

ORIGINAL

Artículo de investigación

El manejo integral y decolonial de los conflictos*

The comprehensive and decolonial management of conflicts

Recibido: Noviembre 21 de 2023 - Evaluado: Febrero 25 de 2024 - Aceptado: Mayo 27 de 2024

Rómulo Esteban Montilla **

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6878-0441>

Sonia Quiroz-Leal***

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9842-9153>

Para citar este artículo / To cite this Article

Montilla, R. E., & Quiroz-Leal, S. (2024). El manejo integral y decolonial de los conflictos en las relaciones humanas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(18), 1-20. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.18.2024.12110>

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

El propósito de este trabajo de investigación es abrir una reflexión profunda acerca del manejo de los conflictos, describiendo el conflicto y cómo se puede gestionar de manera integral en las relaciones humanas, considerando un punto de vista decolonial. Se busca desafiar las estructuras tradicionales de manejo del conflicto que han perpetuado la desigualdad y la injusticia, promoviendo un modelo solidario e integrador que considera la justicia, la equidad y el respeto a la dignidad humana. El objetivo fundamental es ofrecer una mirada integradora, comprensiva y profunda de cómo es posible gestionar los conflictos en forma constructiva, considerando las dinámicas socioculturales que lo influyen. La investigación está enmarcada en una metodología cualitativa, descriptiva, de revisión documental, lo que permite una revisión profunda y crítica de la literatura existente sobre la temática de estudio. Los resultados revelan aspectos clave que sitúan la necesidad de transformar la forma como el conflicto ha de ser manejado, a partir de transformar las estructuras de poder tradicionales que han mantenido el manejo del conflicto en términos de desigualdad, asimetría, control y coerción para pasar a abordarlo en torno a un modelo de mediación solidaria e integral que privilegia la gestión en términos de equidad y de justicia.

Palabras clave: Conflicto, Manejo de Conflictos, Decolonialismo, Mediación, Equidad, Justicia

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Trabajo vinculado a .la University-Corpus Christi y Kairos University.

** Doctor en Consejería por Texas A&M University-Corpus Christi, Estados Unidos. Profesor en St. Mary's University, Estados Unidos. Email: rmontilla@stmarytx.edu

*** Doctora en Educación y Consejería Profesional por la Universidad Evangélica Nicaragüense Martin Luther King Jr., Nicaragua. Profesora en Kairos University, Estados Unidos. Email: sqlps50@yahoo.com.mx

Abstract

The purpose of this research work is to open a deep reflection on conflict management, describing the conflict and how it can be managed in an integral way in human relations, considering a decolonial point of view. It seeks to challenge the traditional structures of conflict management that have perpetuated inequality and injustice, promoting a model of solidarity and integration that considers justice, equity, and respect for human dignity. The fundamental objective is to offer an integrative, comprehensive, and profound view of how it is possible to manage conflicts constructively, considering the socio-cultural dynamics that influence them. The research is framed in a qualitative, descriptive, documentary review methodology, which allows a deep and critical review of the existing literature on the subject of study. The results reveal key aspects that highlight the need to transform the way in which conflict is managed, starting with the transformation of traditional power structures that have maintained conflict management in terms of inequality, asymmetry, control, and coercion and moving towards a model of solidarity and integral mediation that favors management in terms of equity and justice.

Keywords: Conflict, Conflict management, Decolonialism, Mediation, Equity, Justice

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. – ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. – I. Problema de investigación. – II. Metodología. – III. Plan de redacción. – 1. La formación de relaciones con otras personas. - 2. Los conflictos. - 3. Los beneficios de los conflictos. – 4. El poder y los conflictos. – 5. La teología de los conflictos. - 6. La ética de los conflictos. – 7. La comunicación intercultural en los conflictos. – 8. La escalada de los conflictos. -9. Los tipos de conflicto. - 10. Características de los conflictos. - 11. El manejo de los conflictos. -12. Estilos de manejo de conflictos. – 13. Modelo solidario integrativo. -14. La mediación en los conflictos relacionales – IV. Resultados de investigación. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

Introducción

El ser humano sobrevive y florece gracias a las relaciones que establece a través del curso de su vida. La mayoría de las relaciones que se forman y se mantienen en el ciclo vital ocurren por medio de la elección que se haga basada en diferentes factores a considerar incluyendo las conductas prosociales que se observan, la personalidad y la reciprocidad de estas. Algunas relaciones como las iniciales y las que se desarrollan en el campo laboral o de estudio escapan a la elección en tanto son impuestas.

Se hace uso del discernimiento social basado en las conductas para darse cuenta si una persona es extraña, conocida (amistad, familia, pares o colegas), aliada, rival o enemiga. Las relaciones que se forman con las personas aliadas se mantienen y fortalecen porque estas tienden a ser recíprocas y estos individuos muestran conductas que sugieren protección, cuidado, afecto, y oportunidades de desarrollo humano. Las interacciones con las personas rivales (quieren ganar, llegar primero o vencer), y las interacciones con las personas enemigas (por lo general usan, explotan, destruyen o eliminan), suelen durar poco, en tanto además de ser desgastantes representan un peligro para la integridad y bienestar de la persona.

Asimismo, los aprendizajes del grupo cultural dominante pueden condicionar a un ser humano para usar criterios injustos y peligrosos como el pensar que una persona es aliada por el hecho simplemente de pertenecer al mismo grupo, o que sea un enemigo, por estar afiliado a una etnicidad diversa. Es por esto que el discernimiento social basado exclusivamente en las conductas representa una manera más sabia de proceder en la formación, mantenimiento y disolución de las relaciones con los semejantes.

El propósito de este trabajo fue abrir una reflexión profunda acerca del manejo de los conflictos, describiendo el conflicto y cómo se puede gestionar de manera integral en las relaciones humanas, considerando un punto de vista decolonial.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo se describe el manejo integral y decolonial de los conflictos en las relaciones humanas?

2. Metodología

Se trata de un artículo de revisión que recoge información muy relevante de un tema específico, y considerado como un estudio pormenorizado, puntual, crítico y selectivo para integrar información selectiva y unificarla en una perspectiva unitaria que a la vez se integra al corpus de conocimiento sobre el tema (Vera-Carrasco, 2009). En tal sentido, la presente investigación se enmarca dentro de este enfoque, alcanzando un tono descriptivo que ofrece una conceptualización útil sobre un tema de interés y pertinencia.

En la elaboración de un artículo científico que se basa en una metodología cualitativa de revisión documental, es esencial considerar los lineamientos y principios que guían este enfoque investigativo. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio (2014), la revisión documental es una estrategia metodológica fundamental dentro de la investigación cualitativa, que permite al investigador explorar y analizar de manera profunda y sistemática la información existente sobre un tema específico.

Este enfoque es especialmente útil para identificar patrones, teorías y perspectivas previas que informan y contextualizan el desarrollo de nuevas propuestas académicas. Al realizar una revisión exhaustiva de la literatura, el investigador no sólo comprende el estado actual del conocimiento, sino que también detecta lagunas y oportunidades para avanzar en el campo de estudio, lo cual es crucial para la formulación de un marco teórico sólido y relevante. De esta manera, la revisión documental se convierte en un pilar que sustenta el rigor y la validez del artículo, facilitando la construcción de conocimiento nuevo a partir del análisis crítico de fuentes existentes.

3. Plan de redacción

3.1. La formación de relaciones con otras personas

Los seres humanos, inicialmente forman relaciones por predeterminación con sus cuidadores o progenitores; pero a través del desarrollo se va conociendo otras personas tanto del mismo grupo como de otros colectivos. En estos primeros estadios existenciales se establecen asociaciones con otros miembros de la familia, pares de estudio, pares de juego y pares en otras agencias de bien en la sociedad.

Hay varios factores que pueden influir en la formación y mantenimiento de las relaciones, tales como la cercanía geográfica o proximidad, el atractivo físico de la persona, el que tenga valores, intereses, intelectualidad y otras cosas en común. Además, se tiene en cuenta si se complementan en sus competencias, si existe aprecio y simpatía de manera recíproca, si sienten

admiración mutua, si se observa disposición en ambas para auto revelar con transparencia. También influye en el acercamiento de las personas el hecho de si dialogan o se encuentran a menudo, si se percibe que las personas son talentosas, y si muestran una personalidad estable. Influye, además, el que la relación se perfile como gratificante y satisfactoria para ambas personas. En las relaciones románticas, la atracción sexual, a la par de la compatibilidad emocional, la confianza, la comunicación positiva, el respeto a la libertad, la compasión y la justicia, representan indicadores de permanencia y satisfacción mutua.

La formación de relaciones también ocurre por iniciativa de personas depredadoras, quienes al identificar un perfil determinado de sus presas, proceden a conquistarlas haciendo uso del engaño, las falsas promesas, el dominio benevolente o agresivo y el pretender tener un interés genuino en el bienestar de la otra persona. Estas relaciones tienen a mantenerse por medio de la coerción, la intimidación, la amenaza, la agresión y la violencia. Se hace creer a las presas o víctimas que ellas son las que eligen al depredador, y son, por tanto, las culpables por las fricciones e insatisfacción en la relación.

Investigadores como Knapp (2009) proponen que las relaciones tienen características temporales en tanto se forman, progresan y se terminan. El progreso que se ve en una relación puede ir intensificándose y solidificándose en términos de identidad y compromiso, pero también es dependiente de las conductas mostradas. En este caso, el nivel de intimidad integral puede dejar de ser o desvanecerse, y las conductas sirven como indicadores de un mayor acercamiento (intimidad) o de un distanciamiento (alejamiento).

Esta perspectiva evolutiva sugiere que, de inicio, las personas se mueven hacia la exploración, la intensificación, la integración y la vinculación de mayor permanencia en la relación. Por otro lado, el alejamiento comienza con la acentuación de las diferencias, la circunscripción o reducción del interés comunitario, el estancamiento rutinario y sin mucho entusiasmo; de allí se avanza hacia la evitación mutua, y finalmente a la disolución de la relación.

Ahora bien, las relaciones, por su carácter temporal, se disuelven por una variedad de factores volitivos y circunstanciales. Por lo general, el distanciamiento comienza con la acentuación de las diferencias entre las partes, en términos intelectuales, emocionales, sociales, espirituales y en cuanto a las expectativas que mantienen. En esta fase, es más valorado lo que se tiene en común que las diferencias que hay entre ellos. Además, de forma directa e indirecta las personas comienzan a sugerir que necesitan su propio espacio, y el uso de expresiones verbales de cariño comienza a disminuir. Lo que sigue a partir de allí es la circunscripción, lo que significa disminuir la calidad y cantidad de la comunicación. Las interacciones se reducen o concretan (se circunscriben) a lo práctico, lo esencial, o lo mínimo necesario, abundando el silencio, y el “soñar despierto”, hasta desembocar en que las personas empiezan a pasar menos tiempo juntos.

A partir de allí se comienza a experimentar un sentido de estancamiento, tanto en la cercanía como en la intimidad general. Se mantienen actividades regulares, el cumplimiento de compromisos sociales y la distribución de las responsabilidades en la relación, pero ya sin el interés, entusiasmo y pasión característico de una relación íntima. La siguiente fase es de la evitación de contacto, comunicación e interacción, sugiriendo que las demás actividades de la vida y las relaciones sociales ahora ocupan la prioridad. A partir de este momento todo se mueve a la disrupción relacional. El final se puede comunicar de forma personal, por medio de textos, mediante una llamada telefónica, o en una reunión de comida. Los niveles de insatisfacción son tales que la permanencia se hace imposible.

La trayectoria que se siga en este continuo de acercamiento—alejamiento depende de las conductas que se exhiban a través del curso de la relación. Una de las dinámicas interaccionales que más compromete la expectativa de vida relacional tiene que ver con operar desde un liderazgo dominio-sumisión en vez de concentrarse en la libertad, la justicia y la bondad. El estar consciente de esta dinámica puede asistir en revertir la dirección, ya sea hacia la solidificación o a la desintegración de la relación.

Gottman (1994) utiliza la metáfora de los Cuatro Jinetes del Apocalipsis para referirse a las señales destructivas del manejo de conflictos entre parejas. El primer jinete representa la crítica, desde donde las partes esgrimen estrategias coercitivas y agresivas para desmejorar el uno al otro y atacarse, cuestionando la esencia de ellos. Es común en esta fase emitir críticas como, “eres un desconsiderado”, “sólo piensas en ti”, o “no haces nada bien”. La crítica tiene un carácter personal, global y acusador. La actitud defensiva es la segunda medida no saludable del manejo de fricciones, en tanto desde esta se tiende a evadir responsabilidad, a estar listo para el contraataque, a hacer uso de la descalificación y a autoprotgerse. Aquí se cuida la reputación a toda costa, mientras se ignoran los mensajes y la realidad de la otra persona. El desprecio es el tercer jinete, donde las partes comienzan a detestarse el uno al otro, utilizando palabras o acciones despectivas, insultantes y denigrantes. El sarcasmo, el cinismo, la burla y el menosprecio, reinan en esta fase de la relación. Finalmente aparece la evasión, desde donde las partes se rechazan, y buscan evitar por diversos medios la interacción, cerrando así las puertas para el diálogo y el entendimiento.

3.2. Los conflictos

El conflicto guarda relación con el choque o encontronazo (*conflictus-confligere*) entre dos o más expectativas, posturas intelectuales o experiencias emocionales que quieren ocupar el mismo espacio y al mismo tiempo. Estas divergencias, si no se reconocen y se afrontan de manera oportuna y provechosa, pueden motivar comportamientos de aislamiento o desconexión, tales como la hostilidad, la evitación, la indiferencia y la apatía. Mack & Snyder (1957) propusieron ver el conflicto como la colisión de dos o más voluntades que compiten por los mismos recursos, y tienen objetivos mutuamente opuestos. Otra propuesta fue la del psicólogo social Deutsch (1973), quien entendía el conflicto simplemente como el producto de actividades incompatibles entre dos o más partes.

Una definición integrativa desde el constructivismo, mira el conflicto como una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus metas son incompatibles. Aquí se sostienen puntos de vista discordantes, que demuestran desincronización de emociones, y se manifiestan valores o prioridades distintas, o se opera desde perspectivas socioculturales divergentes. En esta definición se enfatiza tanto la percepción como la realidad del conflicto. La percepción (*comprensión que se tiene sobre la información del entorno captada a través de los sentidos*) influye a las actitudes (*posturas o disposiciones con elementos cognitivos y emocionales muy bien afianzadas*) y éstas a su vez encauzan las conductas. Los procesos psicológicos, las disposiciones actitudinales, las experiencias históricas de una persona, así como el contexto de la desavenencia, marcan las pautas para el inicio y la manera como se entienden, se manejan y se transforman los conflictos.

3.3. Los beneficios de los conflictos

Los conflictos, como parte natural de las relaciones, aportan aspectos positivos para el bienestar personal y de la comunidad. El ignorar la existencia de los conflictos puede conducir al estancamiento, pero, por otro lado, el reconocerlos suele impulsar la creatividad, motivar cambios hacia mejores formas de relacionarse, fomentar la curiosidad, la búsqueda de nuevos abordajes, la creación de un ambiente menos tenso y agradable, así como la construcción de una comunión o cohesión más duradera y significativa.

El manejo apropiado de los conflictos suele aumentar los niveles de confianza, generando así el clima ideal para una cercanía genuina donde sea más fácil lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos. Estas formas constructivas de abordar los desacuerdos estimulan el buen uso de la comunicación positiva, desde la que se privilegia el diálogo y la persuasión, el compromiso a tratarse con respeto a los derechos humanos y bajo lineamientos éticos, así como también se buscaría incorporar más conductas prosociales y confirmativas para ambas partes.

3.4. El poder y los conflictos

Los seres humanos se orientan por las metas personales, sociales y espirituales. Las metas a largo plazo, conocidas como visión, representan el blanco principal hacia donde la persona o grupo se quiere mover. Las metas a mediano plazo, entendidas también como misión, hace referencia a esos planes que se tienen en un tiempo prudencial y que contribuyen hacia la obtención del gran propósito o visión. Los objetivos, por su lado, se refieren a las metas a corto plazo, que se llevan a cabo a fin de que se pueda avanzar hacia la misión y la visión de la persona o grupo.

Para lograr estas metas, se requiere ejercer un liderazgo desde donde se movilizan los recursos humanos, financieros y de infraestructura. En este sentido, como cada persona o grupo existe con la orientación a proseguir ciertas metas, entonces se precisa que todas las personas utilicen dicho liderazgo, y existen muchas maneras de liderar a fin de administrar esos recursos para lograr los propósitos establecidos con celeridad, calidad humana y esfuerzos medidos. Es allí donde un uso apropiado del poder (capacidad de influir los pensamientos, las emociones y las conductas de otras personas) por parte de las personas en liderazgo es determinante en el manejo de los conflictos a nivel personal, grupal y comunitario.

Un liderazgo llevado a cabo bajo la lumbrera de la justicia, y desde donde se les preste atención a los derechos humanos, la igualdad de dignidad, la equidad, la probidad y el debido proceso, crea el clima ideal para una sana convivencia. Si a este liderazgo, caracterizado por la justicia, se le añade el amor, mediante la muestra de interés por el bienestar integral de todos, la consideración de las reacciones emocionales en la persona y la disposición a practicar la compasión entonces será más fácil y placentero el logro de las metas propuestas. Este liderazgo marcado por la justicia y el amor representa el mejor camino para una convivencia digna y pacífica. La actitud de humildad de una persona que siga un liderazgo justo-bondadoso, suele estimular a las personas que le siguen a dar lo mejor de sí, a actuar con compromiso ético, y a disfrutar la trayectoria hacia las metas propuestas.

Por otro lado, un liderazgo dictatorial, autocrático, desconsiderado y cruel, hace mucho daño a las personas que buscan el logro de las metas y, por lo tanto, al individuo o grupo en sí mismo. En contraste, un uso apropiado del poder implica considerar las necesidades de sobrevivencia, psicosociales y de desarrollo integral, de todas las personas participantes en el proyecto. En este contexto, un líder solidario toma en cuenta el contexto sociocultural, de las metas y de las

personas que están bajo su cuidado, así como del impacto que se extiende a los demás sistemas ecológicos. La idea es buscar el bien de todos (*política*) y reconocer que cada persona tiene poder, voz, y un anhelo de contribuir para la obtención del propósito general.

Ahora bien, el uso apropiado del poder va de la mano con la autoridad (derecho para influir a otra persona o institución), y la cooperación es mayor cuando las personas hacen uso de su libertad para decidir unir esfuerzos hacia la prosecución de la meta. Así entonces, la autoridad toma lugar cuando la persona decide de manera voluntaria asistir al liderazgo poniendo a disposición sus recursos personales, financieros o de infraestructura. Las razones por las cuales una persona autoriza a otra para que le influya son muy variadas, incluyendo el respeto general, el reconocimiento de las competencias, la valoración del carisma de la persona líder, las redes o alianzas interpersonales que posea, las actitudes de bondad mostradas, el compromiso ético con la justicia, la urgencia de la meta y el historial de logros en circunstancias anteriores.

3.5. La teología de los conflictos

Los conflictos tienen un elemento de percepción que no puede ignorarse en el proceso de abordarlos y lidiar con ellos. Estas disposiciones por lo general están altamente influidas por las creencias religiosas, las costumbres piadosas y la identidad cultural que se formaron de manera gradual y a través del curso de la vida, por medio de los grupos de fe prevalecientes.

Por ejemplo, en la Biblia Hebrea o Antiguo Testamento los relatos registrados en el libro de Génesis sugieren que los conflictos se originan a partir de la injusticia. Es así como en la narrativa de Caín y Abel el autor sugiere que la rivalidad entre los hermanos tomó lugar por una percepción de injusticia donde el hijo mayor notó un trato desigual del líder hacia él favoreciendo al hermano menor. Ese acto de injusticia generó en Caín una gran ira: al no poder confrontar al líder, decidió desplazar su ira y procedió entonces a vengarse, causando daño a lo máspreciado del líder: su hijo preferido. “Pasó el tiempo, y un día Caín llevó al Señor una ofrenda del producto de su cosecha. También Abel llevó al Señor las primeras y mejores crías de sus ovejas. El Señor miró con agrado a Abel y a su ofrenda, pero no miró así a Caín ni a su ofrenda, por lo que Caín se enojó muchísimo y puso muy mala cara... Un día, Caín invitó a su hermano Abel a dar un paseo, y cuando los dos estaban ya en el campo, Caín atacó a su hermano Abel y lo mató” (Génesis 4:3-5, 8, DHH).

El autor de este libro de Génesis sigue esta misma temática al referirse a personajes históricos como Abraham, el cual tuvo tres esposas (Sara, Hagar y Queturá) con quienes tuvo ocho hijos: Isaac, Ismael, Zimrán, Jocsán, Medán, Madián, Isbac y Súah. El relato señala la injusticia de Abraham al favorecer a Isaac y poner en desventaja a los otros siete. “Isaac heredó todo lo que Abraham tenía. A los hijos de sus otras mujeres, Abraham solamente les hizo regalos, y cuando todavía vivía los separó de su hijo Isaac, enviándolos a la región del oriente” (Génesis 25:1-6, DHH). En este relato es más fuerte la acción de injusticia en tanto involucra el abandono y la negligencia por parte del padre. “Abraham le dio a Agar pan y un cuero con agua; se lo puso todo sobre la espalda, le entregó al niño Ismael y la despidió. Ella se fue, y estuvo caminando sin rumbo por el desierto de Beerseba” (Génesis 21:14, DHH). Esos actos de injusticia entonces crearon el clima para la rivalidad y conflictos entre grupos hermanados.

Estos textos señalan que detrás de los conflictos interpersonales hay elementos de injusticia que deben ser reconocidos y que es necesario subsanar, a fin de evitar la escalada y la cronicidad de los enfrentamientos. Al parecer, la intención general del autor del libro de Génesis era crear la impresión de que un grupo de seres humanos estaba destinado a liderar el mundo, en tanto que los demás quedan destinados a ser sus sirvientes. Este autor, en el proceso

de aclarar la identidad cultural hebrea y su derecho o legitimidad como pueblo, sugiere que los judíos, y más precisamente los descendientes de Judá y José, son los únicos que tienen la “aprobación divina” (Génesis 49:1-27). Es así que se denigra a los descendientes de Ismael, Esaú, a las diez restantes tribus de Israel (Génesis 16:12; 25:25; 36:1-5; 39:1; 49:1-27) y a los demás miembros de la cultura humana (Génesis 9:24-27). Estas posturas etnocéntricas suelen ser el combustible para los conflictos entre parejas, familias, comunidades y naciones.

Kaminsky (2017) propone seguir los lineamientos básicos en el judaísmo para el manejo de conflictos interpersonales, mismos que enumera así: 1) "Amarás a tu prójimo como a ti mismo" (Levíticos 19:18); 2) "No odiarás a tu hermano en tu corazón" (Levítico 19:17, 19); 3) "No usar la crueldad y tortura" (Deuteronomio 25:3); 4) "Evitar el abuso y la explotación—No abuse nadie de nadie" (Levítico 25:17); 5) No hablar mal ni humillar a las demás personas (Levíticos 19:11-18); 6) "Actuar con justicia" (Levítico 19:15); 7) "Dejar a un lado el resentimiento, la represalia, el rencor y la venganza" (Levítico 19:18), 8); "Ser discretos y hablar en forma suave, delicada, sencilla, y así seguir la premisa de Maimónides la cual señala que <<quien reprende a su amigo, inicialmente no debe hablarle con dureza hasta el punto de avergonzarle>>".

Desde la perspectiva cristiana se recomienda que se reconozca la realidad del conflicto y que se busque negociar entre las partes. Si acaso no se ve avance, se recomienda el paso a la mediación, involucrando a una tercera parte neutra. Si esto aún no funcionara, la recomendación es moverse a la intercesión comunitaria. De ahí, si no se evidencia progreso, la recomendación puntal será la desconexión de las personas en conflicto.

En este mismo sentido, es posible encontrar otros textos que sugieren como mejor opción tratar de lidiar con los conflictos entre las contrapartes. Si ese sistema no diera resultado, entonces es necesario pasar a la arbitración mediante un juez. "Si tu hermano te hace algo malo, habla con él a solas y hazle reconocer su falta. Si te hace caso, ya has ganado a tu hermano. Si no te hace caso, llama a una o dos personas más, para que toda acusación se base en el testimonio de dos o tres testigos. Si tampoco les hace caso a ellos, díselo a la comunidad; y si tampoco hace caso a la comunidad, entonces habrás de considerarlo como un pagano o como uno de esos que cobran impuestos para Roma" (Mateo 18: 15-16, DHH; 1 Corintios 6:1-11).

Los escritos cristianos (Nuevo Testamento), en general proponen buscar la unidad en la diversidad, en el convivir basado en la justicia y el amor, el actuar con probidad y humildad, el manejar sabiamente las emociones primarias y secundarias y en el incorporar el perdón como un medio para lograr la justicia. "Por lo tanto, ya no mientan más, sino diga cada uno la verdad a su prójimo, porque todos somos miembros de un mismo cuerpo. Si se enojan, no pequen; que el enojo no les dure todo el día...El que robaba, deje de robar y póngase a trabajar, realizando un buen trabajo con sus manos para que tenga algo que dar a los necesitados. No digan malas palabras, sino sólo palabras buenas que edifiquen la comunidad y traigan beneficios a quienes las escuchen...Alejen de ustedes la amargura, las pasiones, los enojos, los gritos, los insultos y toda clase de maldad. Sean buenos y compasivos unos con otros, y perdónense mutuamente" (Efesios 4:25-32, DHH).

La invitación de los evangelios y de las epístolas cristianas es a interaccionar con las demás personas en un espíritu de bondad, humildad, hospitalidad y disposición al servicio: "Sobre todo, ámense los unos a los otros profundamente, porque el amor cubre multitud de pecados. Practiquen la hospitalidad entre ustedes sin quejarse. Cada uno ponga al servicio de los demás el don que haya recibido, administrando fielmente la gracia de Dios en sus diversas formas. El que habla, hágalo como quien expresa las palabras mismas de Dios; el que presta algún servicio, hágalo como quien tiene el poder de Dios" (1 Pedro 4:8-11, DHH).

3.6. La ética de los conflictos

Los seres humanos establecen reglas obligatorias (leyes) y lineamientos éticos (expectativas aspiracionales) para regular la conducta y buscar una sana convivencia. Los conflictos, como parte natural de las relaciones humanas, e inevitables en las interacciones, se han de manejar dentro del marco de la ley y los lineamientos éticos de la comunidad en la cual se vive. La premisa inicial es el respeto a los derechos humanos, la valoración de la dignidad humana, el compromiso a actuar de manera justa y el tener por delante la disposición compasiva.

La ética, es así entendida como la disposición voluntaria de los seres humanos a buscar formas de relacionarse, donde además de seguir las leyes, se note el compromiso por el bien común y el bienestar integral de todos. La ética puede proveer el marco dignificante, el clima confidencial y la necesaria confianza para un manejo saludable de los conflictos.

La creación de este clima de respeto y ambiente de paz es una responsabilidad de todos los individuos de la sociedad. Esta cultura de paz es posible cuando ambas partes se comprometen a actuar con justicia y tener como norte el trato bondadoso en las relaciones humanas. Es muy pertinente aquí citar el principio relacional propuesto por la escuela paulina: “Si es posible, y en cuanto dependa de ustedes, vivan en paz con todos” (Romanos 12:18, NVI). Este modelo relacional justicia-bondad puede ser la plataforma para la paz en las interacciones con las personas aliadas, las rivales, las enemigas y las extrañas.

El plan integral para la consolidación y el mantenimiento de la paz propuesto por las Naciones Unidas (1992) que considera las ramificaciones políticas, las dimensiones socioeconómicas, la seguridad y el impacto al ambiente, representa un punto de partida para el manejo saludable de los conflictos. Desde este marco, la propuesta es actuar con serenidad, justicia, libertad y bondad, por medio de la negociación o mediación, prestando atención a las divergencias entre las partes, pero también considerando las causas profundas detrás de éstas. Los principios que guían este acompañamiento hacia la paz incluyen el declarado consentimiento de las partes, la imparcialidad (distinto a neutralidad y pasividad) sin tolerar acciones que infrinjan los compromisos básicos y los derechos humanos, e incluyen asimismo el disuadir el uso de la fuerza.

Tutu (1999) propone la premisa africana sobre Ubuntu, desde donde se entiende la existencia humana dentro una red de relaciones profundamente entretejidas y donde simplemente uno solamente es a través de otras personas. Se es humano porque se vive a través de otros, se participa y comparte en otros y con otros individuos. Una persona con Ubuntu es humilde, es hospitalaria, amable, compasiva, atenta, tiene un sentido de apertura, y está disponible para los demás seres humanos. Un individuo con Ubuntu, por la seguridad en sí mismo, no se siente amenazado por las diferencias ni por los logros de las personas, porque al avanzar uno todos ganan. Esta investidura de carácter Ubuntu da la fuerza un ser humano para rehusar la tentación a humillar, oprimir, y especialmente para no actuar con crueldad hacia otra persona, en tanto el hacer ese trato a los demás es disminuirse uno mismo. En esencia, se señala que, infligir un daño y deshumanizar a otro individuo, es inexorablemente hacérselo a uno mismo.

3.7. La comunicación intercultural en los conflictos

La comunicación donde se le hace saber a las demás personas lo que uno piensa, siente, anhela y espera, toma lugar mediante varias vías, incluyendo primariamente las conductas, la acción oral, la escritura, las señas, el arte, la culinaria y la estética. La comunicación, por su

esencia, siempre está ocurriendo, y conviene estar consciente de si la misma es positiva o negativa. La comunicación positiva, compuesta por el diálogo, la persuasión y la asertividad, tiende a acercar a las partes. Por otro lado, la comunicación negativa, caracterizada por el debate, la indiferencia, la coerción, la intimidación, la agresión y la violencia, suele desconectar y crear brechas entre las personas.

En el abordaje integral para la gestión, el uso y la transformación de los conflictos, se utiliza al diálogo y la asertividad como las herramientas. En una cultura de diálogo se inicia con la creación de un clima marcado por el respeto a los derechos humanos y el compromiso a resguardar la igualdad de dignidad. Desde este marco se promueve una escucha fidedigna, solidaria y reflexiva donde, por medio de parafrasear, resumir, entender y responder, se logre captar el corazón de las similitudes y divergencias entre las partes. De este modo, se presta una cuidadosa atención a las necesidades psicosociales de las contrapartes y se consideran los meta mensajes.

El diálogo permite a cada una de las partes expresar sin premura ni presión las preocupaciones, las percepciones, las expectativas y las sospechas. Esto pudiera abrir el camino para una negociación, mediación o arbitraje justo y mutuamente satisfactorio. En este clima, aún los miedos, los rencores y los estereotipos arraigados puede ser procesados de manera saludable y conducente a los acuerdos justos. La cultura del diálogo se centra en la dignidad de cada persona y la importancia que representa el poder expresarse de manera franca, completa, culturalmente sensible y respetuosa. Es así que la esencia del diálogo radica en crear un entorno que facilite la posibilidad de relacionarse de manera justa, bondadosa y pacífica entre las partes. En este contexto se observan los detalles superficiales, pero se va más allá para explorar a profundidad y de forma cuidadosa el centro de las cuestiones en disputa.

Isaacs (1999) se refiere al diálogo como un proceso de pensar y reflexionar juntos. Entonces no es algo que se haga a otra persona sino lo que se hace junto con éstas. Si el diálogo está presente, las personas abandonan gradualmente las actitudes hostiles y se esfuerzan por hacer que los demás les comprendan. Esto es, en el conflicto más bien uno ha de centrarse en entenderse a sí mismo, mientras al mismo tiempo entiende a las demás individuos.

3.8. La escaladas de los conflictos

Los conflictos, como parte natural de las relaciones humanas, constituyen fuerzas que pudieran alejar o acercar a las partes involucradas. El reconocer la presencia de los conflictos, la posible fuente de la desavenencia, y la intensidad de dichos conflictos, puede asistir a un manejo saludable y mutuamente satisfactorio. La intervención temprana puede evitar la escalada de los conflictos y de esta manera lograr acuerdos y consensos de mayor satisfacción.

Glasl (1999) propuso un modelo de la progresión de los conflictos que puede ser muy útil para evitar que los mismos se salgan de control y escalen a niveles irreconciliables. La propuesta para evitar la escalada de los conflictos incluye la mediación, la orientación del proceso, la dirección del proceso psicosocial, la facilitación, el arbitraje y la intervención forzosa.

La primera etapa en la escalada de conflictos es el endurecimiento, etapa a donde se llega después de usar sin éxito las estrategias acostumbradas de solución de problemas. Es así que ambas partes están irritadas por la falta de evolución o el estancamiento, y se instalan las posiciones inflexibles, se afianzan las diferencias, se comienza a entretejer la idea de que seguir en la discusión sería perder el tiempo o energía y, finalmente, se albergan actitudes de obstinación. La sospecha de uno hacia el otro de mantener motivaciones ocultas y agendas

escondidas, hace que los esfuerzos de manejo del conflicto sean muy cuesta arriba e infructuoso.

En la etapa dos de la escalada se agudiza el debate y las polémicas verbales, donde ambas partes asumen posturas inflexibles. El enfoque de los argumentos va más allá de la diferencia, para concentrarse luego en la reputación, en el mostrarse fuerte, en acumular ventajas y en exagerar las consecuencias de la posición de la contraparte. Esta actitud de pelea genera una sensación de inseguridad, desconfianza y de tensión, lo que imposibilita la cooperación y los buenos acuerdos, en tanto las partes consideran que es inútil seguir discutiendo.

La etapa tres se concentra en las acciones y no en las palabras, porque se ha llegado a la conclusión que hablar no resuelve nada. Aquí, las partes en el conflicto se ven como contrincantes o rivales a quien hay que vencer y doblegar. El bloqueo que se experimenta se deriva de que la meta ha cambiado a simplemente impedir que la contraparte alcance su objetivo e imponga sus propios intereses. En esta etapa, las personas no creen en la contraparte, se reduce la comunicación, aumentan la fantasía de motivos y estrategias ocultas, y se hace común la manifestación de ataques emocionales.

Las imágenes y las coaliciones formadas en las etapas anteriores respecto a la contraparte ya están estereotipadas y muy bien fijadas. Estas imágenes o percepciones negativas ocupan el campo de visión en las interacciones, e impiden que puedan concentrarse en los puntos de las discrepancias imposibilitando así los acuerdos. En esta cuarta etapa se recrudecen los ataques a las personas, aludiendo torpeza, terquedad, y ventajismo del uno para con el otro, y entonces ambas partes tratan de infligirse daño. Se tornan comunes las insinuaciones, los comentarios ambiguos, la ironía y las represalias. Se activa la búsqueda de coaliciones con otras personas para que intervengan a favor de las partes, pero sólo para demostrar que el uno tiene la razón y el otro tiene que dar el brazo a torcer. Este reclutamiento de partidarios toma lugar para fortalecer una parte en contra de la otra. Se incrementan los ataques a la identidad, los comportamientos no confirmatorios, las actitudes de desdén, y se intenta alterar las relaciones de la contraparte.

La quinta etapa se conoce como pérdida de imagen y buena reputación, donde las contrapartes se ven como lo peor y como actores inmorales. El trato mutuo carece de respeto, y se parte de que la otra persona tenía intenciones egoístas y engañosas desde un principio. Se comienzan a ver el uno al otro como superiores, se demonizan mutuamente, se humillan, se denigran, se manifiestan sentimientos de odio, y se acusan como injustos. Cualquier concesión se interpreta como debilidad, lo que a su vez deteriora más la imagen y la reputación pública. Tanto la tensión como el conflicto se intensifican y, lejos de moverse a un acuerdo, se instalan las amenazas.

La sexta etapa, es donde las estrategias de amenazas, de acciones para dañar a la contraparte, se utilizan para forzar concesiones específicas. Se da rienda suelta a las frustraciones reprimidas y las percepciones de injusticia, procediendo a establecer ultimátum para compeler a la contraparte a que tome una decisión. Se usa el apresuramiento como una forma de presionar para que se tomen decisiones rápidas y radicales. En esta sexta etapa el vaivén de amenazas y contra amenazas crea un clima pesado, caótico y turbulento, privando a las partes de posibles acuerdos satisfactorios.

La séptima etapa da pie a los ataques destructivos con la intención de mutilar y eliminar, no al conflicto, sino a la contraparte. A este nivel ya se ha pasado de rivales a enemigos, siendo la meta socavar los recursos financieros, la estabilidad emocional, las relaciones y, finalmente quitar a la otra persona del medio. Las represalias se hacen más destructivas y los cálculos de las consecuencias se vuelven cada vez más sesgados. Las partes pueden estar dispuestas a sufrir

pérdidas, si el enemigo sufre pérdidas aún mayores. La malicia se convierte en la fuerza motivadora y la comunicación que sigue es la negativa. Este es un contexto de guerra donde las reglas normales no aplican, y las expectativas éticas son casi inexistentes.

En la etapa ocho, conocida como la fragmentación del enemigo, se intensifican los ataques destructivos con la intención de que la contraparte se desmorone y se derrumbe. Las partes se dividen en facciones que luchan entre sí, haciendo que la situación sea incontrolable. La intención es simplemente destruir a la otra personas incluyendo cada recurso vital que tenga.

La última etapa, juntos hacia el abismo, se caracteriza por la escalada del conflicto al punto de querer aniquilar al enemigo aun descuidando la autoconservación. En este nivel ya no importan las consecuencias negativas que se generen tras la escalada de ataques destructivos. Es una guerra total de destrucción, sin escrúpulos y sin remordimientos. Se han quemado todos los puentes y se ha llegado a un punto de no retorno. No hay víctimas inocentes, no hay partes neutrales. La única preocupación que queda en la carrera hacia el abismo es asegurarse que el enemigo caiga también.

3.9. Los tipos de conflicto

Los conflictos, como parte esencial de las interacciones que llevan a cabo los seres humanos, son muy particulares e idiosincráticos. En general, los conflictos ocurren por los choques de expectativas, por las divergencias socioculturales y por las diferencias cognitivas, emocionales o espirituales entre las partes, a saber:

- La injusticia y el favoritismo.
- Los choques de metas o intereses.
- Los desacuerdos intelectuales.
- La desincronización emocional.
- La colisión de valores y prioridades.
- La polarización de premisas socioculturales y religiosas.
- Los dilemas políticos y económicos.
- El etnocentrismo y la dominación.
- La competencia o rivalidad.
- La presión social por parte de los allegados.
- El uso y la distribución del poder.
- Las enfermedades generales y psicológicas.

3.10. Características de los conflictos

Los seres humanos cada día enfrentan problemas al usar los recursos internos (experiencia, educación, personalidad) y los externos (sistema de apoyo social acostumbrado) que, en su mayoría, se pueden resolver sin mayores contratiempos. Sin embargo, hay desavenencias que son más desafiantes y representan conflictos que necesitan ser abordados con mayor dedicación. Los conflictos son parte natural de la vida compartida, y toman lugar a través del curso de la vida tanto en las relaciones con personas allegadas o en los encuentros con individuos extraños. La inevitabilidad de los conflictos se debe a la diversidad de posturas intelectuales, experiencias emocionales, diversas expectativas y realidades sociales. Pero estos conflictos pueden ser provechosos en la formación y mantenimiento de las relaciones humanas en tanto al ser manejados bien, fortalecen los vínculos y dan pie a la mejoría de ambas partes.

La interpretación, manejo o transformación de un conflicto puede comenzar con trazar un mapa que incluya la identificación de la partes, la distribución de poder entre las contrapartes, los puntos específicos de divergencias, el tipo de relación entre las personas involucradas y el nivel de voluntad para la negociación que muestran las partes. En concreto, se toman en cuenta cinco elementos centrales,: comenzando con la identificación de quiénes son las partes declaradas o incógnitas involucradas en el desacuerdo, los asuntos esenciales del conflicto desde donde se derivan las divergencia (esto es de qué en sí se trata el conflicto), los factores psicológicos (tales como creencias, actitudes, emociones y conductas de cada parte detrás de la incompatibilidad,) el contexto social que caracteriza la interacción (entorno estructurado o sin mucho lineamientos o grado de organización social), y los términos legales y éticos que enmarcan la desavenencia.

3.11. El manejo de los conflictos

Un manejo integral de conflictos considera aspectos esenciales como lo natural de la presencia de conflictos en las interacciones humanas, la inevitabilidad de éstos, la dinámica evolutiva ascendente o descendentes de ellos, y la intervención oportuna para gestionarlos o transformarlos. Los conflictos, si se ignoran pueden hacerse mayores, y si se manejan a la ligera se corre el riesgo de actuar de forma impulsiva conduciendo a una escalada de los mismos. De allí que conviene hacer una pausa, reflexionar sobre la desavenencia, evaluar cómo uno se siente, y considerar el contexto, a fin de abordarlos de manera constructiva. Este actuar después de un análisis que conlleve a tener una visión general de la situación puede proporcionar un mejor clima, desde donde se escojan las opciones más favorables para ambas partes, evitando así el deterioro de la relación y tomando un compromiso hacia la posibilidad de una convivencia pacífica.

Los seres humanos, por programaciones genéticas y aprendizajes culturales, tienen maneras particulares de manejar conflictos. Estos condicionamientos tienden a notarse en los rituales, patrones o maneras acostumbradas de lidiar con las disensiones o diferencias. Los factores culturales tales como el género, la religión, la educación, la edad, así como las condiciones de salud general, salud psicológica y personalidad, han de considerarse en el manejo de los conflictos. Sin embargo, en el corazón de los conflictos están las posturas intelectuales, las actitudes predominantes y las reacciones emocionales.

Las estrategias sabias de manejos de conflictos comienzan con reconocer que el desacuerdo existe, que la disensión ha de afrontarse, que es importante identificar las fuentes principales de la discrepancia, que conviene centrarse en la divergencia en sí misma, sin atacar la identidad o carácter de la otra parte. Además, es importante que se validen las necesidades integrales de las personas involucradas y que se haga uso del discernimiento social, para así saber si se está lidiando con una persona aliada, una rival o enemiga.

3.12. Estilos de manejo de conflictos

Los métodos tradicionales de manejar conflictos incluyen la negación, al pretender que la discrepancia no existe y así se vive bajo esa ilusión. La evitación refleja generalmente una actitud pasiva y pesimista sobre el conflicto. Los evasores suelen creer que es más fácil aguantar que afrontar el problema de frente y tratar de resolverlo. La evitación se puede observar en las conversaciones al no hablar del tema, al hacer bromas acerca de la discrepancia, o simplemente pretender que todo está bien. La paz temporal viene a un alto precio para la

satisfacción de las partes, en tanto el resentimiento, las frustraciones, el malestar emocional, la desconexión social y los malentendidos, tienden a deteriorar y menoscabar el bienestar psicológico y espiritual de ambos.

Claro está que en ocasiones se puede reconocer que hay una discrepancia y así entender que la misma no tiene que resolverse porque se puede vivir en paz aun en medio de esa diferencia. De hecho, una gran parte de conflictos no se resuelven, ni se tienen que tratar de resolver, porque el desacuerdo puede enriquecer la vida de ambas partes. Además, existen posturas irreconciliables, y tratar de resolver esos conflictos implicaría que una de las partes dejara de ser quien es o dejara a un lado su principal identidad. Aún más, es posible que haya circunstancias desde las que, tratar de resolver las diferencias, implicaría la violación de los derechos humanos. En estos casos, no se trata entonces de negar que exista el conflicto, sino que se deja a un lado la ilusión de que todos los conflictos se tienen que resolver.

Otra estrategia común de manejo de conflictos es la acomodación, escenario donde se cede ante las posturas de las demás personas, sin hacer saber o valer el punto de vista propio. En este modo, usualmente se anteponen las necesidades de las demás personas sobre las nuestras. El acomodarse tan temprano sin dialogar suele llevar a niveles de insatisfacción y descontento en la relación. Sin embargo, se pudiera dar el caso que este acto de acomodación ocurra, cuando una de las partes es movida por la bondad y la justicia, y entonces promueva así el bienestar para la salud de la relación. Por otro lado, si el acomodarse fuera motivado por intenciones egoístas, buscando el presentarse como mártir o víctima, se crearía un abismo más amplio en la relación.

La competencia es otra estrategia muy natural para el manejo del conflicto, desde la cual una persona se propone a utilizar cualquier herramienta para ganar o llegar primero. En este escenario puede privar la hostilidad, activada una premisa de escasez, donde se actúa como en modo de sobrevivencia. En este modelo se considera a la otra persona o parte como un rival a quien hay que doblegar, aún a través de medios no muy éticos. La meta es conseguir la victoria sin prestarle mucha atención a los pensamientos y las emociones que puedan estar experimentando las demás personas. Este modo de manejar conflictos no es productivo cuando las discrepancias se dan entre personas aliadas y con quienes se quiere mantener la relación.

Un modo adicional de manejo del conflicto lo constituye el compromiso, situación en donde ambas partes ceden al conformarse con el logro parcial de sus objetivos, experimentando una satisfacción moderada por haber recibido menos de lo que inicialmente esperaban. Una expresión común que refleja lo anterior es: “mejor es algo que nada”. Esta estrategia puede ser apropiada si las partes involucradas entienden que en la vida no todo el tiempo uno se sale con la suya, y que la construcción de la paz implica compromisos. Esto no es nada fácil si el enfoque es de querer ganar y “llevarse todo”, o de demostrar que se es mejor que el otro. Este comprometerse puede motivar la colaboración entre las partes, a seguir dando lo mejor de sí para el bienestar integral. Sin embargo, el comprometer muy temprano, ignorando valores y prioridades, puede privar a las partes de conseguir resultados mejores y más satisfactorios.

Los demás métodos tradicionales de manejo de conflictos tales como el debate, la coerción, la intimidación, las amenazas, la agresión y la violencia, suelen reservarse para las relaciones que no quieren sostenerse, como aquellas que se llevan con las personas rivales y enemigas. Si la intención es mantener una relación satisfactoria, conviene entonces dejar a un lado estas formas de manejo de conflicto, y utilizar en su lugar la negociación, basada en las premisas del diálogo, la persuasión y la colaboración.

3.13. Modelo solidario integrativo

El modelo solidario, como una estrategia de manejo del conflicto, promueve el uso del diálogo, la persuasión y la cooperación, desde el marco de la justicia, la compasión, la humildad y la paz. En este estilo de manejo de conflicto se reconoce la persona, se validan sus pensamientos y emociones, se consideran las necesidades integrales de cada una de las partes, se toma en cuenta las condiciones de salud general y psicológica, se le presta atención al contexto sociocultural y se separa la identidad de las partes de las discrepancias o problemas.

En este estilo de manejo de conflicto se busca alcanzar la paz en medio de las diferencias y la diversidad. Entonces, el resultado no tiene la ilusión de resolver o de llegar a una resolución, sino de primero reconocer que hay diferencias de intereses o metas, que pueden existir choques psicológicos, sociales y culturales, pero que aún en medio de esas colisiones es posible alcanzar acuerdos de mutua satisfacción que sean conducentes hacia una paz genuina. La comunicación que se usa es asertiva, se apela a las actitudes altruistas, se intenta regular las emociones, moderar los anhelos egoístas y promocionar la satisfacción mutua.

En este modo de manejo de conflictos se opera desde la justicia, en tanto las personas han ser tratadas con equidad, reconociendo su dignidad, apreciando sus aportes, honrando sus derechos y entendiendo las necesidades psicosociales y de sobrevivencia. La percepción de injusticia constituye uno de los mayores obstáculos hacia el manejo sabio de los desacuerdos. Se presta atención a las percepciones, ya sean acertadas o erradas, a fin de que el clima de la negociación conduzca hacia el logro de acuerdos satisfactorios. Las percepciones respecto a las intenciones, las metas, y las personas como tales, constituyen el corazón de la mayoría de los conflictos interpersonales.

Las personas involucradas en un conflicto, a menudo forman imágenes distorsionadas de los individuos al otro lado del desacuerdo. David Myers (2010) sugiere que estos prejuicios o ideas preconcebidas, tales como el sesgo de interés propio (tendencia a percibirse a sí mismo de forma favorable) llevan a las personas a aceptar el mérito de sus buenas acciones y a eludir la responsabilidad de sus malas conductas, sin conceder a los demás el mismo beneficio de la duda. Esta tendencia a la autojustificación inclina a las personas a negar el impacto negativo de sus conductas indeseables y, gracias a lo que se conoce como el error de atribución fundamental (*La tendencia a subestimar influencias situacionales y sobreestimar las influencias disposicionales sobre el comportamiento de los demás*), cada parte ve la hostilidad del otro como un reflejo de una disposición maliciosa.

Esto ocurre porque uno tiende a filtrar la información e interpretarla para que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas. Esta búsqueda de autoconfirmación junto a las percepciones en contraposición o idénticas, donde se tiende a ver todo lo malo en las demás personas, pero en uno mismo solo se concentra en las virtudes que nos caracterizan, representan una gran barrera en el manejo apropiado de los conflictos. Estos presupuestos se pueden notar en las clasificaciones o agrupaciones que se hace entre buenos (nosotros) y malos (las demás personas). Estos sesgos de intragrupo, posturas autocomplacientes, autojustificativas y tendenciosas que suelen verse en los conflictos interfamiliares, comunitarios o religiosos tienden a ser muy resistentes a las evidencias contradictorias.

Además, es importante el estar consciente que las partes en conflicto tienden a exagerar tanto las virtudes como las deficiencias de ambos (Daniel Kahneman y Jonathan Renshon, 2007). Esto implica que en las negociaciones hay que acercarse tanto como sea posible a la magnitud real de las diferencias lo cual no es nada fácil en tanto implica reformatear muchas ideas preconcebidas. El dejar a un lado estas perspectivas simplistas, imágenes distorsionadas

y actitudes estereotipadas puede preparar el cultivo o clima ideal para los acuerdos y los consensos de mutua satisfacción (Carnevale & Probst, 1998). Este clima positivo y equilibrado abre el camino para conocerse de manera más profunda, reconocer las necesidades integrales, entender los anhelos de las partes, aumentar la confianza, balancear el continuo egoísmo—altruismo, disminuir la hostilidad, explorar opciones justas en el marco de la bondad y abordar la negociación con optimismo y esperanza.

3.14. La mediación en los conflictos relacionales

La consulta con personas ajenas a la realidad de las partes, quienes con objetividad analicen las disensiones, las posibles fuentes del conflicto y las necesidades psicosociales en juego, puede ser un camino expedito para lidiar con los desacuerdos. En la mediación se buscan acuerdos sostenibles y justos, donde se consideren las necesidades y expectativas de cada una de las partes. La facilitación toma lugar a través de un procedimiento semiestructurado, la promoción del diálogo constructivo y el compromiso de la tercera parte de actuar sin parcialidad, a fin de que la energía este dirigida al abordaje del conflicto sin caer en la trampa de los ataques personales.

La mediación es un método voluntario y confidencial de manejar conflictos, al recurrir a un tercero imparcial (el mediador) quien asiste a las dos partes en la exploración de opciones y acuerdos de mutua satisfacción. Esto se logra al crear un clima donde de manera digna, respetuosa, justa y bondadosa, las contrapartes expresen sus emociones, preocupaciones y expectativas. El proceso de mediación incluye la apertura del diálogo sobre el conflicto, donde se declaran las pautas de éste. Luego se da la exposición de los hechos, emociones y expectativas, el consenso sobre los puntos en cuestión o divergencia, las posibles opciones a seguir, la negociación, y finalmente el acuerdo.

El punto de partida de los mediadores es la comunicación positiva, enfatizando la escucha fidedigna, prestándole atención a la metacomunicación, redefiniendo el conflicto, considerando las necesidades psicosociales de ambas partes, así como el asistirles a deslingarse de la perspectiva de competencia y de guerra, para moverse hacia una de comprensión y cooperación.

Las personas mediadoras, por medio de estrategias de comunicación positiva, tales como el diálogo, la persuasión y la asertividad, pueden asistir a las partes en la identificación de las percepciones erróneas, a notar los mensajes controlados, a considerar la posibilidad de la existencia de las interpretaciones erróneas, a darse cuenta de las falacias en las “profecías autocumplidas,” a desentrañar las ilusiones de estar en armonía aclarando sus verdaderas posiciones, y a abordar las discrepancias, sin atacar la identidad o carácter de la otra persona. En ese contexto y ambiente que facilitan las personas mediadoras, puede aumentar la , y así ambas partes pueden revelar de manera franca sus necesidades, sus metas, sus motivaciones y sus reservas (Noor *et al.*, 2008).

Pruitt (1998) sugiere que una persona mediadora puede facilitar a las partes en conflicto que hagan concesiones creyendo que salieron bien en la negociación. Estas intervenciones por medio de mediadores pueden proveer un espacio a las partes involucradas en la disputa, donde con respeto, asertividad, justicia, bondad y humildad se aborden las discrepancias, y se exploren diversas interpretaciones y salidas, a fin de lograr acuerdos pacíficos donde ambas partes sientan un nivel adecuado de satisfacción. Pero habrá conflictos que continuarán a través del curso de la vida de las relaciones, donde las partes involucradas aprenden a vivir con esas diferencias. En algunos casos, los conflictos son tan inextricables, los intereses subyacentes son tan divergentes, y la historia de las diferencias tan marcada, que alcanzar acuerdos

satisfactorios para ambas partes es muy cuesta arriba. En estos casos se tendría que recurrir al arbitraje o a la intervención oficial de jueces, quienes después de analizar las evidencias siguiendo los lineamientos legales y éticos, dictaminen lo que es justo para todas las partes involucradas.

Ante estos casos con diferencias tan divergentes, actitudes de hostilidad y aparentemente irreconciliables, el investigador Osgood (1962, 1980) propuso un abordaje conciliatorio que denominó "Iniciativas Graduales y Recíprocas en la Reducción de la Tensión" (GRIT en inglés), diseñado para rebajar las tensiones entre las partes y así desescalar el espiral del conflicto. En un escenario como este, la persona mediadora crea un ambiente justo, dignificante, cooperativo y firme, donde ambas partes llevan a cabo actos de conciliación, sacrificios recíprocos desde la autonomía, y riesgos moderados sin comprometer la seguridad de los dos, resistiendo la intimidación y negándose a usar la explotación evitando estrategias tramposas. Dr. Osgood sugirió que esta estrategia conciliatoria también puede aplicar en los conflictos interpersonales. En una desavenencia, cuando la relación es tensa, la comunicación es negativa y la hostilidad está presente, un gesto conciliador—una respuesta suave, una sonrisa cálida, un toque suave—puede ser clave en bajar un peldaño de la tensión, y así ambas partes podrían moverse hacia la comunicación positiva y hacia la cooperación.

Uno de los elementos centrales de la mediación tiene que ver con el clima o tono social que se siente mientras se comunican las necesidades integrales, las expectativas, y el desacuerdo en sí mismo. Si las diferentes partes se sienten reconocidas, valoradas, respetadas e importantes, junto al uso predominante de mensajes confirmatorios, se puede propiciar un ambiente donde sea más fácil llegar a los acuerdos de mutua satisfacción. Un clima favorable incluye el trato justo, la valoración de la espontaneidad, el distinguir las partes del problema y la presencia de la compasión. Por otro lado, mensajes no confirmatorios o que promueven la defensividad, tales como el deseo de dominar, el no mostrar interés por la otra persona, el presentarse como superior, el mostrar certeza a ultranza, y la inflexibilidad psicológica, crean un entorno hostil a la posibilidad de alcanzar acuerdos y mutua satisfacción (Gibb, 1961).

Las personas mediadoras abordan la negociación identificando y reconociendo los puntos discordantes entre las partes. De esta manera, es posible gestionar y manejar los conflictos en una forma justa que propicie acuerdos mutuamente satisfactorios. Estas intervenciones pueden evitar la escalada de los conflictos al procesar las discrepancias subyacentes, encauzar la hostilidad, tocar las actitudes predominantes, reconocer las dinámicas del poder y explorar opciones donde ambas partes se beneficien.

4. Resultados de investigación

Esta investigación documental arroja varios resultados significativos al abordar el complejo tema del conflicto y enmarcarlo en una perspectiva decolonial, integrando asimismo dimensiones sociales, psicológicas y culturales. Es así que, en primer lugar, que la revisión deja evidencia de que el manejo del conflicto requiere reestructurarse tomando en cuenta las tradicionales dinámicas de poder en las que está envuelto, y cuya perpetuación tiene lugar desde las prácticas colonialistas.

En segundo lugar, en esta investigación, se propone considerar que es necesario transformar las relaciones de poder desiguales que están detrás de la mayoría de las interacciones que se encuentran bajo conflicto, y se propone, asimismo, que una adecuada gestión de los conflictos debe buscar esa transformación, además de buscar la resolución de las desavenencias.

De este modo, desde esta perspectiva descolonizadora se enfatiza la importancia de identificar las estructuras de poder y de opresión que han marginado históricamente a ciertos grupos y que es muy necesario promover, en contraste, un liderazgo basado en la equidad, el respeto por la dignidad humana y en la justicia plena.

En tercer lugar, la investigación realizada resalta la relevancia de la mediación como el instrumento central para gestionar los conflictos enmarcados en contextos de diversidad cultural. Desde la mirada decolonial la mediación ha de enfocarse entonces en la creación de espacios de diálogo, donde las partes en conflicto se alejen de las dicotomías preconcebidas y puedan expresar sus percepciones y necesidades de manera más segura y equitativa, alcanzando una dialógica tal, que lo que antes no podía expresarse de la misma manera en el mismo lugar, ahora alcance consenso para avanzar en el crecimiento y desarrollo humano.

Este proceso de mediación facilitaría no solamente la resolución del conflicto de manera inmediata, sino que también puede contribuir a la reconstrucción de relaciones sociales basadas en el respeto mutuo y la equidad. Esta investigación muestra que, al incorporar la mediación con sensibilidad cultural, es posible superar las barreras impuestas por las diferencias socioculturales, promoviendo así acuerdos más sostenibles y justos.

Por último, los resultados de esta investigación subrayan la necesidad de comprender el conflicto desde la interacción entre percepción y realidad, y entenderlo asimismo tomando en cuenta cómo las percepciones subjetivas, influidas por componentes histórico-culturales llegan a exacerbar o a mitigar los conflictos. El reconocimiento de dicha interacción es fundamental para manejar de manera efectiva los conflictos, dado que de esta manera es posible que las partes involucradas aborden no sólo los aspectos evidentes o concretos de su conflicto, sino también examinen las percepciones y actitudes que están detrás del mismo; esto es, el cómo están interpretándose los hechos más allá de los hechos mismos, puede estar siendo influyente en el mantenimiento de la discordia. Si las percepciones no examinadas se mantienen, entonces se mantiene el conflicto no obstante la intención de moderarlo, reducirlo o eliminarlo.

Es así que el manejo del conflicto, visto desde este enfoque decolonial ofrece un marco teórico sólido para abordar las desavenencias, el modelo solidario integrativo, siendo un enfoque además integrador, transformador e inclusivo, que promueve la equidad y la justicia social en las relaciones humanas, y que se constituye en la tesis central de este artículo.

Conclusiones

Una de las conclusiones fundamentales, tras la revisión documental realizada, es que tanto la percepción como la realidad del conflicto juegan un papel crucial en su desarrollo y manejo. La percepción, entendida como la interpretación subjetiva que las partes hacen sobre las situaciones conflictivas, puede influir significativamente en las actitudes y comportamientos que se adoptan durante el conflicto. Esta dualidad entre percepción y realidad subraya la importancia de considerar los aspectos psicológicos y emocionales de las partes involucradas para una gestión efectiva de los conflictos.

Por otro lado, los resultados de la investigación sugieren considerar un enfoque decolonial en la gestión de los conflictos, destacando la necesidad de superar las estructuras y prácticas impuestas por los discursos coloniales que perpetúan la desigualdad y el control. Este enfoque propone un manejo de los conflictos que priorice la justicia, la dignidad y la equidad, promoviendo un liderazgo orientado por la justicia y el amor, en contraposición a los modelos autoritarios y deshumanizantes.

Finalmente, se identifica a la mediación como un método efectivo para abordar y resolver pacíficamente los conflictos, especialmente en contextos donde las diferencias culturales, sociales y económicas son pronunciadas. La mediación, según la investigación, facilita un espacio donde las partes pueden expresar sus necesidades y expectativas de manera respetuosa y equitativa, lo cual es esencial para alcanzar acuerdos sostenibles y mutuamente satisfactorios. Estas conclusiones subrayan la importancia de un abordaje integral y culturalmente sensible en la gestión de los conflictos, promoviendo la transformación de las dinámicas de poder y la construcción de relaciones más equitativas y justas.

Referencias

- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300–1309. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>
- Deutsch, M. (1973) The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. 17(2), 248-248. doi: <https://doi.org/10.1177/000276427301700206>
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización: Bilbao*. España: Publications Red Gernika.
- Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11(3), 141–148. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict. A first-aid kit for handling conflict*. Lansdown Lane: Hawthorn Press.
- Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail and how you can make yours last*. New York, NY: Simon & Schuster. Obtenido de <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/johann-blumenbach-and-classification-human-races>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The Art of Thinking Together*. Sidney, Australia: Currency Press.
- Kahneman, D., & Renshon, J. (2007) Why hawks win. *Foreign Policy*, 158, 34–38. Obtenido de <https://foreignpolicy.com/2009/10/13/why-hawks-win/>
- Kaminsky, H. (2017). *Fundamentals of Jewish Conflict Resolution: Traditional Jewish Perspectives on Resolving Interpersonal Conflicts*. Boston, MA: Academic Studies Press.
- Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2009). *Interpersonal communication and human relationships* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict—toward an overview and synthesis. *Conflict Resolution*, 1(2), 212–248. doi: <https://doi.org/10.1177/002200275700100208>
- Noor, M., Brown, R., Gonzalez, R., Manzi, J., & Lewis, C. A. (2008). On positive psychological outcomes: What helps groups with a history of conflict to forgive and reconcile with each other? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 819–832. doi: <https://doi.org/10.1177/0146167208315555>
- Osgood, C. E. (1962). *An alternative to war or surrender*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Osgood, C. E. (1980). GRIT: A strategy for survival in mankind's nuclear age? In Pugwash Conference on New Directions in Disarmament, Racine, WI.
- Pruitt, D. G. (1998). *Social conflict*. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, 4th edition. New York: McGraw-Hill.
- Roy F. Baumeister, R. F., & Finkel, E. J. (2010). *Advanced social psychology: The state of the science*. New York: Oxford University Press.
- Tutu, D. (1999). *No Future Without Forgiveness*. London: Rider.
- United Nations (2008). *Peacekeeping Operations Principles and Guidelines*. Department of Peacekeeping Operations. New York: United Nations Secretariat.
- Vera-Carrasco O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 15(1), 63-69. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v15n1/v15n1_a10.pdf
- Sobe, N. W. (10 de febrero de 2021) *Reworking Four Pillars of Education to Sustain the Commons*. *UNESCO Futures of Education Ideas LAB*. Obtenido de <https://en.unesco.org/futuresofeducation/ideas-lab/sobe-reworking-four-pillars-education-sustain-commons>