

## Gestión de Conflictos

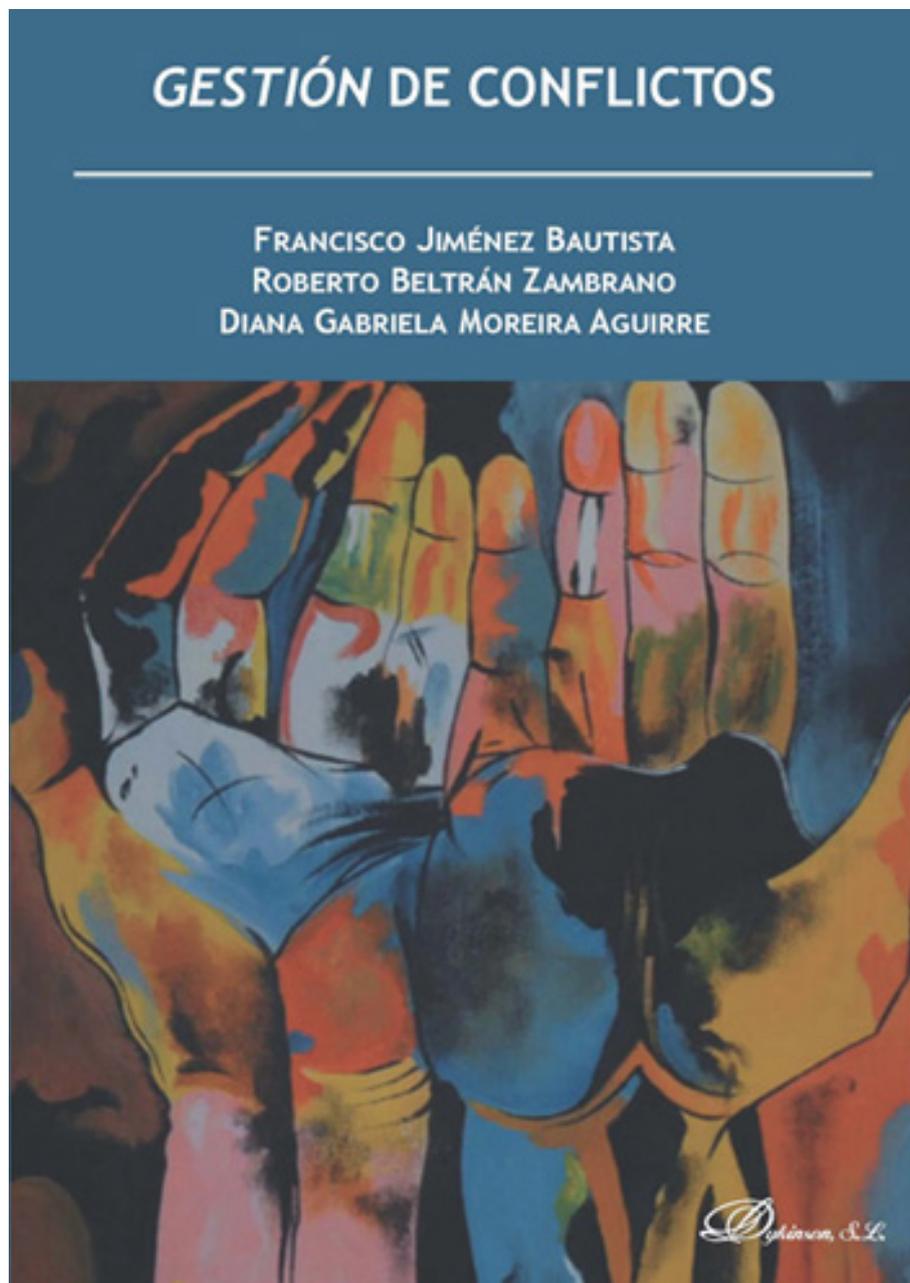
*Conflict management*

ABRAHAM SÁNCHEZ SÁNCHEZ

Universidad Carlos III  
abraham\_sanch@yahoo.es

EN RESEÑA DE ▶ A REVIEW OF

Jiménez Bautista, Francisco; Beltrán Zambrano, Roberto y Moreira Aguirre, Diana Gabriela (2019). *Gestión de Conflictos*, Madrid, Dykinson, 205 pp.



La colección “Paz y Conflictos” de la Editorial Dykinson ha acogido el libro que bajo el título *Gestión de Conflictos* publican los profesores Francisco Jiménez Bautista, Roberto Beltrán Zambrano y Diana Gabriela Moreira Aguirre, quienes ya en la introducción anuncian que consta de dos partes, en la primera de las cuales “se desarrolla y explicita el concepto de conflicto, sus métodos y las técnicas que nos pueden ayudar a comprender mejor dicha realidad”, mientras que en la segunda se busca presentar “una terapia alternativa” desde los Estudios para la Paz.

La primera parte se desarrolla en tres capítulos, a iniciar por el dedicado al conflicto y la antropología de las neutralidades que contiene las reflexiones del profesor Jiménez Bautista acerca de distintas definiciones de conflicto cuyos elementos le permiten determinar rasgos comunes a todos ellos, entre los que se cuentan la intencionalidad de cada oponente para actuar de una determinada manera, la competición o el deseo de alcanzar un mismo objetivo y la existencia de posiciones “opuestas aunque no incompatibles”, en la medida en que las partes desean conseguir una misma cosa en forma total o parcial, sin excluir la posibilidad de prescindir de algo de lo deseado en aras de conseguir otros objetivos de diverso orden.

Las consideraciones precedentes confirman que el conflicto, aun cuando connatural al ser humano, lleva el germen de la paz y, por lo tanto, es crisis, pero también oportunidad de cambio, crecimiento o mejora de situaciones o de relaciones, “siempre que se sepa resolver, transformar y neutralizar creativamente por *métodos noviolentos*” y que se evite intentar superarlo mediante el recurso a la violencia, postulados todos de los que se deriva la inconveniencia de tener siempre al conflicto por algo negativo y eludible, así como la urgencia de emprender su estudio a

partir de un enfoque integral y de una perspectiva de análisis interdisciplinar.

De la mano de autores como Simmel, Galtung o Vinyamata y con fundamento en el resultado de investigaciones propias, el autor analiza el poder en cuanto elemento básico del conflicto, explora los pasos que explican su desarrollo y mantenimiento, examina las tipologías más utilizadas, da cuenta de la dificultad inherente a la tarea de elaborar una teoría general de los conflictos, de la necesidad de una especialización fundada en el tipo de conflicto de que se trate, dada la amplia variedad de los que se presentan en las sociedades actuales y concluye que el análisis de su origen requiere de una comprensión de la conducta humana, que es preciso evaluar el poder y los recursos de cada una de las partes, elementos determinantes de la evolución “del conflicto mediante acciones que suben y bajan”, que la teoría de los conflictos se ha sostenido desde una base sociológica ampliada por la inclusión de la dimensión cultural en los Estudios para la Paz favorable a una Antropología del conflicto o de la Neutralidad y que la dificultad para diseñar una teoría explicativa de todos los conflictos aconseja el desarrollo de modelos teóricos a menor escala, de manera que el abordaje de conflictos específicos “quizá permita posteriormente unificar algunos modelos simples en otros más sofisticados y complejos”.

En el segundo capítulo el profesor Jiménez Bautista se ocupa de estudiar las técnicas para la resolución, gestión, transformación y neutralización de los conflictos y antes de presentar las terminologías comúnmente utilizadas en los Estudios de los conflictos, aclara que la metodología no debe confundirse con las técnicas de investigación, pues alude al tipo de información que se busca sobre el caso en estudio, en tanto que las técnicas se refieren a

la producción de información mediante la negociación, la mediación, el arbitraje o la conciliación, entre otras.

Por considerarla como la “metodología más acertada para la construcción de una Cultura de paz”, el autor hace hincapié en la transformación pacífica de los conflictos, tercera denominación académica que ha aparecido después de las terminologías atinentes a la resolución y la gestión, conformadoras todas de una evolución susceptible de ser resumida apelando a los conceptos de *antecedentes*, *resolución*, *gestión* y *transformación* que han sido los más utilizados en la Teoría de los Conflictos y a los cuales se añade el de *neutralización*, a fin de recorrer las distintas etapas con el propósito de visualizar los cambios conceptuales en la búsqueda de una mayor y mejor comprensión de las destrezas, habilidades y conocimientos que contribuyan a transformar y neutralizar conflictos de modo sostenible.

Así, la *resolución de conflictos* comporta una interpretación negativa de las situaciones conflictivas cuyo énfasis está puesto en “la búsqueda de soluciones y en las consecuencias destructivas”, perspectiva no superada del todo por la *gestión de conflictos* que también destaca las connotaciones destructivas, aunque “introduce una percepción más positiva” al suponer que las situaciones conflictivas pueden ser reguladas “mediante leyes y modelos”, situándolas dentro del ámbito de los fenómenos naturales en una aproximación criticada “por quienes creen que los conflictos son parte de las acciones humanas” y no pueden “ser manejados de la misma forma que las cosas del mundo natural”.

Para la consecución de los presupuestos de una cultura de paz la *transformación pacífica de los conflictos* es una terminología más próxima y acertada, puesto que “permite percibir los conflictos como situaciones de

aprendizaje a raíz del uso de medios pacíficos que hacen posible una regulación positiva”, aspectos que constituyen un paso hacia la *neutralización pacífica* que, al asumir la inexistencia de reglas para la paz y lo vano de intentar planificarla, se orienta hacia la neutralización de los extremos y al hallazgo de puntos de equilibrio en un esfuerzo por “construir una Cultura de paz que nos lleve al Derecho Humano a la paz”, habida cuenta de que los conflictos son neutrales, híbridos “como suma de negatividad y positividad” e “implican adaptarnos a intereses, percepciones, valores y satisfacer necesidades básicas”.

La transformación y neutralización de conflictos para buscar la paz pretende el objetivo de superar el conflicto y el sufrimiento valiéndose de medios pacíficos, tiene por método al diálogo y a la comunicación, toma en consideración todas las necesidades e intereses a fin de “beneficiar de igual manera, y en la medida de lo posible, a quienes se encuentran implicados”, lo que precisa captar las circunstancias que envuelven cada situación conflictiva y “hacer visibles las alternativas de regulación” que, siendo viables en el caso, conduzcan a cambios perdurables y sostenibles en el tiempo que, ya sea en el plano personal o en el interpersonal, posibiliten, además, la transformación del conflicto “a través de consensos”.

Advierte el autor que la violencia “puede ser también un método para afrontar los conflictos”, en la medida en que hoy persiste “la idea confusa de asociar conflicto a violencia”, con frecuencia alimentada por algunos políticos y medios de comunicación que la promueven como mecanismo salvador” y proclaman la pertenencia a una realidad supuestamente positiva asociada a la idea de una paz social asimilada a un orden sin conflictos al que se debe retornar en caso de perturbación utilizando cualquier vía útil,

incluida la violencia cuya eficacia llevará a su exaltación y a consolidar el mito de su pertinencia para el mantenimiento de la paz, a su turno confundida con el orden público o con la seguridad interna o internacional que se sirve del concepto de guerra justa.

Las alternativas a la violencia llevan a considerar las técnicas destinadas a la producción de información, así como los siete procesos usuales para la resolución de conflictos propuestos por Antonino Drago quien, en su orden, estudia la prevaricación y subordinación, la negociación, el arbitraje, los tribunales, la gestión, la mediación, la conciliación mediante una tercera persona, técnicas a las que se suman otras alternativas como la elaboración negociada de reglas o los talleres de resolución de problemas. El anterior análisis sustenta las conclusiones consistentes en la aceptación del conflicto como presupuesto de la neutralización de los puntos “absolutistas, dicotómicos y extremos”, en la estimación del diálogo tenido por método, en el equilibrio destinado a buscar la equidad, en la inclusión de todos los factores implicados, “por insignificantes que parezcan”, en la creatividad y en la necesidad de tiempo, por cuanto se trata de un proceso.

La transformación de conflictos por medios pacíficos mediante la utilización del método *Transcend*, basado en las investigaciones de Galtung, es el objeto del tercer capítulo, en el cual el profesor Jiménez Bautista aborda el referido método caracterizado por la empatía, la creatividad y la no violencia, así como propicio a la construcción y ejecución de un proyecto conjunto para la superación de los traumas generados por la violencia ya sea directa, estructural o cultural. En la identidad del método se unen planteamientos liberales, marxistas y budistas, cuyas facetas contrapuestas tienen que neutralizarse con la

finalidad de escoger lo mejor de cada uno y alentar así los pequeños pasos, la construcción sobre la trascendencia y la dialéctica de la contradicción y el hacer de las necesidades básicas humanas la guía fundamental.

El compromiso capaz de reportar satisfacción a todas las partes revela el carácter unificador de un método que es ajeno a la contraposición de diferentes doctrinas o a la simple conformidad de cada cual con lo que “le toque” y que adquiere su pleno sentido en la utilización de las contradicciones para que pueda “surgir de ellas la oportunidad de construir “algo nuevo” y “beneficioso para ambas partes”, lo cual se traduce en la creación de “nuevas realidades” y en el potenciamiento de la complementariedad, de donde surge que la contradicción no es “un concepto excluyente, absoluto y limitante”, sino que desafía a la creatividad y necesita del tiempo indispensable para que la gente se acostumbre a las ideas novedosas.

En este contexto la usual asociación de conflicto a violencia favorece la fatal reducción de las cosas a solo dos opciones, da lugar a un inconveniente pensamiento dicotómico limitado a contraponer el ganar y el perder, lo bueno y lo malo o la victoria y la venganza y, así mismo, se conecta al empleo de las armas que significa el abandono de la reflexión y la crítica, trasladando el foco de la atención hacia los problemas inmediatos relativos al ataque o a la urgencia de defenderse y vencer. A diferencia de esto la trascendencia y la transformación tornan factible la creación de oportunidades positivas y neutras y el método *Transcend* convierte “las situaciones conflictivas en experiencias pedagógicas, de concientización, de empoderamiento, de estímulo y de desarrollo de la creatividad”, camino que pasa por la “complejización” del conflicto y por la prevalencia de sus aspectos creativos en la búsqueda de objetivos

ambiciosos que como la paz, el desarrollo, los derechos humanos o la reducción de la pobreza van mucho más allá del mero alejamiento de la violencia.

El llamado a estimar la praxis y el análisis de problemas reales penetran en la *Investigación para la paz*, desnudan las falencias de aquellas investigaciones que privilegian solo la teoría y ponen en evidencia el importante papel de la transformación en la construcción de una cultura de paz necesitada de una buena educación en la escuela, conforme lo han señalado Freire y Lederach, a cuyas voces se suma la de Fisas, quien enfatiza que la transformación de las situaciones conflictivas “adopta como sistema un viaje al interior del conflicto para trabajar también desde su corazón” y a partir de los datos y hechos extraídos del conflicto con miras a cambios sostenibles en el tiempo y a la facilitación del surgimiento de “una espiral de paz” anclada en el conflicto mismo y en las circunstancias que lo rodean.

La transformación alcanza así el mismo *status* disciplinar de los Estudios para la paz neutra destacándose en ella “el conocimiento e intervención práctica en los conflictos”, su carácter *transdisciplinar*, la transversalidad dirigida al encuentro de la complejidad de las relaciones en los conflictos, la ruptura con las dicotomías, la búsqueda de equilibrios, la reivindicación de la intersubjetividad, la comprensión global y holística de los conflictos y la recuperación de valores tales como la neutralidad y el diálogo, todo ello encaminado a la reducción del sufrimiento humano. Si los elementos prácticos del conflicto se encuentran en el centro de la transformación el diálogo que es su motor lleva a preguntar, a indagar sobre el pasado y el futuro, a considerar a las partes en un plano de igualdad y a un empleo adecuado del lenguaje,

imprescindible para neutralizar la violencia cultural.

El método *Transcend* busca ir más allá del conflicto, desarticulándolo y rearticulándolo en una nueva realidad, ir hacia los fundamentos gracias al diálogo e introducir un elemento nuevo “que no es necesariamente el que las partes tenían como objetivo”, lo que precisa de un método comprensivo del diagnóstico, el pronóstico y la terapia como fases que permitan establecer cómo se ha formado el conflicto, cuál ha sido su historia o su vida, cuál es su lógica, hacia dónde se dirige y determinar qué debe hacerse hacia el futuro, cuáles medidas prácticas adoptar o qué estrategia seguir, pasos estos que se siguen al analizar el conflicto colombiano signado por la alta anomia, la creciente violencia y corrupción en todos los grupos sociales y la necesidad de un trabajo intenso de reconstrucción cultural.

Con el capítulo tercero se cierra la primera parte del libro, de modo que la segunda inicia con el cuarto, dedicado por el profesor Jiménez Bautista a las cartografías de paces que facilitan ahondar en las etapas de los Estudios de y para la paz e identificar la sucesiva correlación entre las distintas formas de violencia y los diferentes tipos de paz que han venido especificándose a lo largo del tiempo, de manera que a la etapa fundacional de los referidos Estudios corresponden la *violencia directa* y la *paz negativa*, a la fase de expansión la *violencia estructural* y la *paz positiva*, a la etapa de especialización la *violencia cultural-simbólica* y la *paz neutra* y a la fase de hibridación y amalgama la *violencia híbrida* que denota la interconexión y mezcla de las violencias anteriores y la *paz híbrida* conducente a la recomposición y superación de los conflictos merced a la neutralización de las expresiones que, al justificarlos, se transforman en arraigadas culturas de violencias.

En razón de la relevancia histórica del planteamiento, en el capítulo se propone una puesta al día de la Investigación para la paz que incorpore la variedad de dimensiones, problemas, fenómenos, conceptos, etc., y por ello se detallan el concepto de paz negativa y los estudios científicos para la guerra que corresponden a la primera etapa, anterior a 1959, la paz positiva, el desarme, los refugiados y la cooperación al desarrollo propios de la segunda etapa que transcurre entre 1959 y 1989, la paz neutra, las nuevas culturas, cosmovisiones y los nuevos mundos que singularizan la tercera etapa que va de 1990 a 2007 y la paz híbrida junto con las violencias y las guerra híbridas configuradoras de la cuarta etapa que, iniciada en 2008, llega a nuestros días.

La hibridación y la amalgama características de la última etapa invitan a trascender las dualidades y el juego de la dialéctica de paz y guerra, así como a plantear “estrategias para la construcción de un paradigma pacífico” adecuado al desafío de lo nuevo que no consiste en la escueta suma de todas las violencias y de todas las paces, paradigma que, adicionalmente, permita responder a la pregunta sobre el futuro que nos espera, construir y afinar las perspectivas abiertas y plurales apropiadas a una realidad compleja e interesante que ya no puede ser mostrada o asumida con fundamento en visiones dicotómicas y simplificadoras.

En el quinto capítulo el profesor Roberto Beltrán Zambrano reflexiona sobre la Cultura de Paz y el Derecho Humano a la paz y respecto de la primera cuestión se vale de la definición contenida en la declaración de la UNESCO para el año 2000, de la que deriva importantes características, tales como la importancia de la educación para la convivencia pacífica, la necesidad de una cultura que se preocupe del sufrimiento e

incluya estilos de vida, patrones de creencias, valores y comportamientos favorables a la construcción de la paz, a lo cual se suma la necesidad de que acompañe cambios institucionales dirigidos a promover el bienestar, la igualdad, la administración equitativa de los recursos, la seguridad para individuos y familias y la identidad de los grupos o de las naciones.

El cambio constructivo que mueva las raíces de la violencia precisa de una educación encaminada a aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser, así como de una Cultura de paz que rompa “el paradigma de que solamente las fuerzas del orden y los ejércitos pueden garantizar la paz” y se desarrolle a nivel local, nacional e internacional, así como en los ámbitos correspondientes a la educación, el desarrollo económico y social sostenible, el respeto de los derechos humanos, la igualdad entre mujeres y hombres, la participación democrática, la comprensión, la tolerancia y la solidaridad y el apoyo a la comunicación participativa y a la libre circulación de información y conocimiento.

Los derechos humanos universales, inalienables, absolutos, reconocidos, respetados, tutelados y promovidos, decantados en por lo menos cuatro generaciones son elemento imprescindible de una Cultura de paz y sustento del derecho a la paz invocado en diversos instrumentos jurídicos de alcance internacional y que debe ser institucionalizado en procura de su aceptación y cumplimiento traducidos en consecuencias y deberes ligados a su aplicación que, por ejemplo, tornen posible respetar la decisión de no participar en ningún tipo o acto de agresión internacional, ejercer la objeción de conciencia, oponerse a aceptar una carrera armamentista del Estado al que se pertenece o promover una cultura de paz “como espacio de generación de los principios de la paz neutra”.

La Educación para la paz en el Ecuador es la materia del sexto capítulo, en el cual la profesora Diana Gabriela Moreira Aguirre se refiere a los pilares de un proceso educativo que, en clave de paz, comporte aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser, ejes que encuentran sustento en la Constitución garantista de 2008 comprometida con la Cultura de paz, el Derecho a la paz, la solidaridad, el rechazo al uso de la fuerza y el buen vivir, la democracia y la participación, entre otros factores que han inspirado la reforma curricular, la Ley de la Democracia, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, así con otras fuentes jurídicas del derecho interno que contribuyen a cimentar una educación para

la paz, la convivencia democrática y los derechos humanos.

Las líneas centrales de la argumentación vertida en este libro han quedado expuestas en los párrafos precedentes cuya finalidad no es la de presentar un resumen de la obra, sino la de invitar a su lectura que, de seguro, reportará gran provecho a quien pretenda aproximarse al estado de la cuestión en Teoría de conflictos y Estudios para la Paz, enterarse de los debates más relevantes suscitados en estas materias y, ante todo, contar con herramientas para actuar en el mundo contemporáneo atravesado por complejos conflictos que es menester comprender y tratar apoyándose en nuevas aproximaciones y criterios renovados como los ofrecidos por los autores de este volumen.

**PROCESO EDITORIAL ▶ EDITORIAL PROCESS INFO**

Recibido: 04/12/2019      Aceptado: 23/01/2020

**CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO ▶ HOW TO CITE THIS PAPER:**

Sánchez Sánchez, Abraham (2019). Gestión de Conflictos. Revista de Paz y Conflictos, Vol.12 (2), 293-299.

**SOBRE LOS AUTORES ▶ ABOUT THE AUTHORS**

Abraham Sánchez Sánchez es abogado colombiano, magistrado auxiliar de la Corte Constitucional de Colombia. Obtuvo el título de Doctor en Derecho en la Universidad Carlos III de Madrid. En 2018 empezó a cursar el Máster Universitario en Cultura de Paz, Conflictos, Educación y Derechos Humanos de la Universidad de Granada.