procedimientos* del manejo de conflicto probablemente enseñadas en las escuelas (Deutsch, "Factors Influencing"). Cuando tal marco existe, los ciudadanos y los grupos lo usan cada vez más para buscar arreglos a sus conflictos.

Como el conflicto emergente vendría a ser dirigido con una medida igual de emoción y razón, se hace más fácilmente controlable y dirigido hacia fines beneficiosos para los actores del conflicto y para la sociedad en general. Pero siendo la naturaleza humana y la dinámica del conflicto lo que son, muchos conflictos escalarán en intensidad a pesar de los mejores esfuerzos para moderarlos. Controlar dicho escalamiento y revertirlo hacia el arreglo es un desafío serio. Estamos aprendiendo lentamente a hacerlo, pero como los fallidos esfuerzos en Rwanda, Bosnia, Kosovo, Timor Oriental y Somalia en los 90s sugieren, todavía nos falta mucho por recorrer.

#### **CUANDO UN CONFLICTO ESCALA**

Un conflicto que escala cobra vida propia. Parece controlar a los actores involucrados, en vez de éstos controlar el conflicto. De una manera perversa, el escalamiento es a la vez necesario para que los grupos conflictivos alcancen sus metas/intereses, y peligroso para ellos en tanto la intensidad del conflicto arrastra emociones negativas. Nosotros hablamos de procesos incontrolables (o ingobernables) que ocurren cuando el conflicto escala. Las actitudes se tornan hostiles, los individuos se polarizan en facciones más cerradas, los

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

líderes más moderados son sustituidos por extremistas, el antagonismo personal sustituye el desacuerdo sobre puntos, y las armas físicas sustituyen las armas verbales.

El *escalamiento del conflicto* puede ser tanto unilateral como recíproco (capítulo 7). En el primer caso, un lado puede incrementar la intensidad del conflicto aun cuando el otro no responde. En el último, hay retaliación por ambos lados, usualmente con respuestas más hostiles que las recibidas. Así se constituye una espiral de retaliación, una suerte de dinámica de golpe por golpe. El escalamiento también puede ser tanto una opción estratégica racional de uno o ambos lados, como el resultado de una motivación no-racional cuando la hostilidad se torna predominante. Frecuentemente, tanto la razón como la emoción están influenciando el escalamiento.

El escalamiento puede ocurrir porque al menos uno de los lados ha alcanzado suficiente solidaridad interna, ha aumentado sus recursos para el conflicto, y ve el escalamiento conflictivo como una ventaja estratégica. Una ilustración de esto último podría ser el escalamiento unilateral hecho por la Administración de Bush de su conflicto con el régimen de Sadaam Hussein en Irak. Bush escaló el conflicto significativamente después que su solidaridad con los ciudadanos norteamericanos había aumentado después de los ataques del 11 de septiembre, después que el Congreso de los Estados Unidos le había aprobado el dinero y la autoridad para escalarlo, y en tanto la victoria sobre Sadaam era vista por él y sus asesores políticos como un medio de asegurar su reelección en el 2004.

El desescalamiento de un conflicto ocurre por varias razones. Mientras el conflicto persista se torna cada vez más costoso para los actores del conflicto. Ellos empiezan a agotar sus

recursos, la solidaridad en su lado empieza a debilitarse y la retroalimentación (p.114) de los costos y la tensión emocional del conflicto empieza a hacer de la acomodación con el otro lado una alternativa más atractiva que la victoria (Figura 8.7). Consideraciones estratégicas en uno o ambos lados pueden también sugerir la conveniencia de desescalar, inclusive unilateralmente. Bush, por ejemplo, podría darse cuenta que una economía norteamericana debilitada por los temores de la guerra y una suspensión del suministro de CEPREC-PUCMM-RSTA

petróleo podrían reducir sus posibilidades de reelección. Sadaam podría decidir que la completa cooperación con Naciones Unidas podría salvar su régimen.

**¿QUIEN controla el escalamiento?** Escalar el conflicto puede ser un proceso peligroso y costoso de imprevisibles consecuencias. Emociones tales como la hostilidad y el ánimo de venganza se incrementan. El momentum de la retaliación ha capturado el conflicto. Con frecuencia pacificadores del tercer lado se ven forzados a esperar por un *estancamiento*, cuando los actores del conflicto están exhaustos y empobrecidos. Dada la creciente disponibilidad de moderno armamento, alcanzar el estancamiento puede ser inmensamente costoso en términos de sufrimiento humano. Hay afortunadamente mejores modos de controlar el escalamiento que esperar a que los oponentes se cansen. El escalamiento puede ser controlado tanto por actores del conflicto a través de sus estrategias de poder como por interventores del tercer lado en el exterior del conflicto.

El rol del estratega de poder. Cada lado en el conflicto hace uso de una mezcla de lo que Kenneth Boulding ha llamado las tres caras del poder: amenaza, intercambio e integración (p.163). Cada uno puede estar forzando al otro a hacer algo, o persuadiéndolo para que lo haga intercambiando con ellos, o dándole algo, esperando nada a cambio salvo una relación pacífica. Cuando el conflicto escala, ambos lados generalmente se mueven rápidamente para usar la fuerza contra el otro, como hicieron los actores en conflicto en la guerra civil de Nicaragua de los 1980s (Wehr/Nepstad, "Nicaragua). Si en vez de ello, las partes en el conflicto usaran una combinación de estrategias de poder, esto conllevaría un desescalamiento temprano que podría reducir los costos del conflicto. Para una combinación más conciliatoria los actores del conflicto enfatizarían el intercambio (negociación) y la integración (don) sobre la fuerza (amenaza) en su conducta hacia el otro.

En el caso nicaragüense, en un período de años, varios factores condujeron al Gobierno Sandinista a variar su combinación estratégica orientándose hacia la conciliación y el arreglo. Con el movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos ocurrió lo contrario, pues fue de la integración y la conciliación hacia la separación y la fuerza en la medida en que su centro se movía desde el Sur hasta el Norte de los Estados Unidos (Wehr, "Nonviolence-Differentiation").

CEPREC-PUCMM-RSTA

*Autolimitación del Conflicto.* Un grupo conflictivo puede controlar el escalamiento renunciando a la acción violenta. El modelo de esto sería, por supuesto, el Movimiento de Gandhi en el siglo XX. Con el compromiso ético con la no-violencia y los métodos que el movimiento creó para limitar la intensidad del conflicto, los seguidores de Gandhi fueron capaces de avanzar hacia la liberación y la justicia en una manera controlada con lo que llamamos *escalamiento paso a paso* (p.171). Gandhi y los líderes de su movimiento se retiraban a un asramat (residencia de una comunidad religiosa hindú y su gurú) al final de cada campaña satyaagraha por días o semanas de oración, meditación, discusión y labores manuales, antes de decidir si escalaban su acción y aumentaban la presión sobre sus oponentes. Ellos inclusive regresaban a un nivel inferior del escalamiento (loop back) si la negociación exitosa se tornaba más probable. De esa manera, el escalamiento estaba controlado por una decisión razonada, sin que saliera de control siguiendo la dinámica de la espiral, como hubiera ocurrido de no haber existido tal control. Alcanzar el acuerdo al más bajo nivel de conflicto sin sacrificar los principios era la intención del movimiento (Wehr, "Conflicto Auto-Limitante").

El rol del *Interventor del Tercer Lado*. Mientras que el logro del uso de estrategias moderadoras del escalamiento por parte de los actores del conflicto es un objetivo válido en sí mismo, el proceso mediante el cual se forman los grupos conflictivos hace de aquello un objetivo difícil de alcanzar. Esperar que los actores conflictivos sean más racionales que emocionales cuando un conflicto escala puede ser irreal. Por lo tanto, debemos buscar la ayuda de interventores que estén fuera de las fronteras del conflicto. El tercer lado, frecuentemente denominado como "terceras partes", está constituido por aquellos actores que no están directamente involucrados en el conflicto y que son llamados para intervenir y

mover el conflicto hacia el desescalamiento y el arreglo. Deben ser imparciales hacia aquellos en conflicto de modo que inspiren la confianza en los actores del conflicto de que su intervención será justa.

Quizás la forma más común de una intervención del tercer lado es la *mediación*, un proceso donde el mediador, regularmente dotado de un entrenamiento formal en la técnica, es

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

llamado por las partes en conflicto para ayudarlos a alcanzar un arreglo, y, a veces, para asegurar que el acuerdo alcanzado por las partes sea respetado por sus signatarios. La mediación implica sesiones formales, consulta fuera de las sesiones y trabajo de preparación. Un mediador facilita el desarrollo de un arreglo y puede inclusive hacer sugerencias para llegar al mismo, pero son los negociadores de cada lado los que crean el arreglo. El *arbitraje* es una segunda forma de intervención. El árbitro le pide a las partes en disputa que describan su conflicto y, con frecuencia, hasta las propuestas que las partes puedan tener para resolverlo, y luego decide cuál será el arreglo, que por tener carácter obligatorio las partes han aceptado previamente obedecer. En el arbitraje los actores en disputa usualmente tienen un involucramiento pequeño en el diseño de la solución, mientras que en la mediación se le da un gran énfasis a los actores mismos en conflicto para crear la solución. Tanto en la mediación como en el arbitraje, el actor del tercer lado crea una estructura de relación triangular para intervenir el conflicto. La dinámica entre los actores en conflicto también cambia en el sentido de que el mediador los transforma de ser competidores-luchadores a resolvedores cooperativos de problemas con patrones de comunicación de triple vía. La presencia de un mediador también motiva a los actores en conflicto a ser más razonables y comunicativos, así como menos hostiles el uno hacia el otro (p.166).

El *intermediario* es otro tipo de interventor del tercer lado. La intermediación es mucho menos formal y estructurada que la mediación y el arbitraje, y puede reducirse a una función tan simple como intercambiar mensajes entre los adversarios. Hay organizaciones religiosas reconocidas por su convicción pacifista que son regularmente aceptados como intermediarios. Los intermediarios cuáqueros algunas veces trabajan por años simplemente

encontrándose con las partes oponentes, construyendo confianza con y entre ellos, creando las bases para lo que eventualmente podría ser la pacífica resolución de conflictos tan intratables como el de la guerra civil en Sri Lanka. Los menonitas desempeñaron esa función de intermediación en el conflicto entre pueblos indígenas y el gobierno Sandinista en Nicaragua (Wehr/Lederach, "Mediating Conflict").

#### CEPREC-PUCMM-RSTA

En la *interposición* los interventores del tercer lado detienen el conflicto dañino separando físicamente a las partes en conflicto, tal y como es el caso de los padres cuando ponen a sus hijos en conflicto en cuartos diferentes. La interposición es la base para los esfuerzos de mantenimiento de la paz hechos por las Naciones Unidas en numerosas guerras civiles a lo largo de 40 años. En unos pocos casos, otras organizaciones multinacionales tales como NATO, la Unión Europea y la Organización de la Unidad Africana practicaron la interposición. Esta requiere que el tercer lado que intervenga sea una parte neutral. En años recientes, empero, la intervención humanitaria se ha hecho más común, con una intervención del tercer lado interviniendo contra fuerzas militares y paramilitares para proteger la población civil, seguida de una separación física de las fuerzas una vez que la lucha haya cesado. La intervención humanitaria puede tornarse crecientemente necesaria pero implica un gran riesgo de fracaso, como el incontrolado escalamiento y las ruinosas intervenciones en la guerra civil en Bosnia han demostrado (p.143). La intervención en un conflicto cuando el interventor no es percibido como neutral y justo está llena de peligros para todos los involucrados en el mismo.

Las habilidades de un moderador del conflicto. Cualquier concepto o método discutido en estas páginas puede usarse para manejar el conflicto en cualquier nivel de la interacción humana: sea interpersonal, intergrupala, intraorganizacional, internacional, etcétera. La aplicación variará de acuerdo al nivel, pero la teoría y la práctica que la soporta es esencialmente la misma. Si uno aprende a practicar la teoría en la propia vida personal, ella o él puede usar aquellos principios y métodos con igual efectividad en el lugar de trabajo, en el salón de clases, en el vecindario o en la casa. Una cultura de paz se desarrolla en una sociedad hasta el grado en que sus ciudadanos se conviertan en moderadores del conflicto,

gente que sepa cómo el conflicto opera y cómo hacerlo sin dañarse a sí mismo(a) o a otros(as). Las posibilidades para el entrenamiento como profesional de manejo de conflictos aumentan cada año.

CEPREC-PUCMM-RSTA

## **DESCUBRIMIENTO, PRÉSTAMO E INVENCIÓN**

Una sociedad desarrolla una estructura y cultura de paz en tres maneras. Primero, la sociedad se examina a sí misma y a las formas cómo ella maneja el conflicto. ¿Cuáles son las normas, roles, organizaciones y prácticas ya existentes para el manejo del conflicto en la sociedad dominicana? Mucha de esta capacidad para la pacificación puede haber sido probada por el tiempo durante siglos. Lo que ya existe y funciona bien debiera estar en el núcleo de la cultura de paz de una sociedad. Este descubrimiento por parte de los ciudadanos(as) sobre "cómo hacemos la paz" podría convertirse en un ejercicio que todo escolar practique y aprenda. Segundo, una sociedad mira más allá de sí misma para tomar en préstamo lo que otras sociedades usan, particularmente aquellas culturas nacionales que están más cercanas geográfica y lingüísticamente (Ver apéndice B).

Finalmente, una sociedad combina prácticas pacificadoras que ya usa con útiles "préstamos" para crear aproximaciones cuando sean necesarias. Frecuentemente, esta "invención social" ocurre en respuesta a crisis. Para terminar con las guerras civiles de los años 80s, Centroamérica tuvo que crear la estructura y proceso de pacificación de Esquipulas, proceso liderado por Costa Rica, que había aprendido los beneficios de la paz interna aboliendo su ejército en 1948. Para terminar con su guerra civil, los nicaragüenses tuvieron que inventar una novedosa combinación de mediación externa-neutral-interna-parcial (Wehr/Lederach, "Mediating Conflict"). La sociedad nicaragüense también utilizó un repertorio inusual de restricciones moderadoras del conflicto para reducir la violencia durante la guerra (Wehr/Nepstad, "Nicaragua"). Si bien yo he afirmado que mucho sobre el conocimiento del conflicto ha sido creado en los últimos dos siglos pasados, mucho más



está por ser inventado por los pueblos del mundo. Cada *estructucultura* de paz nacional es parte de una red global dedicada a la reducción de la violencia, con información electrónica compartida en la red con cada vez menores costos de acceso (Wehr, "Toward a History").

CEPREC-PUCMM-RSTA

## **EL MARIDAJE DE LA RAZÓN Y LA EMOCIÓN**

Yo he enfatizado la necesidad de usar la racionalidad humana más deliberadamente en la forma cómo manejamos el conflicto. El temor, la rabia y el resentimiento se apoderan con mucha frecuencia del conflicto para conducirlo a un incontrolado escalamiento y violencia. Sin embargo, es importante recordar que otras emociones poderosas tales como el amor y la compasión también operan para moderarnos en nuestro conflicto. Con el valor de tanto la razón como la emoción en mente, los actores en conflicto deben usar la apropiada combinación de esos dos motivadores esenciales mientras manejan su propio conflicto y el de otros.

## **PACIFICACIÓN EN TEORÍA Y PRÁCTICA**

Vamos a revisar algunos puntos importantes acerca de cómo el conflicto opera y los modos en que los humanos han aprendido a reducir sus consecuencias dañinas. Un conflicto empieza en una forma latente porque hay condiciones para su desarrollo. Podemos controlar su intensidad cuando ocurre detectando sus signos tempranos y cambiando las condiciones conflictivas mediante la alteración de las estructuras sociales, económicas y políticas que producen metas incompatibles. Yo destacué que las metas (lo que demandamos de un oponente) y los intereses (lo que va a satisfacer mejor nuestras verdaderas necesidades) no son para nada idénticos y que mediante el uso de matrices de beneficio (o dividendos) podemos aprender cuáles son los intereses reales de los actores en conflicto y cómo las metas incompatibles pueden dar lugar a beneficios compatibles. Vimos que a través del trazado de mapas de conflictos podemos entender sus varios

elementos, cada uno de los cuales puede ser influenciado con ciertos métodos, como son modos de comunicación más claros, habilidades para la negociación y cuidadoso ejercicio estratégico por parte de los grupos en conflicto. Vimos cómo y cuándo los conflictos latentes emergen, las dinámicas tales como la retaliación y el desarrollo en espiral de los mismos haciéndolos escalar, y los varios medios tales como la intervención del tercer lado y el conflicto auto-limitante mediante los cuales el escalamiento puede controlarse y tornarse menos violento.

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

Finalmente, yo señalé cómo una sociedad puede construir en sus estructuras educacionales, económicas y políticas la capacidad para entender y manejar el conflicto para el bien de todos sus miembros. Mientras más compatibles sean las metas y los intereses de los diversos grupos en una sociedad, menos estarán separados por disputas en torno a recursos, más fácil será moverse a través de las fronteras grupales y más manejable será el conflicto. No habrá necesariamente menos conflicto, pero éste será menos intenso, más previsible, más rutinario y, por lo tanto, más benéfico en términos de sus resultados. Cuando el conflicto emerge, como inevitablemente va a ocurrir, -en familias, vecindarios, lugares de trabajo- la gente sabrá cómo manejarlo constructivamente. Las estructuras y cultura de paz estarán allí para ayudar en tanto los actores del conflicto recuerden y practiquen ciertos principios del conocimiento del conflicto, tales como:

- 1) La acción conflictiva es un continuo de cooperación/coerción, de modo que para alcanzar un acuerdo, úsese métodos que conduzcan hacia el lado de la cooperación y no hacia el lado de la coerción.
- 2) El conflicto puede ser amigo o enemigo de la Sociedad y sus miembros, de modo que deben crearse estructuras que ayuden a hacer del conflicto un fenómeno más amigable.
- 3) El conflicto se desarrolla en etapas. Prevenirlo en su forma latente es posible, por lo que si el conflicto emerge se lo debe guiar hacia la resolución cooperativa, con un fuerte tercer lado listo para intervenir si aquél escala.

- 4) La habilidad para manejar conflictos es aprendida, de modo que se debe enseñar a los niños el valor de la mediación y métodos de auto-limitación del conflicto tales como el escalamiento paso a paso (gradual).
- 5) Resolver disputas requiere de la identificación de alternativas y de determinar cuáles proveerán los dividendos o beneficios más aceptables para los actores en disputa.

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

- 6) Las metas pueden compatibilizarse mediante la comunicación más clara y efectiva, y mediante la representación del conflicto como una matriz de beneficios (dividendos).
- 7) Una lucha por el poder cederá a la negociación si es reencuadrada como un problema mutuo a ser resuelto por el conjunto de los actores en conflicto.

Nota: Las referencias de páginas, figuras y capítulos son del material en el libro Using Conflict Theory, de Otomar Bartos y Paul Wehr. Las otras referencias dan información sobre autor y título para artículos en inglés disponibles en la página web de Paul Wehr:

<http://socsci.colorado.edu/~wehr/index.html>

CEPREC-PUCMM-RSTA

## **Apéndice A**

### Literatura relevante en inglés

Otomar Bartos and Paul Wehr, Using Conflict Theory, New York and Cambridge: Cambridge University Press, 2002

Kenneth Boulding, Three Faces of Power , Beverly Hills CA: Sage Publications, 1989

Morton Deutsch, The Resolution of Conflict , New Haven and London: Yale University Press, 1973

Roger Fisher, International Conflict for Beginners , New York: Harper and Row, 1970

Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes: Negotiating Without Giving In, Boston: Houghton Mifflin, 1981

Paul Wehr and John Paul Lederach, “Mediating Conflict in Central America,” *Journal of Peace Research*, 28:1, February 1991

Paul Wehr, Heidi Burgess and Guy Burgess (eds), Justice Without Violence , Boulder CO: Lynne Rienner Publishers, 1994

Paul Wehr, “Toward a History of Nonviolence,” Peace and Change , 20:1, 1995

### Literatura relevante en español

Alvarez, Horacio: Técnicas y estrategias de negociación. La experiencia dominicana. Editorial Letra Gráfica, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2001

Decaro, Julio: La cara humana de la negociación. McGraw Hill, Colombia, 2000

Fischer, Roger, Ury, William y Bruce Patton: Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.

CEPREC-PUCMM-RSTA

Krumwiede, Heinrich: “Posibilidades de pacificación de las guerras civiles: preguntas e hipótesis”, en Sociedades en Guerra Civil. Conflictos violentos de Europa y América Latina. Paidós Estdo y Sociedad, España, 1999.

OEA PROPAZ: Un camino hacia la tolerancia y la reconciliación comunitaria. Guatemala, 2000.

Ury, William: Alcanzar la Paz. EDICIONES PAIDOS IBERICA, S.A., 2000

## **Apéndice B**

### Programas para el Manejo y Estudio del Conflicto y Programas de Investigación

*Universidad para la Paz, Apartado 199-1250 Escazu, Costa Rica, Fax 506 49-19-29*

*Centro Estudios Internacionales, Apartado 1747 Managua, Nicaragua, Fax 505 26-70-517*

*IRIPAZ, 1a Calle 9-52 Zona 1, 01001 Ciudad de Guatemala, Guatemala, 502 2 531-532*

*Institute for Peace Research (IPRCNM), Aptdo. Postal 14-0034, Lima 14, Peru, Fax 51 14 492 645*

*Peace/ Integration Studies, Univ. Nur, Av. Banzer No. 100, Casilla 3273, Santa Cruz, Bolivia*

*Latin American Council of Peace Research, Prov. Rio Bravo #1, Col. Vita Hermosa 62290, Cuernavaca Mor., Mexico, Fax 52 7317 59 81*

*Peace Research Center, Foru Plaze z/g, E-48300 Gernika-Lumo, Spain Fax 34 4 6256765.*

*Conflict Transformation Studies*, Eastern Mennonite University, Harrisonburg VA 22801-2462 USA  
Fax 703 432 4449

*Servicio Paz y Justicia*, Casilla 09-01-8667, Guayaquil, Ecuador Fax 593 4 203600

*Conflict Resolution Studies*, Pontificia Universidad Javeriana, Carera 7, # 40-62, Edificio 25 Piso 3, Sede Santafe, Bogota, DC Colombia Fax 571 2880830

*Bancaja Intl. Center (CIBPD)*, Jaume I Universitat, Fundacio Caja Castellon, C/Enmedio 82, 12001 Castellon, Spain Fax 34 964 230-212

**CEPREC-PUCMM-RSTA**

*Institituto Democracia/Derechos Humanos*, Edificio Cediaz, Universidad Central de Venezuela, Avenida Casanova, Caracas 1050, Venezuela Fax 58 2-761-5035