

# Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: Redorta y Moore\*

## Conflict analysis and mediation as a method of resolution: Redorta and Moore

Recibido: 18 de febrero del 2013 - Revisado: 30 de abril del 2013 - Aceptado: 29 de mayo del 2013.

Gerson Eduardo Ayala Peñaranda\*\*

### Resumen

El conflicto y la mediación de manera conceptual, han creado un campo interdisciplinar en el cual se puede encontrar gran variedad de análisis de distintos autores. El presente trabajo se propone revisar los conceptos de conflicto y de la mediación específicamente como método de resolución. Se revisan ambos temas desde un análisis teórico, desarrollado especialmente por Josep Redorta para los conflictos y de Christopher Moore para la mediación permitiendo delimitar los conceptos que representan gran importancia para nuestra sociedad. Esta revisión permite, por un lado, explorar la estructura, el ciclo y la tipología de los conflictos y por otro, enunciar las distintas formas de encontrar la resolución de un conflicto y la descripción de las etapas necesarias para lograr la mediación.

### Palabras clave

Conflicto, mediación, resolución.

### Abstract

The conflict and the mediation in a conceptual way have created an interdisciplinary field in which you can find a wide variety of analysis of different authors. This paper aims to review the conflict concepts and the mediation, specifically as a resolution method. We review both issues from a theoretical analysis, developed especially by Josep Redorta for conflicts and Christopher Moore for the mediation of allowing to limit concepts that represent great importance to our society. This review allows, one hand, to explore the structure, the cycle and the typology of conflicts and the other, to set out the different ways to find conflict resolution and the description of the steps needed to achieve mediation.

### Key words

Conflict, mediation, resolution.

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Producto del proyecto de investigación "Imaginaros sociales del posconflicto", realizado al interior del Grupo de Investigación PAZCODE de la Universidad de Pamplona.

\*\* Abogado. Magister en paz, desarrollo y resolución de conflictos. Miembro del Grupo de Investigación PAZCODE de la Universidad de Pamplona.

Correo electrónico:  
dramirez@udem.edu.co.

## Introducción

Hablar de “conflicto” en lenguaje cotidiano puede tener una serie de inconvenientes interpretativos, pues este término suele tener diferentes acepciones y también diferentes sinónimos confundibles con la realidad semántica del término: el conflicto es considerado, la mayoría de veces, un proceso que implica de manera interna un choque de intereses, los cuales pueden ser analizados y, algunas veces, resueltos; lo que depende de la voluntad de las partes.

Vicenç Fisas, experto en el tema de “conflicto y paz” nos explica el concepto de conflicto como: “Una construcción social, una creación humana diferenciada de la Violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado (puede convertirse en paz) por las mismas partes, con y sin ayuda de terceros, que afecta a las actitudes y comportamientos de las partes, en el que como resultado se dan disputas; suele ser producto de un antagonismo o una incompatibilidad (inicial, pero superable) entre dos o más partes, el resultado complejo de valoraciones, pulsiones instintivas, afectos, creencias, etc., y que expresa una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas (1998: 185)”.

Como primera medida, el conflicto es diferente a la Violencia, ésta es más bien una expresión del mismo (López,

*et. al.*, 2004: 149), también considera Fisas el hecho de que un conflicto puede “ser conducido, transformado y superado”, en cuanto a la transformación del conflicto, nos aporta Lederach en sus estudios (1998) que el conflicto puede transformarse y crecer, por lo que es necesario que el mismo sea dirigido o encaminado hacia lo positivo, lo que nos llevaría al estudio profundo del tema, de sus estructuras y niveles, en aspectos y contextos variados. El análisis del tema de conflictos siempre resulta incompleto, aún hasta para los mejores autores, quienes sostienen que el conflicto es un tema extenso y que todavía no encuentra respuesta a muchas de sus inquietudes y fenómenos.

Por lo tanto, el análisis del conflicto abarca un vasto campo de literatura, lo que demuestra la verdadera pertinencia de este tema en diferentes disciplinas (psicología, derecho, filosofía...) con el fin de poder lograr crear espacios de mediación que transformen las realidades de los conflictos como una prioridad mundial y poder entender que más allá de esto, lo realmente impactante en la práctica es comprender lo más profundo del ser humano, su naturaleza dentro del conflicto, conocer que “las personas directamente implicadas [dentro de un conflicto] a menudo se dedican a exigir las soluciones que a ellas les conviene y no quieren escuchar las preocupaciones y las razones del otro” por lo que “suelen asumir una actitud intransigente e inflexible, basada en su propia solución” (Ledereach, 1998: 23).

La comprensión de este concepto es importante para la situación actual a nivel local e internacional, pues no se trata sólo de describir y revisar su semántica, sino también sus implicaciones en la vida misma y en la manera de solucionarlos, sus estrategias y métodos. Para este proceso es menester que se realice esta revisión, pues evitará en el futuro algunos inconvenientes académicos. Además de presentar esta distinción, profundizaremos en el análisis del mismo desde la perspectiva de Redorta y se presentará, dentro de los métodos de resolución, el camino de la mediación y las etapas que ésta debe tener.

### 1. ¿Qué es conflicto?, diversidad de conceptos

El conflicto hace parte de la cotidianidad del ser humano pues es consustancial a las relaciones humanas. Sin embargo, existe de manera no académica un elevado número de sinónimos para referirnos a este mismo; un ejemplo puede ser las ideas que tenemos de "pleito" o de "problema", de "inconveniente" o, como en Estados Unidos, de "situación" [*situation*] y de otros sinónimos que utilizamos para llamar a nuestros "conflictos" de otra manera. Según Lederach, "El lenguaje no es simplemente una manera de comunicarnos. Es uno de los principales modos en que construimos y comprendemos nuestra realidad" (1998: 21), lo que indica que en nuestra realidad hay una negación a llamar "conflicto" a lo que corresponde; según la *Enciclopedia de paz y conflictos*

éste se puede definir como cualquier situación de disputa o divergencia en la que existe "una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles" (p. 149).

No obstante, en nuestra menuda realidad nacional muy a menudo sólo existe la vaga idea de un "conflicto armado", pues en la cotidianidad este es el resultado de la invasión del término y de la influencia de los medios masivos de comunicación, el resultado es que vemos el "conflicto" de manera negativa y olvidamos que es natural en nuestras relaciones este fenómeno y que por lo tanto, es beneficioso para todos que le conozcamos de manera más profunda con el fin obtener mejores beneficios sociales y civiles: "La percepción del conflicto como algo negativo está muy extendida. De hecho, etimológicamente, el lexema -flicto procede de fligere que significa chocar o topar. El prefijo co- se refiere a interacción. Por tanto, el conflicto se refiere al chocar o topar unos con otros. La primera acepción que aparece en el diccionario de usos del español María Moliner, es «momento más violento de un combate», lo que viene a corroborar la negatividad con la que se entiende la palabra conflicto" (López, et. al., 2004: 149).

El conflicto que nosotros llamamos "armado", se clasifica -preferiblemente- dentro de los conflictos político-sociales cuya visión es igualmente negati-

va para algunas culturas. Sin embargo, este campo complejo en construcción requiere demostrar que no sólo el conflicto es sinónimo de violencia, sino también de cambio. El conflicto debe indicar que históricamente en algunos casos se transforma en oportunidades para la paz (Lederach, 1998), lo que nos lleva a estudios que proponen no sólo análisis de su semántica, sino análisis de sus causas y consecuencias.

Por lo tanto, precisar el concepto del conflicto de manera académica requiere de un análisis complejo; diferentes autores han propuesto una gran variedad de definiciones, por ejemplo, según Josep Redorta y Eduardo Infante en una investigación de la Universidad de Sevilla halló para un estudio sobre la definición de conflicto en el periodo de 1993-1996, 78 definiciones distintas (Infante, 1998: 491, citado en Redorta, 2004: 29). Adicionalmente, el conflicto es un concepto empleado en varios campos de la ciencia, por ejemplo en el área psicosocial, en la cibernética, en la etología y en organizaciones que corresponden a otras áreas del conocimiento, lo que demuestra la dificultad de tener una concepción única.

Para solucionar esta greña, se ha desarrollado una disciplina especial para el estudio del origen o causas y consecuencias de los conflictos: la conflictología. Ésta, reúne la riqueza de otras disciplinas como la psicología, la antropología, la historia y los pensamientos clásicos, con el fin de presentar una mejor comprensión del concepto y

del desarrollo de las técnicas y estrategias para la "resolución de conflictos".

La conflictología, como la ciencia del conflicto, hace parte de este trabajo ya que en ella se encuentran aportes valiosos para poder tener un acercamiento conceptual a este constructo complejo que se complementa con otras disciplinas a la hora de buscar herramientas de resolución. Redorta afirma que "no existe una teoría general del conflicto", algunos autores sostienen la necesidad de que exista una: "Es necesaria una teoría general del conflicto no sólo para que nos ayude a explicar, predecir y tratar algunos elementos del comportamiento humano, sino porque además constituye la base para la comprensión de los conflictos particulares" (Alzate, 1998: 17, citado en Redorta, 2004: 32-33).

Es relativamente nueva la disciplina del conflicto y en ella se observa que algunos elementos aún no son claros y son demasiado profundos, como sus orígenes: "Preguntarse por las fuentes del conflicto es adentrarse primero en la filosofía, la religión y cuantas opiniones existen que pretendan dar cuenta de a qué razón responde el ser humano. En tanto que somos incapaces de respondernos respecto al conflicto central, es decir, el existencial el qué somos y qué significado tiene la vida, se hace difícil identificar los orígenes de los conflictos" (Redorta, 2004: 34).

El conflicto, de esta manera comprende incógnitas universales que se han generado desde hace miles de años

y aún con algunas posibles respuestas, ninguna de ellas es totalmente probable.

Sin embargo, teniendo en cuenta las condiciones de esta realidad Redorta aconseja que este concepto no debe comprenderse de manera lineal o tradicional, “el conflicto no puede ser analizado plenamente en el marco de los principios disyuntivistas del paradigma científico clásico” (Ibáñez, 1988, citado en Redorta, 2004: 47), sino que debe ser considerado desde un nuevo paradigma de “complejidad”: “El nuevo paradigma nos ayuda a pensar desde lo simplificado a lo complejo, de lo cartesiano a lo no cartesiano y, por tanto, de lo racional a lo intuitivo, de lo analítico a lo sintético, de lo reduccionista a lo holístico y, en resumen de lo lineal a lo no lineal” (Redorta, 2004: 52).

Implica entonces, que no se debe estudiar “el conflicto”, desde la idea tradicional (aristotélica) de causa-efecto, sino que este estudio sugiere no separar ni aislar cada uno de los aspectos o elementos del conflicto, a fin de considerar la totalidad del mismo, y poder de esta manera, tener en cuenta sus relaciones y sus contextos.

Desde todo punto de vista es entendible esta situación, dado que la gran responsabilidad que enfrenta esta disciplina, que ayuda a describir la conducta del ser humano, es demasiado amplia

y sólo puede avanzar en la medida en que reconoce patrones del desarrollo de cada conflicto llevándonos a realizar estudios o análisis particulares de cada conflicto presentado.

Por ende, comprender este concepto de manera académica permite interpretar la estructura de un fenómeno social que requiere de mucha atención, pero que es necesaria puesto que otorga a los estudiosos del tema crear por lo menos un mapa de caracterización que sirva para apoyar la intervención de los conflictos con el fin último de producir una salida pacífica a los mismos. Por eso, aunque en el campo de los conflictos se tienda a ver las cosas de manera borrosa o poco estable, se debe iniciar un proceso de categorización que permita descubrir patrones organizados, elementos que se encuentran fuera de una posición lineal y permitan un consenso provisional.

En esta primera parte del trabajo, se abordará el estudio de Josep Redorta<sup>1</sup> con respecto a la estructura del conflicto, tema que se desarrolla en *Cómo analizar los conflictos* (2004) y, en una porción más pequeña, *El poder y sus conflictos* (2005) puesto que para empezar, se debe tener en cuenta que la estructura del conflicto está constituida en su núcleo “por el poder y sus distintas formas” (2004:63), pues éste está presente de continuo en las relaciones sociales, por eso es importante que se incluya dentro de esta revisión.

<sup>1</sup> Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Producto del proyecto de investigación sobre Valoración y Estándares de Prueba, realizado al interior del Grupo de Investigación PAZCODE de la Universidad de Pamplona.

La estructura del conflicto es la forma esencial en la que es pensado un conflicto. Lederach, por ejemplo, nos presenta un esquema en donde siempre se deben relacionar tres aspectos (a manera de triángulo): proceso-personas-problemas. Sin embargo, para Alzate “este marco de referencia desde luego, está pensado más en la intervención que en la comprensión del fenómeno” (Alzate, 1998: 43, citado en Redorta, 2004: 67). Otros autores como Galtung o Coser igualmente propusieron esquemas de estructura triangular que difieren del esquema de Lederach según el contexto en el cual se desarrolla el conflicto.

## 2. Resolución de conflictos: Josep Redorta

Josep Redorta, con el ánimo de establecer una síntesis de lo que se puede comprender desde la estructura del conflicto, decide, basado en la estructura del conflicto propuesta por varios autores, crear una estructura llamada “multipolar”. Esta estructura se compone de elementos dispersos y subjetivos, valorados por algún autor quien los incluye como parte de la comprensión y posible orientación a la solución de conflictos. En ésta también se pueden encontrar elementos que se consideran importantes y que reseñaremos en este trabajo, tales como las metas, el contexto, las partes, el poder, las fuentes, el patrón, la función, las expectativas, el eje, la vivencia, el desencadenante, el ciclo, los métodos, las normas, el estilo, los efectos, el ámbito y la complejidad.

*Las metas* como elemento de la estructura, significan los objetivos que buscan alcanzar las partes del conflicto, estos se pueden presentar de manera total o parcialmente incompatibles, lo que “afectará tanto a las consecuencias del conflicto como a las tácticas y estrategias que las partes utilicen en su resolución” (2004: 71). El contexto entre otras partes de la estructura, determina el escenario en el cual se desarrolla el conflicto, puede ser la escuela o el lugar de trabajo, influyendo en el tipo de conflicto, es similar *al ámbito*. *Las partes* de un conflicto igualmente se consideran elementos de la estructura, éstas representan el número de contendientes. En cuanto al *poder y sus relaciones* “dependen en general de los recursos que se empleen en el conflicto y, por tanto en gran medida su evolución futura” (2004:71).

**El patrón** del conflicto, manifiesta que estos algunas veces, toman un curso semejante, lo que permite incluso con la experiencia poder llegar a pensar cuál o cómo será su desarrollo, se relaciona en gran medida con *la fuente*.

*La función* es otro elemento que rescata aspectos positivos del conflicto, como por ejemplo la capacidad de relacionar las partes. Igualmente *las expectativas* juegan un papel fundamental en la estructura; esta parte permite reconocer las aspiraciones futuras de todo conflicto.

*Los ejes* del conflicto como elemento de la estructura ayudan a analizar lo que está ocurriendo con el autor. Según

Redorta (2004), Schutz (1958) ya había elaborado una “teoría respecto a los grupos sobre tres ejes básicos: inclusión (dentro o fuera del grupo), el control (más o menos poder) y la afectividad (percepción de cercanía personal)” (72).

*La vivencia*, significa la percepción, que se puede ver afectada mediante el conflicto, generando una pérdida de visión realista. Esta parte de la estructura se relaciona con las emociones y puede llegar a comprometer otras partes de la estructura.

*El desencadenante* es otro elemento de la estructura al cual se le atribuye el motivo por el que se da inicio al conflicto. *El ciclo* como tal representa para la estructura del conflicto el factor tiempo y *el método* es “el conjunto de prácticas que las partes ponen en acción al servicio de sus metas y que contienen cierta estrategia” (72).

*Las normas*, “tienen que ver con la forma cambiante en que se regula el conflicto” (72). Se asemeja a un consenso implícito de las partes en conflicto. *El estilo* se entiende como las distintas formas de pelear que “usan los participantes y que miden desde su implicación hasta la capacidad de negociación” (72). *Los efectos* también hacen parte de la estructura y son el elemento que demuestra los resultados que se producen por causa del conflicto.

Finalmente, *la complejidad* está presente en toda la estructura del conflicto. Los límites de muchos aspectos

se acostumbran a ser borrosos y como tal deben ser percibidos. El azar puede cambiar el curso de los acontecimientos y la no previsibilidad puede ser la norma en un asunto que sigue planteamientos no lineales (73).

La estructura fijada por Redorta se considera un elemento de apoyo, que permite la influencia de varios autores, sin embargo otras estructuras se conforman de menos elementos, pero con grandes extensiones cada una.

En el estudio de Redorta, es de vital importancia tener en cuenta el elemento de *los ciclos* – que se relacionan con el factor tiempo–, los cuales se pueden analizar en tres procesos: *escalada*, *desescalada* y *estancamiento*. El ciclo del conflicto al igual que otras esferas del conflicto ha tenido una gran participación de diversos autores, lo que señala que para algunos, este modelo se representa visualmente de forma llámese circular, lineal, helicoidal y espiral, pero finalmente con el mismo sentido. Un ciclo marcado por el tiempo.

Los tres procesos de los ciclos del conflicto pueden llegar a entenderse de la siguiente manera: “El concepto de “escalada” ha sido ampliamente aceptado por la literatura científica para recoger una “expansión secuencial de la amplitud o intensidad del conflicto” (Geller, 1990; Pruitt y Rubin, 1986, citados en Redorta, 2004: 75).

Este concepto es marcado por la desconfianza y el ánimo de competi-

ción. La definición de la “desescalada” representa todo lo contrario y, finalmente el proceso de “estancamiento” se caracteriza porque los actores del conflicto llegan a un punto donde ya no se encuentran interesados en seguir el conflicto, se muestran cansados, de manera tal que éste tiende a reducirse y a buscar soluciones.

La fase de “estancamiento” puede significar igualmente tiempo fuera, con la intención de retomar el conflicto más tarde y seguir el proceso de escalada, todo esto se puede llegar a presentar hasta el punto de madurez donde el conflicto da el paso a la resolución o transformación, en el cual se genera un cambio de manera radical. Son tres los elementos que Redorta destaca que pueden conducir el conflicto al punto de madurez: *i*. Empate en el conflicto, *ii*. Pérdida de control y *iii*. Oportunidad de ganar cooperando.

Entonces, el factor del tiempo se divide en ciclos al igual que los factores de clasificación, que también juegan un papel importante dentro del análisis del conflicto pues estos adquieren una gran variedad de expresiones teniendo en cuenta la postura de los autores.

En cuanto a la *tipicidad de los conflictos*, Redorta considera que ésta es el soporte que permite discriminar las diferencias dentro del conflicto y con ellas igualmente formar una jerarquía, como en algunos casos se puede evidenciar según el interés científico de algunos autores. Los conceptos nos permiten

agrupar definiciones, pero se debe tener en cuenta siempre que éstas deben estar compuestas de atributos y reglas. Los atributos pueden llegar a ser rasgos flexibles que se muestran con regularidad, mientras la regla es mucho más exigente, certera y delimitadora: “Todos los autores han coincidido en que los conflictos son difíciles de clasificar. Lo más fácil es una clasificación de criterio único, es decir la que permite incluir un tipo de conflictos en una categoría e imputar el resto a la contraria” (2004: 90-91).

Josep Redorta resalta algunas clasificaciones ya existentes, teniendo en cuenta el esfuerzo de algunos autores en esta difícil tarea. Kriesberg es uno de estos autores, él propuso clasificar los conflictos de la siguiente manera: “... por dimensión: “conflictos entre personas”, “conflictos entre organizaciones”, “conflictos entre grupos” (*communal groups*), y “conflictos entre Estados”, para referirse luego a las distintas relaciones entre ellos y establecer una nueva y amplísima clasificación (*from varied circumstances*) en la que recoge los de larga duración, los destructivos y la combinación entre ambos” (1999: 415-417, citado en Redorta, 2004: 94).

Redorta también destaca el trabajo de Coombs y Avrunin quienes clasifican los conflictos en tres grandes grupos: Conflictos de *Tipo I* en los cuales sus contendientes tienen objetivos incompatibles; *Tipo II*, en los que sus contendientes quieren cosas diferentes, pero luchan por la misma y los de *Tipo*



III, cuyos contendientes quieren la misma cosa, pero luchan por motivos diferentes.

Finalmente Christopher Moore es otro de los autores que han propuesto estilos de clasificación que, según Redorta, vale la pena tener en cuenta. Propone cinco grandes elementos para su clasificación: *conflictos de valores, conflictos estructurales, conflictos de intereses, conflictos de relaciones interpersonales y conflictos de información*. Este último trabajo sobre la tipología representa una herramienta especialmente de intervención lo cual la hace distinta a todas las demás que tratan sólo de teorizar las clasificaciones, pero no llegan hasta este punto.

Redorta, en su análisis, pasa de la clasificación a la forma del conflicto. Propone entonces, el concepto de morfología, con el cual encuentra que los patrones repetitivos que diferencian los unos de los otros pueden servir para una discriminación que alcance una tipología clara: “...patrones y conflicto es un campo prácticamente inexplorado en la ciencia. En 1987 Escudero, Sobral y Gutiérrez revisaron desde esta perspectiva la literatura existente y concluyeron: “la mayor parte de los estudios revisados sobre el conflicto interpersonal no incluyen en su metodología ningún intento de analizar eventos de interacción conflictiva producida realmente en situaciones interpersonales...” (Escudero, Sobral y Gutiérrez, 1987: 116, citado en Redorta, 2004: 101).

Todo esto les permitió, a algunos autores, encontrar que paradójicamente no existía un análisis de secuencias de conflictos interpersonales. Este nuevo proceso de identificar las formas del conflicto contribuyó de manera notoria a la teoría del conflicto. Algunos autores, teniendo en cuenta elementos de codificación y patrones de simetría, propusieron estudiar las formas del conflicto, lo que Redorta llama identificar cómo la gente “conflicta” (2004: 102), dejando de lado el por qué y sus consecuencias. El tema de los patrones de conflicto, tienen su origen en Pondy quien vinculó el término “episodios de conflicto” y lo definió de la siguiente manera: “los episodios de conflicto tienen una estructura y porque la tienen, deben ser diagnosticados y controlados” (Pondy, 1992: 259, citado en Redorta, 2004:103).

Asimismo, Redorta afirma que “la tarea fundamental de un sistema de reconocimiento de patrones es clasificar, asignar a cada patrón de entrada una etiqueta” (2004: 106). Para los conflictos este proceso necesita de aspectos similares a la consolidación y la filtración, estrategias que permitan una identificación y posteriormente un reconocimiento de conductas presentes en el ser humano. Guiado por la clasificación creada por Moore en *El Proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, propone de manera empírica 15 patrones de conflicto, los cuales se reseñan de esta manera:

### **El conflicto de recursos escasos**

Se relaciona con procesos de competición que se afectan especialmente por elementos de poder. Los animales son un claro ejemplo de este conflicto, estos luchan por la obtención de recursos básicos, especialmente cuando se encuentran de manera escasa. La competición como mecanismo de defensa empleado en este conflicto al igual que el de cooperación, se emplea según sean dispuestos los intereses: “La escasez tiene claros efectos sobre el deseo y la motivación y en este sentido se explican algunos comportamientos” (2004: 136).

La motivación juega un papel fundamental en la obtención de una meta o de un logro planteado. Este conflicto se puede ver representado en las organizaciones como resultado de los deseos de poder y autoridad o en el campo medio ambiental donde el agotamiento de la naturaleza supone una falta de distribución equitativa generada por el ataque a los recursos renovables y no renovables en comunidades vulnerables que crean la necesidad de lucha por la obtención de estos recursos. El patrón básico de este conflicto muestra que “disputamos por algo que no hay suficiente para todos” (2004: 144).

### **El conflicto de poder**

Hace normalmente presencia en los *ciclos de escalada* donde el conflicto tiende a complicarse. Se puede ver ejemplificado especialmente en la política, en los medios de comunicación e incluso en la etapa de la adolescencia. Pese a su dinámica otros muchos más

conflictos pueden tomar la forma de un conflicto de poder.

El logro como eje central del conflicto de poder crea la necesidad de competencia, y esto a su vez crea una visión limitada de éxito o fracaso, lo que hace que las partes implicadas lo interpreten como un conflicto. Las características de la personalidad de los actores implicados en este tipo de patrón conflictivo, asumen desde temprana edad características de superioridad y liderazgo que con el paso del tiempo consolidan un comportamiento y ciertas consecuencias.

El autoritarismo y la jerarquización son dos elementos que se desprenden del conflicto de poder. En el primero, se busca sobresalir con el objetivo de mantener supuestamente el control de las situaciones; el autoritarismo crea un choque directo contra las relaciones sociales. La jerarquización, por otra parte, demuestra una dinámica en cuanto a la toma de decisiones, construcción de normas y la capacidad de adaptarse a la forma simbólica de la pirámide, donde el estatus y el prestigio pueden ayudar a ubicar un lugar dentro de esta estructura, situando en la cumbre de ésta a aquel que posee un máximo nivel de poder.

Según Redorta, Michel Foucault – gran analista del tema del poder–, hace ver que este elemento se caracteriza por ser dinámico e inestable (Redorta, 2004: 152-154 y 2005). Para algunos otros autores como Max Weber el poder se pue-

de acumular y a futuro llegar a producir desequilibrio en las relaciones (154). Finalmente, el patrón básico del conflicto de poder propuesto por Redorta manifiesta que “disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más a otro” (157), aspecto que tiene que ver más bien con nuestra naturaleza y que influye en cada una de nuestras acciones; esto permite que Redorta pueda ampliar más esta investigación en *El poder y sus conflictos o ¿Quién puede más?*, en donde nos permite la siguiente conclusión con respecto a esta tipicidad: “Todo conflicto tendrá siempre y en algún nivel un componente de poder” (2005: 130).

### **El conflicto de autoestima**

Hace parte de nuestra personalidad, se encuentra en la intimidad individual de cada ser. La autoestima se elabora desde una edad temprana, de manera igual que otros aspectos importantes de nuestra personalidad. Este componente se encarga de crear un mecanismo de seguridad para cada ser y demuestra en muchos casos que en momentos de crisis por parte de la interacción social, puede llegar a generar una respuesta violenta.

Redorta afirma que este tipo de conflicto “tiene que ver de forma directa con las conductas de “protección de la autoestima® que utilizan los contendientes ante una situación vivida como amenazante” (2004:160). La autoestima se desarrolla en la interacción social y esto conduce a que algunas posturas

que se descalifiquen, comprometan un choque directo con la autovaloración de cada ser, lo que genera una reacción de conflicto.

Las comparaciones sociales son el ejemplo más objetivo de este tipo de conflicto; en ellas podemos observar que la autoevaluación que se haga puede comprometer la autoestima dependiendo de cómo nos juzgue la sociedad; por ejemplo, en casos de comparación donde el resultado es negativo, la auto-percepción se puede modificar e incluso generar un enemigo interno que afecte la seguridad de cada ser. En los procesos de comparación social Redorta asume que “el proceso de competitividad como el de comparación de opiniones o conformidad tienen que ver con la autoestima” (2004: 163).

El patrón básico de este conflicto consiste en que nosotros disputamos “porque mi orgullo personal se siente herido” (2004: 170). Esto indica, desde el componente de merecimiento, que la autoestima muestra dos caminos: el de aceptación y el de rechazo. De manera implícita se deduce que la presencia de valores o la ausencia de los mismos conllevan al conflicto.

### **El conflicto de valores**

Es el cuarto de los conflictos propuestos por Redorta. En éste se debe resaltar primero que los valores se construyen de acuerdo a las creencias; el conflicto llega sólo cuando las creencias no son las mismas y una de las partes

intenta coaccionar a la otra o a las otras partes teniendo en cuenta no sólo las relaciones interpersonales sino también las relaciones colectivas. El conflicto de valores se caracteriza por la polarización de los grupos comprometidos en el conflicto, por su larga duración y por su relación con elementos culturales los cuales pueden incluso ayudar a comprender de mejor manera el contexto en el cual se desarrolla el conflicto.

Kohlberg uno de los representantes más importantes en el campo del desarrollo moral, propone “que los hombres pueden llegar a construir sucesivamente seis grandes estructuras de razonamiento moral para solventar de forma cada vez mas adecuada sus conflictos de valor” (1989: 89, citado en Redorta, 2004: 176).

Las creencias religiosas, el poder y las ideologías son algunos de los procesos que permiten demostrar la dinámica del conflicto de valores, pues representan elementos subjetivos que para el ser humano alcanzan puntos de encuentro colectivo que se pueden comprender culturalmente. El concepto de valor, por sí mismo -según Redorta-, se considera una concepción conflictiva, de la cual se pueden llegar a tener varios puntos de vista.

El patrón básico del conflicto de valores identificado asume que “disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego” (2004:185). Esta concepción como patrón de conflicto, afirma que la discu-

sión inicia por la comprensión de la realidad, desde una perspectiva distinta a la personal que se puede ver amenazada por otras que intentan cambiar un constructo mental ya formado.

### **El conflicto estructural**

Es considerado, en algunos casos, de manera similar al conflicto social o de clases. Redorta, en este tipo de conflicto lleva su análisis a un nivel micro donde las relaciones interpersonales entran en contraposición. Éste se caracteriza por su larga duración, por las dificultades en su proceso de resolución, porque está compuesto de obstáculos de manera frecuente e inesperada. Todas las características anteriores hacen que algunos autores lo consideren un conflicto intratable.

Redorta resalta el trabajo de Talcott Parsons (1937, 1951, 1953, 1956, 1964, 1971) en donde se analiza que la acción social representa cualquier conducta y, por ende, sostiene que “toda acción es moral, es decir debe ser interpretada en un marco de referencia y es producto de la interacción de fuerzas e influencias de cuatro contextos distintos y simultáneos” (Redorta, 2004: 189): *biológico, psíquico, social y cultural*.

Estos *contextos* mantienen una relación entre sí, excepto el *contexto biológico*, y producen entre ellos procesos de institucionalización y de internalización, en la medida en que estos se transforman primero en normas y roles, y posteriormente, se interiorizan tanto

a nivel individual como grupal para lograr así una estabilidad que se manifiesta en la convivencia.

El *contexto social* posee una variedad de análisis que permite conocer los enfrentamientos que están marcados o presentes en la historia, un ejemplo de ello lo constituye el marxismo que resalta la lucha contra el capitalismo, o el neomarxismo que presta mayor atención a la cultura y a la ideología. Las clases sociales y los problemas que en ellas se presentan deben tener un marco de referencia, que permita distinguir su proceso evolutivo y las condiciones en las cuales se puede estar presentando el conflicto en la actualidad. Los cambios de la estructura social están marcados por elementos que han evolucionado en busca de mayor eficacia, pues la constante defensa de los derechos humanos en todas sus expresiones, confirma que un nuevo sistema de red se encarga de una acción social marcada por la información.

La violencia estructural que se presenta en la esfera social, muestra su intervención en las relaciones personales en cuestiones por ejemplo de raza, género y otras más, permitiendo que la intervención de los Derechos Humanos sea un mecanismo que vigile este tipo de conductas. Johan Galtung (en sus estudios de 1969, 1975, 1980, 1988, 1989) concluye que los conflictos estructurales son causados por "estructuras opresivas de relaciones humanas" (Citado en Redorta, 2004:195).

Según el patrón básico del conflicto estructural analizado por Re-

dorta sugiere que "disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades personales" (2004: 197). Este conflicto que para algunos autores se representa como algo intratable, debe nutrirse de las acciones de apoyo individual que cada ser humano pueda aportar para la resolución. Sólo de esta manera se puede generar un cambio en este conflicto.

### El conflicto de identidad

Se relaciona con gran cantidad de elementos psicosociales. La identidad posee tanto a nivel social como personal características defensivas del yo. Redorta sostiene que "con la denominación de conflicto de identidad tratamos de centrarnos en aquellas situaciones de hecho que son vividas como una amenaza para la identidad" (2004: 200). En la etapa de la adolescencia es frecuente observar que la rebeldía encaja en este conflicto, teniendo en cuenta la base de que éste se concentra en la búsqueda de identidad. Lo mismo sucede en algunos países que han sido reprimidos por su falta de independencia afectando de manera directa su identidad que ha provocado en ellos un estado adolescente y conflictivo.

El ser humano como organismo independiente y libre cuenta con un esquema de identidad al cual obedecen sus comportamientos y normas. Sin embargo, elementos del desarrollo humano hacen que este proceso se lle-

ve de manera ascendente en el sentido que adquiere cada vez más elementos que construyen su identidad y su independencia. Este tipo de conflicto se puede llegar a relacionar en algunos aspectos con el “macro conflicto” que plantea Galtung en su libro *Trascender y Transformar* en el que se establecen los constantes choques entre la cultura y los Estados, considerando Galtung que la identidad es una “necesidad básica” (2003: 139).

Asimismo, el mecanismo de “aparición” está presente en el conflicto de identidad. Este hace que las personas se sientan motivadas a seguir un modelo que consideran digno de tal conducta. Se debe tener en cuenta a la hora de proponer una *mediación*. Este mecanismo, pues hace que las personas idealicen un comportamiento y pierdan de vista su propia identidad, a causa de los elementos externos.

La identidad se construye con apoyo de la interacción social, que además provoca en el individuo el acto de imitar comportamientos que se encuentran en cualquiera de sus contextos, es decir, el ser humano se expone potencialmente a heredar los comportamientos que observa como parte de su misma naturaleza. Esto se puede entender de manera sencilla en las conductas que se imitan y adquieren en el núcleo familiar.

Otra de las ciencias implicadas en el análisis del patrón de conflicto de identidad, aparte de la psicología, es la sociología. Desde esta última “Manuel

Castells ha advertido que debe distinguirse entre identidades y roles; las identidades son fuentes de sentido más fuertes que los roles debido al proceso de autodefinición e individualización que suponen. Afirma que, mientras la identidad organiza el sentido, el rol organiza la función” (1999: 29, citado por Redorta, 2004: 206).

El patrón básico del conflicto de identidad es definido de la siguiente manera: “disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy” (2004: 209). Esta definición resulta evidente tanto en aspectos de identidad personal como en los de identidad social.

### **El conflicto normativo**

En principio se puede entender desde el campo jurídico como una herramienta legal que asegura un correctivo a la contravención de la misma. Sin embargo, este conflicto de igual manera integra la norma social, aquella que resulta más amplia y compleja de comprender, compuesta por valores, expectativas, legitimidad y emociones.

Los valores como elemento estructural de la norma integran, en conjunto, una cultura que se encarga de legitimar cualquier conducta. La producción social de reglas busca brindar seguridad, en la medida en que reconoce un proceso de influencia que genera unos derechos que nos evitan tener dilemas. Redorta sostiene que “la norma procede de la jerarquía y la función de la

jerarquía es evitar que tengamos que estar continuamente poniéndonos de acuerdo para tomar decisiones; de ahí nace la legitimación del poder político” (2004: 214). Las normas están presentes en todos lados, incluso éstas pueden llegar a tomar efectos de reciprocidad para ocupar cualquier espacio de la interacción social, es decir, el conflicto de valores elabora un pensamiento de que todo aquello negativo que le hagamos a nuestros semejantes tendrá un efecto de búmeran.

Al mismo tiempo, el no cumplimiento de una norma es caracterizado como una conducta desviada que genera en la sociedad rechazo frente a aquellas personas que no respetan o que incumplen las normas establecidas para el beneficio de todos. Estas acciones sólo conllevan a una reflexión de valores que nace para entender el porqué de estos comportamientos, a razón de ello se pueden incluso descubrir nuevas realidades que desmonten normas ya existentes.

Finalmente, el patrón básico del conflicto normativo identificado por Redorta mantiene que “disputamos porque se incumple una norma social o legal” (2004: 222). Este conflicto posee una gran cantidad de ejemplos en los cuales vale la pena resaltar el papel de la cultura como legitimadora de las normas.

### **El conflicto de expectativas**

Este conflicto en la tipología pro-

puesta por Redorta es uno de los menos abordados, pues resulta innovador y poco estudiado. Se hace en la medida que esperamos que algo suceda sin dejar de lado que no siempre las cosas salen de acuerdo a lo que nos podemos imaginar. La “frustración”, que se genera por el cambio de planes, resulta como una ruptura de expectativas producida en el marco de la relación interpersonal. El “nivel de tolerancia” como otro elemento del conflicto de expectativa, juega un papel principal en la medida que nos indica si la reacción frente a ello ocasionará una respuesta agresiva o no. Y finalmente la “anticipación”, un elemento cronológico que se enfoca en el marco del cumplimiento de los objetivos.

El desempeño de roles hace suponer que se tienen ciertas expectativas sobre algo, pues este se convierte también en un compromiso personal que debe cumplir ciertas metas. Según Redorta: “En la medida en que el rol contiene expectativas, se constituye una nueva fuente de conflicto de expectativas que esencialmente tendrán que ver con la forma en que el rol se asume, se interpreta y se desempeña en el marco de la interacción” (2004: 232).

Las relaciones interpersonales se ven constantemente influenciadas por este conflicto, ya que asume que cada participante posee sus expectativas que se interpretan como un control del entorno que posibilita el alcance de ciertas metas y el no cumplimiento puede ocasionar un conflicto. Este patrón de con-

flicto se resume de la siguiente forma: “disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro” (Redorta, 2004: 235).

### **El conflicto de inadaptación**

Vincula al concepto de estrés teniendo en cuenta que el rechazo al cambio puede generar esta reacción, es decir, la inadaptación supone una modificación que conlleva a un desajuste del entorno, produciendo por último una presión que ataca la estabilidad de la situación. La evolución ha demostrado que los procesos de cambio poseen de manera implícita conflictos de inadaptación; Darwin encuentra que “el propio hombre procede de un origen común en un largo proceso evolutivo. La lucha por la existencia es adaptativa. Sólo sobreviven los que se adaptan adecuadamente al medio ambiente” (1998, citado en Redorta, 2004: 239).

La principal emoción presente en este conflicto es el miedo, el cual se hace visible en las nuevas experiencias, aquellas que anticipan de manera mental un resultado negativo que impide el normal desarrollo de las acciones. La adaptación a la vida en sociedad también hace parte de este conflicto que resulta de gran importancia para la convivencia. El desarrollo de habilidades sociales sólo se hace posible por medio de la interacción con lo demás, éste a su vez requiere de un nivel de tolerancia que es analizado desde distintas corrientes psicológicas.

El patrón de conflicto de inadaptación según Redorta se refiere a que “disputamos por que cambiar cosas nos produce tensión” (2004: 247). Todo cambio posee en su dinámica una resistencia que hace mucho más difícil cualquier estrategia de mediación. Sin embargo, el nivel de tensión externa se puede convertir, con el paso del tiempo, en un elemento motivacional que apoya el cambio.

### **El conflicto de información**

Es el décimo de los conflictos propuestos por Redorta. Éste no sólo se debe considerar sinónimo de un malentendido, pues resulta mucho más amplio y comprende aspectos tales como: la reserva de la información, el exceso de información, las mentiras, el olvido, los rumores, la confusión y la persuasión. Mecanismos en general que distorsionan la comunicación y se convierten en el motivo de un conflicto. La información en la actualidad se considera un elemento de valor para la sociedad. Este elemento a su vez debe tener presente la interpretación que se vale de la semántica, la sintáctica, la pragmática, la semiótica y las herramientas que en nuestros días ha creado la tecnología para poder nos comunicar. “Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta” (Redorta, 2004: 261), es el patrón básico del conflicto de información. El tema de la comunicación se puede presentar en cualquier escala de la interacción social, pero aparte de ello éste se puede presentar en procesos de mediación que están en evolución de



superación, lo que significa que para las partes el conflicto se pondría en retroceso.

### El conflicto de intereses

Dentro de la presente tipología se reconoce como uno de los más complejos para definir. Según Redorta “es un conflicto que limita la capacidad de actuar correctamente a una parte porque genera contradicciones que afectan a la ética y a lo deseable socialmente” (2004: 263). Este conflicto se caracteriza por tener una notable conexión con los conflictos de recursos escasos, normativo y de poder. Se presenta especialmente en condiciones interpersonales, organizacionales e intergrupales.

Los procesos subyacentes de este conflicto nombran la toma de decisiones desde la teoría de *los juegos* (1944)<sup>2</sup> desarrollada por John Von Neuman y Morgensten, haciendo referencia de los casos en los cuales se presenta el conflicto, frente al cual se deben tomar las decisiones adecuadas, para poder alcanzar un resultado positivo

El conflicto de intereses se relaciona con la negociación y la mediación. Serrano y Rodríguez (1993: 9, citado en Redorta, 2004: 266) retoman a Morley y Stephenson (1977) para señalar que “la negociación debe entenderse como un proceso de interacción comunicativa en

que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas”.

No obstante, en casos donde la negociación no logra cumplir las expectativas propuestas, se emplea un proceso de mediación que Yarn define como “un término genérico que abarca ciertos procedimientos conciliatorios y no decisivos relativos a la resolución de disputas en los que interviene un tercero no vinculado a la disputa” (1999: 272, citado en Redorta, 2004: 267-268).

Las soluciones planteadas a los conflictos de intereses son acompañadas por mecanismos propuestos desde el derecho. Estas herramientas sociales que mantienen el orden e intentan comprender y aplicar una normatividad preexistente no son las únicas formas de enfrentar este conflicto; la cooperación y el arbitraje resultan más flexibles.

Un conflicto de intereses se encuentra presente en procesos de convivencia donde la interacción natural del grupo genera motivos para el inicio de un conflicto. El patrón básico para este conflicto es: “disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos” (Redorta, 2004: 272).

<sup>2</sup> Esta teoría fue más adelante, en 1957 introducida por Luce y Raiffa en *Games and decisions: Introduction and critical survey*, quienes definen el juego “como una estrategia dirigida a situaciones de conflicto, en las que una persona debe realizar una elección sabiendo que otras personas están efectuando sus propias elecciones al mismo tiempo y que el resultado del conflicto está determinado por todas las elecciones realizadas” (130, citado en Redorta, 2004: 264).

## El conflicto atributivo

Señala las responsabilidades que se le atribuyen a cada una de las partes. Para Redorta “este tipo de conflicto se origina muchas veces por una discrepancia sobre las causas de un conflicto preexistente. La atribución mutua de responsabilidad entre las partes suele conducir a la escalada del conflicto” (2004: 273).

Los procesos subyacentes del conflicto atributivo describen cómo se crea, por medio de la interacción, un juicio en el momento en que se cree haber descubierto la causa que produjera cierto resultado. Igualmente, procesos de inferencia dan a entender que se conocen cuáles son las causas que pueden originar un conflicto, teniendo en cuenta los efectos comunes que nombra Redorta. El conflicto atributivo no encuentra fácilmente una salida, pues se apoya en criterios personales que atribuyen a una situación ciertos resultados. Criterios de consenso, distintividad y consistencia pueden en algunos casos predecir algunas cosas de forma acertada, el conflicto igualmente se puede crear cuando todo ello pueda tener otra explicación. Finalmente, el patrón básico del conflicto atributivo indica que “disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en una situación planteada” (Redorta, 2004: 283).

### El conflicto de relaciones personales

Se compone en gran medida de la personalidad de cada una de las partes,

ya que éstas fijan una postura que a través del tiempo suele representar, para el adversario, una causal del conflicto. Sus procesos subyacentes comprenden todo lo que se interpone en las relaciones personales. La falta de empatía se puede ver de manera constante en este conflicto.

Las relaciones interpersonales llegan a un conflicto, entre otras razones, por el autoritarismo o el dogmatismo que se busca imponer en las relaciones sociales produciendo una respuesta defensiva. Además la desconfianza, que es otro gran síntoma de los conflictos, ocupa un campo de análisis no sólo de este tipo sino dentro de las áreas de estudio de la reconciliación y la mediación, pues resulta que, sin la confianza, es casi imposible llegar a la salida de un conflicto.

El patrón básico del conflicto de relaciones personales se entiende de manera operativa: “Disputamos porque habitualmente no nos entendemos como personas” (Redorta, 2004: 294). Todos los conflictos, de manera implícita, pertenecen a esta tipología, sólo que en este caso se da un interés especial por la personalidad de cada una de las partes.

## El conflicto de inhibición

Demuestra aquellas conductas que se prefieren evitar, es decir toda acción que nos conduzca al miedo o al castigo. Este conflicto se puede presentar por la obstrucción que aparece en las acciones; posee algunas explicaciones de tipo biológico, entre otras, que inten-

tan comprender esta conducta. El campo psicosocial desarrollado por Redorta en la tipología de conflictos mantiene que la inhibición se hace presente como consecuencia conductual de un estímulo de aversión que se compone de un aprendizaje y se expresa como una respuesta defensiva creando el motivo del conflicto. El patrón básico de este conflicto indica que “Disputamos porque claramente le corresponde al otro la solución” (Redorta, 2004: 303).

### **Conflicto de legitimación**

Se llega a relacionar con los conflictos de poder y el conflicto normativo. Según Yarn, legitimación es “el reconocimiento de que la otra parte tiene sus genuinos intereses, asuntos que le conciernen y emociones y un derecho a ser escuchado como un negociador serio e igual” (1999: 257, citado en Redorta, 2004: 306).

Por tanto, existe un orden, que inicia del consenso propuesto por la sociedad, el cual a su vez permite tener un reconocimiento de determinadas conductas y posterior a ello un poder de autoridad. Toda esta dinámica se relaciona con aspectos jurídicos pero se convierten también en el soporte de la legitimación en casos de conflicto. Si desde su inicio no se construye un consenso se puede hablar del conflicto de legitimación.

El reconocimiento es un proceso subyacente al conflicto de legitimación, indica que existe un valor social que en algunos casos es independiente de las

normas jurídicas, el cual permite identificar y distinguir a los actores y puede llegar a consolidar una norma. El proceso legitimador es el segundo proceso subyacente, en éste se puede ver que la autoridad legitimada desarrolla un trabajo especial en el orden jerárquico para dar solución a los conflictos. Finalmente, el patrón básico del conflicto de legitimación señala que “disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo a hecho o pretende hacerlo” (Redorta, 2004: 315).

### **3. La mediación como resolución de conflictos**

Una vez se ha desplegado el análisis acerca de la estructura y la tipicidad de los conflictos, se presentará la “mediación” como el método de resolución de conflictos más conveniente para la actualidad. Considerada como un análisis posterior al conflicto, demuestra que tiene un sin número de perspectivas, lo que requiere al igual que el conflicto, tener un asesor teórico para este trabajo, en este caso lo desarrolla el autor Christopher W. Moore quien ha trabajado y estudiado este tema y le aportó a Josep Redorta la guía para la tipología de conflictos según sus causas, expuesta arriba.

La historia de los conflictos mundiales nos enseña que “la guerra es el conflicto más grave por antonomasia” (Redorta, 2005: 131) y que además, es el conflicto más difícil de resolver. Sin embargo, los conflictos están presentes

en cualquier contexto sea laboral, deportivo, familiar, etc. Frente a esto la sociedad ha diseñado estrategias para intervenir y lograr una resolución, según Moore en *El proceso de mediación* (1995: 30), que se encuentra incluido en los métodos de administración y resolución de conflictos.

El autor propone, entre otras cosas, y como primera medida hacer una diferenciación de estos métodos de la siguiente manera:

(1) evitación del conflicto: éste se caracteriza por la baja intensidad de poder y la falta de importancia del elemento necesario para generar un regateo que conduzca a la negociación.

(2) discusión informal y resolución del problema: se presenta en la mayoría de casos con ejemplos muy simples de la vida diaria, estos se pueden resolver de manera verbal y en algunos casos se abandonan por la falta de interés de las partes las cuales se consideran las únicas responsables de tomar las decisiones.

(3) en los casos en los que una discusión no encuentra la salida a un conflicto, se habla entonces que se requiere de una negociación. Que, según Moore, es aquella donde, "Los participantes se incorporan voluntariamente a una relación provisional destinada a la mutua educación en relación con las necesidades y los intereses de los dos, con el propósito de intercambiar recursos específicos, o de resolver una o más cues-

tiones intangibles, por ejemplo la forma que la relación adoptará en el futuro o el procedimiento mediante el cual se resolverán los problemas" (1995: 32).

(4) la mediación, considerada por algunos autores como un arte, se convierte en el siguiente método de administración y resolución de conflictos propuestos por Moore. Ésta se convierte en una negociación que incluye un actor externo llamado "mediador" quien debe poseer características esenciales como la neutralidad, la aceptabilidad de las partes en conflicto y quien debe tener una ética modulada, según Jean François especialmente por "la valentía, la prudencia y la rectitud" (1997: 177). Además, es preciso aclarar que éste [el mediador] no se encuentra de ninguna manera obligado a la obtención de determinado resultado.

La historia de la mediación incluye en los inicios de su práctica, a Jesús como mediador, según la Biblia: "Porque hay un solo Dios, y un solo mediador entre Dios y los hombres, el hombre Cristo Jesús, que se dio a sí mismo como rescate para todos, de lo cual se dará testimonio a su debido tiempo" (I Timoteo, 2: 5-6, citado en Moore, 1997:52). Posteriormente, las comunidades religiosas tuvieron presente este tipo de trabajo, sin ninguna estructura clara. Sólo hasta los primeros años del siglo XX la mediación como resolución de conflictos se convirtió en un método válido de trabajo.

Algunas entidades normativas recomiendan en algunos casos el método

de la mediación que es ampliamente reconocido por sus resultados en conflictos de gran escala. El centro nacional de mediación de Francia establece en su primer artículo que “la mediación es un proceso facultativo que requiere el acuerdo libre y explícito de las personas implicadas, de comprometerse en una acción (la mediación) con la ayuda de un tercero independiente y neutro (el mediador) formado especialmente en este arte” (François Six, 1997: 209).

(5) El arbitraje es el siguiente método o herramienta para la resolución de conflictos, éste conviene ser diferenciado de las anteriores propuestas, pues en él se pueden tomar decisiones a modo de consulta o de carácter obligatorio, dependiendo del acuerdo al que lleguen las partes en disputa; este proceso según Moore es preferido en algunos casos principalmente por sus bajos costos.

(6) El método judicial agrega a las partes en conflicto a los abogados, quienes defienden las posturas de cada parte para que un juez tome una decisión amparado en una normatividad preexistente; “el resultado generalmente se atiene a la regla gana/pierde y se basa como premisa en una decisión acerca de la identidad del que tiene razón y del que está equivocado” (Moore, 1995: 34-35).

(7) El método legislativo igualmente hace parte de esta variedad de propuestas que buscan salida a un conflicto; éste se asemeja al enfoque ju-

dicial, en el sentido de ser un método de carácter público que puede llegar a constituirse en una ley y también que puede señalar un ganador y un perdedor.

El último enfoque propone un método extralegal, el cual se divide en dos acciones: (8) la no violenta y (9) la violenta. La primera se puede entender como la expresión libre que no se rige por la norma, que de manera creativa trae como resultado la resolución a un conflicto, ejemplo de ello puede llegar a ser una marcha pacífica. Y la segunda, busca llegar a defender su postura al punto de obligar a su adversario a desarrollar las acciones que considera necesarias; la acción violenta mantiene la fuerza física como instrumento de poder sometiendo a su adversario a sus objetivos.

Luego de la descripción de los distintos enfoques propuestos para la resolución, Moore se interesa más por la mediación. Identifica –en un estudio más profundo– tres momentos claves del conflicto en los cuales se puede iniciar el proceso de la mediación. El primero es llamado “latente”, que “se caracteriza por las tensiones básicas que no se han desarrollado por completo y no se han convertido en un conflicto polarizado” (1995: 47). Se puede considerar en este punto que sus consecuencias crearán un problema que se puede intervenir desde su identificación.

El segundo momento es representado por el “conflicto emergente”.

Según Moore, “son disputas en que se identifican a las partes; éstas reconocen que hay una discrepancia y la mayoría de los problemas son evidentes, pero no se ha procedido a una negociación viable o un proceso de resolución de problemas” (1995: 48). Finalmente, se presenta el “conflicto manifiesto”, el cual representa el punto donde las partes han puesto en práctica sus herramientas para la resolución, pero el resultado no es positivo.

Los mediadores pueden generar movimientos o acciones racionales que implican técnicas de influencia (Moore, 1995: 60); éstas se dividen en dos: los movimientos contingentes y los no contingentes. Los primeros sólo se aplican en casos especiales donde se requiere la ayuda de un tercero que permita solucionar una situación específica. Los segundos se caracterizan por permitir el ingreso del mediador desde el momento en que se considera parte del proceso para la resolución del conflicto.

El mediador generalmente debe tener en cuenta la elaboración de hipótesis en las que se sugiere recopilar datos acerca de la disputa. Trazar una hipótesis sobre los puntos críticos, tener una revisión teórica que permita conocer más a fondo el conflicto y las posibles intervenciones. Posterior a ello se selecciona una teoría y una intervención y finalmente se verifica o anula la hipótesis. La mediación, según Moore, posee etapas; Sostiene que, en ellas, las primeras cinco se aplican antes de tener una reunión con las partes en conflicto y

posterior a ello se presentan siete etapas más para un total de doce. Las etapas son consideradas movimientos del mediador, las cuales brindan un orden al trabajo de la mediación.

### 3.1 Etapas del proceso de mediación

La primera etapa se refiere a los contactos iniciales con las partes en disputa. En ella las partes de manera voluntaria invitan al mediador para desarrollar un trabajo que permita alcanzar la resolución de un conflicto. Los problemas más comunes en esta etapa de inicio son la falta de conocimiento que pueda llegar a tener cualquiera de las partes con la figura de la mediación e igualmente las fuertes emociones presentes como causa del conflicto que pueden opacar el trabajo de la mediación. En esta etapa se debe reconocer que ambas partes aceptan la mediación para que el mediador inicie con un trabajo pedagógico individual que resuelve las dudas presentes en cada parte. Las tareas del mediador en esta primera etapa de ingreso según Moore incluyen: “(1) la promoción de la credibilidad personal, institucional y de procedimiento; (2) el establecimiento de cierto rapport con los litigantes; (3) la información a los participantes sobre el proceso de negociación, el rol del mediador y la función de la mediación, y (4) la formulación de un compromiso de iniciación de la actividad mediadora” (1995: 98).

La segunda etapa busca elegir una estrategia para orientar la mediación, en ella se deben elegir dos cosas: el enfoque y el escenario. El enfoque corresponde a las ya nombradas formas

para buscar una solución al conflicto. Mientras, el escenario o lugar puede ser: público, privado, informal y formal, institucional y no institucional, y voluntaria y coercitiva (1995: 116); un enfoque dado puede aplicarse en diferentes escenarios.

Esta etapa debe identificar los intereses de las partes. Este objetivo se puede cumplir con acciones concretas como lo es hablar con cada parte, con el fin de obtener una información preliminar que servirá para descubrir los intereses que existen en común, lo cual puede considerar los detonantes del conflicto. Esto puede definir la conveniencia de un proceso de mediación.

Existen cinco alternativas estratégicas generales. La primera es la competencia, aquella que supone un resultado de gana-perde. La segunda, evita el conflicto teniendo en cuenta algunas razones de peso que impiden resolver el enfrentamiento. La tercera, es la adaptación, ésta acepta los intereses del otro propiciando un mejor ambiente para la relación. La cuarta, es el compromiso negociado; esta alternativa es generalmente jurídica y se limita a la decisión de un juez, y la quinta y última, propone la negociación basada en los intereses, con lo que se puede tener un gana-gana. Esta última estrategia, según Moore, funciona de forma coherente con la negociación y la mediación. Finalmente, en esta etapa sólo se deben tener en cuenta criterios como “el coste, el tiempo, la relación entre los litigantes, la dinámica interna en la disputa y

las fuerzas en conflicto” (Moore, 1995: 139). Todos estos anteriores criterios mantienen como fin elegir el mejor enfoque y escenario.

La tercera etapa de los movimientos del mediador consiste en recopilar y analizar la información de los antecedentes. Este movimiento requiere de tiempo proporcional a la gravedad del conflicto. En esta etapa, para Moore, sobresalen algunos instrumentos útiles para la recolección y posterior análisis de la información: la observación directa, por medio de la cual se puede obtener “información de primera mano acerca del modo en que las partes reaccionan” (1995: 140); la técnica de la entrevista, la cual cumple dos objetivos: romper el hielo y comprender los puntos de trabajo para la intervención.

La cuarta etapa consiste en idear un plan detallado de mediación. Según Moore “es una secuencia de pasos de procedimiento promovidos por el interventor los cuales ayudaran a los negociadores en conflicto a alcanzar un acuerdo” (1995: 173). En este momento se eligen quienes pueden participar en las negociaciones, de acuerdo a las necesidades que se tengan ya estimadas. Además, se estructuran partes de la logística, como lo es el lugar de encuentro y las reglas de comportamiento, especialmente sobre aspectos de la comunicación.

Se debe, además, elaborar el esquema de una agenda que será aprobada por las partes cuando inicie la mediación; la agenda debe contener los temas

de trabajo que se abordarán en el orden de mayor a menor complejidad, dando en el inicio un tratamiento especial que logre con el paso del tiempo disminuir lo que Moore llama "las emociones intensas", si el caso así lo requiere.

La quinta etapa es la promoción de la confianza y la cooperación; esta origina un ambiente apto para la negociación. En ella se presenta la conciliación definida por Moore como "el ingrediente psicológico de la mediación en que el tercero intenta crear una atmósfera de confianza y cooperación que conduzca a la negociación" (1195: 206). Esta etapa también busca vencer emociones intensas como el miedo y proponer canales de comunicación asertivos que ayuden a reducir los estereotipos presentes en los conflictos.

Generar la confianza no es una tarea fácil de promover entre las partes de un conflicto. Sin embargo, esta logrará el mayor avance de la negociación, especialmente si consigue aclarar el reconocimiento y la legitimidad de cada una de las partes en conflicto. Algunas de las estrategias que Moore recomienda en este movimiento son: encontrar puntos de encuentro que compartan las partes y pedir a las partes tener especial cuidado, tanto con la comunicación verbal como con la no verbal.

La sexta etapa representa el comienzo de la sesión mediadora, en ella el mediador busca que los negociadores intercambien la mayor cantidad de información sobre los puntos en conflicto,

teniendo en cuenta las estrategias anteriormente mencionadas. En esta etapa el mediador aprovechando, la presencia de las partes, explica nuevamente en qué consiste la mediación, cuál es su rol, cuáles son los puntos de la agenda de trabajo y de qué forma se manejará la confidencialidad.

La séptima etapa consiste en definir las cuestiones y elaborar una agenda. En este punto se centra la atención en los temas de mayor interés, pasando a sostener un ciclo coordinado por los negociadores quienes entienden de primera mano cuáles son los puntos que deben entrar a negociar. El rol del mediador en esta etapa puede ser el de observador en algunos casos y en otros casos debe "reformular el modo de ver la disputa y de redefinirla a través de las partes; el mediador puede abrir la puerta a soluciones que implican más colaboración y que son equitativamente satisfactorias" (1995: 283).

En la séptima etapa la neutralidad e imparcialidad del mediador debe mantener la confianza de los negociadores hacia él. El proceso deberá unir caminos hacia la cooperación, esto igual se demostrará en la consolidación de la agenda que debe ser flexible frente a los movimientos contingentes que se puedan presentar: "El mediador debe ser una persona activa que sin tomar partido se involucre en la negociación y se interese por que el resultado sea bueno: practicable, realista y duradero" (Martínez de Murgia, 1999: 127).



La octava etapa es definida como develación de intereses ocultos en las partes en disputa. Se presenta en los casos donde los negociadores piensan que la no exteriorización de sus intereses les permite tener una ventaja sobre el proceso negociador, convirtiéndose en una de las formas más comunes de bloqueo en las negociaciones. Según Beatriz Martínez “para que la mediación tenga buen éxito, es inaceptable que las partes acudan a ella con la intención de ganarlo todo en un juego de suma-cero, típico de la negociación competitiva” (1999: 52). Es en estas condiciones en las que Moore mantiene que se deben investigar los intereses de cada parte.

Moore sugiere que para identificar los intereses se deben aplicar dos procedimientos. Los indirectos, que se identifican cuando una de las partes disimula sus reales intereses con una posición rígida o cuando se observa inseguridad en sus intereses; los directos, que se presentan cuando existe una negociación posicional. Para Moore significa que “están dispuestas a explorar explícitamente sus intereses por que el nivel de confianza es suficientemente elevado como para justificar la exploración mutua” (1995: 305).

El mediador y los negociadores, tan pronto reconocen sus intereses, proceden de manera franca a exponerlos para que a su vez se permita identificar si estos son: “1) Mutuamente excluyentes, en cuanto la satisfacción de las necesidades de una parte impiden la satisfacción de los intereses de la otra;

(2) mixtos, en cuanto las partes tienen algunas necesidades compatibles y las otras competitivas, y (3) compatibles, en cuanto tienen necesidades análogas y no excluyentes” (Moore, 1995: 315). Esta etapa propende por una aceptación que más adelante será útil para producir acuerdos.

La novena etapa busca generar alternativas de acuerdo, puesto que busca soluciones que mantengan un arreglo equitativo; para ello se proponen algunas estrategias; entre estas la denominada por Fisher (1964, citado en Moore, 1995: 327) como “fraccionamiento”; se aplica dividiendo una cuestión en pequeñas partes, acción que permitirá un mejor manejo y un avance progresivo. La segunda estrategia es lo contrario a la anterior, de manera tal que se busca un acuerdo general, que produzca un cambio.

Existe otro tipo de técnicas que pueden ayudar a comprender de manera ordenada la propuesta de Moore. Ésta mantiene como objetivo principal lograr encontrar un equilibrio en las negociaciones. El ganador ajustado, por ejemplo, es una propuesta de Steven J. Brams y Alan D. Taylor quienes, en su libro *La solución ganar-ganar*, formulan este proceso de negociación que se puede proponer en la mediación. Éste consiste en que “las partes indican cómo valoran la obtención de los diferentes bienes o la solución de los temas a su manera mediante la distribución de cien puntos” (2000: 84); indica que una puntuación numérica, de acuerdo

a los intereses de cada parte, garantiza en gran medida propiedades como la equidad, la eficiencia y la ausencia de envidia, elementos que se ajustan a un desenlace positivo.

La décima etapa es la evaluación de alternativas de acuerdo. En ésta se permite consolidar los logros. "La tarea del mediador consiste en ayudar a las partes a evaluar estas alternativas y en facilitarles la estimación de los costos y el beneficio de la aceptación o el rechazo" (Moore, 1995: 350). Moore plantea que a este nivel la mediación ya debe contar con una gama de acuerdos que cuentan con la aceptación de las partes y que se pueden considerar el camino hacia la resolución.

Esta etapa también puede revelar cuáles son los límites que las partes han definido frente a la resolución, siempre y cuando las mismas partes lo permitan. El mediador, en casos donde cualquiera de las partes obstaculice el acuerdo, debe: "(1) convencer a la parte que alienta expectativas exageradas de que su reclamo no es congruente con lo que puede obtenerse en la realidad o (2) convencer a la parte de que la otra ha llegado a su límite y no puede ofrecer nada más" (Moore, 1995: 358).

La etapa decimoprimera representa la última negociación. Según Moore en ésta se "incluyen los movimientos que las partes encaran para reducir el alcance y el número de sus discrepancias y avanzar hacia el acuerdo y la terminación del conflicto" (1995: 363).

En esta etapa se debe lograr una resolución incluso, hasta de las situaciones de menor interés.

La última negociación plantea, entre otros movimientos, espacios de tiempo que puedan generar de manera individual una reflexión sobre los acuerdos y finalmente la resolución. En este sentido también los plazos fijados ya para el cumplimiento de los acuerdos juega un papel principal; esta última característica es una de las razones por la cuales se prefiere más la mediación que cualquier otro método de resolución.

La decimosegunda etapa representa el acuerdo final. De ella depende el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos, garantizando una resolución. El acuerdo formal consiste en la creación de una última agenda de trabajo que permita desarrollar las propuestas planteadas durante la negociación, por medio de un equipo de supervisión, el cual debe estar compuesto por quienes sugieran las partes del conflicto.

Finalmente se formaliza el acuerdo con acciones autónomas, es decir, con acciones que ejecutan los negociadores de acuerdo a lo pactado. En esta etapa se puede recordar de manera verbal los acuerdos fijados; expresar gestos de cooperación e intercambiar documentos y evidencias de los acuerdos pactados. En algunos casos, estos documentos poseen cláusulas jurídicas que aseguran los convenios fijados. Según Moore, "los convenios se caracterizan por un intercambio de consideraciones,

una promesa o un pacto en el sentido de que una parte acepta cumplir a cambio de las promesas o los actos de la otra" (1995: 403).

## Conclusiones

El conflicto se debe considerar como algo natural, presente en los seres humanos, donde los efectos secundarios representan dos opciones: una de ellas puede agudizar la relación de manera competitiva, mientras la otra puede significar un medio de resolución, una salida pacífica que constituya una oportunidad de cambio. Además este concepto abordado por Redorta de manera estructural está influenciado por otros autores que integran una visión homogénea frente al conflicto.

La mediación hace parte de los métodos de administración y resolución de conflictos, en ella se requiere por medio del diálogo que la voluntad de las partes genere un proceso de cooperación, donde cada etapa permita planear una evolución flexible y equilibrada. La mediación se convierte en un proceso donde el mediador debe plantear constantemente hipótesis de trabajo en cada una de sus etapas con el objetivo de lograr una salida al conflicto.

El conflicto y la mediación hacen parte de un mismo sistema conceptual, es decir se hace casi imposible estudiar uno de estos temas sin tener en cuenta al otro. Diferentes autores mantienen un sinnúmero de perspectivas sobre es-

tos dos conceptos. Sin embargo, Christopher Moore y Josep Redorta proponen un análisis integral donde se hace visible una conexión directa entre el conflicto y un método de resolución (la mediación). Ambos autores coinciden en motivar nuevas investigaciones, teniendo en cuenta que el análisis aún en esta época no es completo y requiere de mayor esfuerzo académico.

## Referencias

- Brans, S. y Taylor, A. (2000). *La solución ganar ganar*. Barcelona: Ariel.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Barcelona: Icaria.
- François Six, J. (1997). *Dinámica de la mediación*, Barcelona: Paidós.
- Galtung, J. (2003). *Trascender y transformar: una introducción al trabajo de conflictos*, México D.F: Quimera.
- Jiménez, F. y López, M. (2007). *Hablemos de paz*, Pamplona: Ed. Universidad de Pamplona Colección Concordia 272.
- Lederach, J. P. (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación Sostenible en Sociedades Divididas*, Bilbao: Bakeaz.
- López Martínez, M., et. al. (2004). *Enciclopedia de Paz y Conflictos*. Granada: Editorial Universidad de Granada/Junta de Andalucía.

Martínez De Murguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos*. México: Paidós.

Moore, C. (1995). *El Proceso de mediación*, Buenos Aires: Granica.

Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*, Barcelona: Paidós.

Redorta, J. (2005). *El poder y sus conflictos*, Barcelona: Paidós.