



## CONFLICTO Y COOPERACIÓN: DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

**Dra. María Elena Perdomo López**

Investigadora titular. Centro de Estudios y Servicios Ambientales de Villa Clara, Cuba

E-mail: [mariaelevc@gmail.com](mailto:mariaelevc@gmail.com); [mariaele@cesam.vcl.cu](mailto:mariaele@cesam.vcl.cu)

<https://orcid.org/0000-0001-5298-7466>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Elena Perdomo López (2020): "Conflicto y cooperación: dos caras de la misma moneda", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/05/conflicto-cooperacion.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2005conflicto-cooperacion>

### Resumen

Los conflictos constituyen un tema muy complejo y controvertido, que están indisolublemente asociados a las relaciones sociales, formando parte de la cultura de humana. Las investigaciones sobre los conflictos son una práctica poco sistematizada en la sociedad cubana. El trabajo tiene como objetivos ofrecer algunas consideraciones teóricas sobre el conflicto social, esclareciendo conceptos básicos para su tratamiento, describir la dinámica del conflicto, a partir del análisis de sus componentes, causas y el modo en que evoluciona, así como proponer alternativas para su tratamiento desde una óptica positiva. Se sustenta en el uso de métodos teóricos del análisis la síntesis y el enfoque sistémico. Presenta una distinción de los conceptos básicos problema, conflicto y violencia, además de analizar la estructura del conflicto y la relación persona, problema, proceso, lo que facilita una mejor comprensión del modo en que evoluciona y de la dinámica del conflicto, auxiliándose de ejemplos de la realidad cotidiana. Precisa el empleo de los términos prevención, gestión, manejo, así como el papel positivo o negativo del conflicto según se visualice. Se proponen alternativas para el tratamiento de los conflictos desde una óptica positiva.

**Palabras claves:** conflicto, cooperación.

### Conflict and cooperation: two appearances of herself metal money

#### Abstract

Conflicts constitute a very complex and controversial issue, which are inextricably associated with social relations, forming part of the human culture. Investigations on conflicts are a little systematized practice in Cuban society. The objective of the work is to offer some theoretical considerations about social conflict, clarifying basic concepts for its treatment, describing the dynamics of the conflict, based on the analysis of its components, causes and the way in which it evolves, as well as proposing alternatives for its treatment from a positive perspective. It is bases on the use of theoretical methods of analysis, synthesis and systemic approach. It presents a distinction of the basic concepts of problem, conflict and violence, in addition to analyzing the structure of the conflict and the person, problem, process relationship, which facilitates a better understanding of how it evolves and the dynamics of the conflict, using examples of everyday reality. It requires the use of the terms prevention, management, as well as the positive or negative role of the conflict as visualized. Alternatives are propos for the treatment of conflicts from a positive perspective.

**Key words:** conflict, cooperation.

## INTRODUCCIÓN

Desde la génesis de la especie humana existen conflictos, los que forman parte de su cultura. Se expresan en forma de miradas, reacciones y palabras coléricas, irascibles, a veces soeces, y hasta ofensivas.

Tradicionalmente, los conflictos se han enfocado con una visión catastrófica, dañina, algo que debe evitarse. En la actualidad, se reconocen como necesarios; forman parte habitual de nuestras vidas, según el Ministerio de la Mujer y desarrollo Social (MINDES) es preciso aprender a convivir con ellos, y tratar de convertirlo en una oportunidad de cambio y transformación positiva (MIMDES; 2008).

Los conflictos constituyen un tema muy complejo y controvertido. A pesar de que en la vida cotidiana se vive entre conflictos, negociaciones y mediaciones, su abordaje no es una práctica usual en la sociedad cubana. No es frecuente su estudio en la esfera académica, se poseen pocas habilidades para su trabajo, su tratamiento no forma parte de la cultura o costumbres ni está sistematizado, y no existe un saber generalizado de cómo proceder ante su presencia. Evadirlos o ignorarlos no es solución; más que eso, lo idóneo es aprender a coexistir con ellos.

Precisamente, desde esta óptica lo primero es conocerlos, y hacia ese fin se encamina el presente trabajo, que tiene como objetivos:

1. Ofrecer algunas consideraciones teóricas sobre el conflicto social, esclareciendo conceptos básicos para su tratamiento.
2. Describir la dinámica del conflicto, a partir del análisis de sus componentes, causas y el modo en que evoluciona.
3. Proponer alternativas para el tratamiento de los conflictos desde una óptica positiva.

El trabajo se sostiene sobre una revisión teórica del conflicto, basado en el uso de métodos del análisis, la síntesis y el enfoque sistémico, se realiza una distinción de conceptos esenciales referidos a problemas, conflicto, violencia y su tratamiento. Se presenta una panorámica de la estructura del conflicto y sus causas; posteriormente analiza su dinámica con el uso de ejemplos de la realidad cotidiana. Los resultados de este análisis y su triangulación permiten proponer estrategias para trabajar el tema desde una mirada positiva.

## DESARROLLO

Durante mucho tiempo, distintas sociedades calificaron el conflicto de inmoral o censurable, como algo escabroso, que debe ser evitado, y en el argot popular se tendía a identificar como sinónimo de una confrontación y de violencia. También se asoció con destrucción, e irracionalidad, desde una representación patológica, causante de los desórdenes sociales y la guerra (Perdomo, 2014). Existe una estrecha relación conflicto-violencia. La violencia tiene en su génesis en conflictos de variados tipos, aunque los conflictos pueden ser asumidos y administrados sin violencia.

### Generalidades del conflicto.

Los acercamientos al conflicto y los estilos de intervención varían con la cultura. Una visión más dinámica, lo considera actuando en diferentes niveles, que van desde una disputa familiar en un nivel micro-social, hasta la lucha de clases.

Pero, *¿Qué son los conflictos?*

Si, a modo de prueba, se pregunta a un grupo de personas tres palabras que asocien al conflicto, se obtienen como resultado una gran cantidad de designaciones.

Estos significados se relacionan con el nivel escolar, la perspectiva cultural, los intereses, las percepciones y cosmovisiones de cada uno de los encuestados. Tal es el caso de los términos: *problemas, posiciones, necesidades, intereses, percepciones, comunicación, legitimidad, conciencia, prejuicios, legalidad, objetivos, poder, participación, información...*, y tantos más, que la lista sería casi interminable.

La palabra *conflicto* es utilizada generalmente para representar diferencias, fricciones, posiciones antagónicas o contiendas entre dos o más partes. El significado negativo del término se puede explicar por su origen, etimológicamente deriva del latín "*conflictus*", que significa chocar, combatir, luchar o pelear.

No existe una definición única del conflicto. Las formas en que se enfoca, los intereses y las diferentes visiones implicadas, inciden en que se le confiera más peso a los aspectos psicológicos, comunicativos, sociológicos, filosóficos, educativos o pedagógicos, por solo citar algunos.

En términos generales, el conflicto es una consecuencia de un determinado estado de cosas, de una situación contradictoria, de una divergencia entre personas o grupos sociales que poseen

intereses y/o valores diferentes (Lederach, 1992; Ortíz, 1999; Laca, 2006; Picard, 2007; Bellón, de la Torres, y Moelón, 2012).

Los conflictos no involucran necesariamente el uso de la fuerza física, aunque sí de la violencia, entendida ésta como la destrucción y reconstrucción de relaciones sociales (Gracios, Román y Prates, 2018).

Los conflictos están presentes en la cotidianeidad y en casi todas las esferas de la vida social; se manifiestan en el trabajo, en la comunidad, en la escuela, y en la familia (Figura 1). Así, en el ámbito familiar son frecuentes conflictos que se vinculan a cuestiones culturales, diferentes percepciones, intereses y formas de enfocar la vida; son usuales en la esfera laboral y comunitaria, también se asocian a variadas cosmovisiones generacionales.

En el ambiente escolar abundan conflictos de variados tipos, que van desde relaciones entre escolares, escolares-docentes e incluso referido a los métodos de enseñanza y las formas de evaluación del aprendizaje. Al analizar sus tipos se citan el ausentismo, las conductas disruptivas, inapropiadas o agresiones del alumnado a profesores y de profesores hacia los alumnos, y de mayor gravedad el vandalismo y el maltrato entre iguales (Ramón, García y Olalde, 2019). Un adecuado tratamiento del conflicto, parte del supuesto de delimitar entre el problema, los autores, las causas que lo provocan, así como sus manifestaciones y las actitudes que utilizan los protagonistas para afrontarlos.



Figura 1. Diferentes formas de manifestación de los conflictos  
Fuente: Elaboración propia

En el deporte se manifiestan múltiples conflictos, relacionados a los estilos de entrenamiento, las estrategias del juego, la obtención de resultados meritorios, y entre equipos contrarios. Es frecuente en los deportes de equipo, independientemente de que exista o no contacto que se desencadenen acciones de violencia. Si bien, los reglamentos de las diferentes federaciones deportivas y de los comités olímpicos se aborda la necesidad de fomentar el juego limpio, de educar a los atletas en la práctica del respeto consigo mismo y con los demás, el deporte no se está exento de este mal (Perdomo, Monteagudo y Orelly, 2019).

Por su parte, el conflicto socio-ambiental se refiere a una situación o un proceso en el que existe oposición y enfrentamiento por obtener recursos escasos de uso común. Son procesos sociales suscitados por las divergencias que generan el acceso, apropiación, distribución y uso de los elementos materiales, simbólicos, y recursos naturales (Corea y Rodríguez, 2005). Son espacios de confrontación y de encuentro, a través de los cuales se debaten posiciones y proyectos, se confrontan agravios, y se generan nuevas rupturas, especialmente en los ámbitos locales (Paz y Risdell, 2014).

El tratamiento de los conflictos socioambientales se fundamenta en preceptos tales como: la complejidad del ambiente, la necesidad ineludible de emplear sus recursos, la diversidad de relaciones estructurales y funcionales entre los componentes del ambiente, la gran cantidad de actores implicados con diferentes grados de poder, el significado cultural que otorgan los actores a los modos de uso del ambiente, y el efecto acumulativo del empleo de políticas de uso inadecuadas (Perdomo, 2014)

Un caso particular de conflicto, que ha sido profundamente abordado en la literatura y que por lo general deviene en violencia, es el que se presenta por el género.

El concepto de género se emplea para referirse a un conjunto de normas, valores, actuaciones que definen lo que es conveniente y adecuado para hombres y mujeres. Incluye los

comportamientos, actitudes, roles, actividades, y la participación en los ámbitos sociales, en el entorno familiar, la educación, el gobierno, las actividades económicas, el acceso y la distribución de ingresos y de recursos. Este comportamiento es aprendido, se reproduce en las instituciones sociales y persiste mediante procesos de socialización (Williams, Seed y Mwau, 1997). Por ello, el género se define como un constructo social cambiante, modificable a lo largo del tiempo y a través del contexto, más allá de una categoría biológica fija, determinada genéticamente.

El análisis de género implica indagar sobre los roles, las actividades, las relaciones entre unos y otros. Responde a *quién hace qué, quién utiliza recursos y los controla, quién decide y quién obtiene los beneficios*. Históricamente, las mujeres han sido objeto de discriminación, pero en la misma medida ha sido un tabú cuestionar el *statu quo* o abordar las desigualdades percibidas entre hombres y mujeres. Los roles sociales de las mujeres y los varones están definidos desde un plano simbólico, son construcciones culturales colectivas, igual que las jerarquías que determinan el lugar de cada persona en la estructura social. Entonces, desde lo simbólico, las diferencias sexuales se traducen en diferencias de poder, las cuales generalmente derivan en conflictos de diversa índole (Saldivar, 2005). Estas desigualdades que son naturalizadas, representan una injusticia y los conflictos que generan frecuentemente devienen en violencia en sus diversas manifestaciones: directa, simbólica, física y psicológica.

El acercamiento al conflicto parte de la identificación de dos grandes posturas (Domínguez y García, 2003):

#### *Perspectiva individual*

Posee un trasfondo psicológico marcado.

Se refiere a recursos escasos, aspectos emocionales de los implicados, clima de tensión, hostilidad en la percepción de la otra parte y en las conductas expresadas.

#### *Perspectiva social*

Se proyecta más hacia lo sociológico

Vinculada a la acción social de los actores, los mecanismos de control, las relaciones de poder, las diferencias de grado, intensidad o normatividad del contexto

En términos generales, el conflicto social es un proceso de interacción colectiva, donde se manifiesta una dinámica de oposición y controversia entre grupos con intereses y necesidades incompatibilidades, que pueden ser reales o percibidas, referidas al control, uso y/o acceso a elementos materiales o simbólicos.

#### **¿Qué caracteriza al conflicto social?**

- Es inevitable e importante.
- Está generado por diferencias.
- Posee formas, procesos y resultados contradictorios.
- Generalmente se responde con evasión o violencia.
- Refleja emociones negativas, soluciones ineficaces y asuntos sin resolver.

#### **Problemas y conflictos ¿Qué los diferencia?**

En el lenguaje popular es frecuente referirse a problemas como sinónimo de conflictos, y todo conflicto, independientemente de su magnitud, se concibe como un problema. Consecuentemente, desde este punto de vista, un problema puede estar expresado en una serie de incompatibilidades y divergencias y conforman una situación conflictiva detonante, causada fundamentalmente por dificultades de comunicación, falta de percepción y percepciones erróneas (Lederach, 1992).

Usted puede escuchar con frecuencia frases como estas:

.... *El dinero no me alcanza...*

..... *Este trabajo me agobia...*

..... *Mi pareja es muy controladora...*

..... *No me entiendo con mi suegra...*

Estas situaciones indican que usted posee problemas: económicos, de motivación, de relación e incluso comunicacionales. Pero, *¿realmente estos problemas han devenido en una situación de conflicto?*

La situación designada como *situación objetiva conflictiva* constituye el primer momento en la dinámica del conflicto, pero la existencia de esta situación *per se* no justifica el conflicto, para ello se requiere tomar conciencia de la situación, y pasar a la conducta conflictiva.

En términos generales, los problemas describen situaciones de escasez, malestar, apatía, incomunicación. Pero si no hay reclamos, disputa entre las partes, percepción de una situación determinada por la acción de otra persona, aún no ha madurado la situación lo suficiente como para llegar a un conflicto (Picard, 2007).

La afectación por un problema no lleva, por sí misma, a la confrontación entre actores. Cuando existe conciencia de agravio, es percibido objetivamente con precisión en toda su magnitud, y se actúa en consecuencia, entonces se está en presencia de un conflicto.

## **La relación problema-conflicto-violencia**

El paso de un problema a una situación conflictiva y a un conflicto propiamente dicho tiene mucho que ver con la dinámica del conflicto, las relaciones existentes entre los actores, la forma en que se deterioran éstas, lo concluyente de la situación, el grado de nivelación de las relaciones de poder, y la forma en que evoluciona la situación.

El conflicto es parte del proceso social, un medio de crecimiento que reafirma, cohesiona y libera. A través de él se desplazan sentimientos hostiles e impulsos agresivos; se mantienen y regulan las relaciones (Fernández Poncela, 2015).

Por su parte, el concepto de violencia posee diferentes niveles de generalización y abstracción. La violencia es una desviación de la conducta con el uso de la fuerza, mediante ella se amenaza o hiere a alguna persona. Representa una respuesta que se fundamenta en el miedo, e impone el criterio del agresor, sin tomar en cuenta las consecuencias que se derivan de estos actos.

La violencia es la expresión más contundente del poder. Una manifestación cultural propia de la especie humana, aprendida y transmitida, inconsciente o no, de generación en generación. Posee un carácter multifacético; se ubica en las escalas micro, meso, macro o mega, y en ámbitos como individuos, familias, grupos, instituciones, y las civilizaciones en general (Jiménez-Bautista, 2012). Existen diferentes tipos de violencia. La directa, expresada de modo físico o verbal, representada por muertos, heridos, destrucción material o relaciones traumáticas e incluye la guerra. La violencia cultural involucra aspectos de la religión, la ideología, el lenguaje, el arte, y las ciencias, en sus diferentes manifestaciones. La violencia estructural es la originada por la injusticia, la desigualdad, como consecuencia de los desequilibrios de poder dentro de la propia estructura social (Galtung, 2003).

Un problema no deviene forzosamente en conflictos, ni precisa de una salida violenta. La violencia siempre va acompañada de nuevos conflictos, pero el conflicto no siempre entraña situaciones de violencia.

La distinción problema-conflicto-violencia es el primer paso para un tratamiento adecuado, Por otra parte, los estudiosos del tema refieren a qué, más importante que la solución del conflicto resulta que los actores sean capaces de apropiarse de las herramientas adecuadas para hacer frente a una situación de este tipo, y darle una respuesta satisfactoria. El modo en que se responda a un conflicto tiene un componente cultural significativo. Sin embargo, aparte de la actitud que se asuma, la forma en que tiene lugar la comunicación entre los actores, y el modo en que se reparte el poder, de cómo se manifiestan estas relaciones marca el resultado final.

### **¿Qué origina los conflictos?**

Al referirse a las causas de los conflictos se pueden enmarcar en diferentes grupos. Picard (2007) señala como principales:

- ❑ *Diferencias en valores y creencias:* Se manifiestan en prejuicios, superstición, temores, actitudes de intolerancia, falta de respeto por los criterios y actitudes de la otra parte, e incluso ante la resistencia al cambio; van más al aspecto psicológico.
- ❑ *Insatisfacción de necesidades humanas básicas:* En ellas se vinculan lo afectivo, lo espiritual y lo material. Además del aspecto psicológico individual, se expresan las relaciones sociales, se trata de necesidades de subsistencia, afecto y cariño, de entendimiento, de participación, de creación y recreación, conjuntamente con las de libertad, protección y seguridad, e identidad grupal o comunitaria.
- ❑ *Competencia por recursos limitados:* Es una de las causas más frecuentes. Se presenta por el reparto o apropiación no equitativa de bienes o servicios.

De este modo, las causas de los conflictos se agrupan en:

1. Problemas de relaciones.
2. Conflictos de valores.
3. Conflictos de intereses.
4. Discrepancias sobre información factual.
5. Enfrentamientos relativos a la inequidad estructural.

Los conflictos por intereses (competencias), surgen como manifestación cuando se intenta desplazar a otro grupo social de la posesión o acceso a bienes, recursos, derechos, valores o posiciones escasas o apreciadas. Se diferencian de los que versan sobre valores (disenso). Los intereses y los valores constituyen los elementos materiales esenciales del conflicto social, son variables y están sujetos a procesos de ajustes. Por otra parte, los valores, las creencias y concepciones, al estar vinculados a la cultura, tienen tiempos para arreglos más lentos y pausados que los intereses (Silva, 2008 p.36).

### **Los conflictos y sus tipos**

El estudio de los conflictos ha asumido diferentes matices, desde lo individual a lo social. En la misma medida, según sean los intereses de los especialistas, se ha enfocado desde las perspectivas filosóficas, pedagógicas, psicológicas, sociológicas, comunicativas, por solo citar algunas. Por ello, se frecuente contar en la literatura con una gran diversidad de tipos de conflictos, según el criterio que se asuma.

De este modo, por la naturaleza del conflicto es factible establecer diferencias en la percepción objetiva, su estructuración, si está reprimido, o carente de base real. Va más al aspecto psicológico. Según las causas se analiza el reparto o apropiación de bienes, recursos, servicios, además de los roles, la información y el aspecto cultural. De acuerdo al contenido se habla de conflictos de valores, información, intereses, estructurales y de relación entre personas (Deutsch, 1973; More, 1986; Deutsch, 1994). Esta tipología, y la de contenido son más abarcadoras.

Por su parte, el criterio de relaciones de poder se enfoca en el tejido social (Ortiz, 1996). El término recurso poder se utiliza para designar a recursos materiales y humanos, tales como: mejores redes de comunicación, mayor acceso a información, vinculación con el poder político, económico o social, un mejor liderazgo y sistema de toma de decisiones, entre otros. En un conflicto simétrico que los recursos de poder están más o menos balanceados entre los actores, pero esto no es lo más frecuente.

Una clasificación de conflictos no es algo rígido, estático. Así es factible considerar como las tipologías varían en su dinamismo. Un conflicto de intereses puede ser percibido de modo verídico, objetivo y preciso, tener sus causas en diferencias de roles y manifestarse de modo asimétrico. Por ejemplo, en la esfera ambiental los conflictos que surgen de las relaciones entre explotadores de recursos, ambientalistas y comunitarios por el uso del agua, el suelo, o las formas de explotación de determinada especie, donde se muestra un marcado desequilibrio entre los recursos de poder de estos actores.

### Estructura del conflicto

En el análisis del conflicto parte de un esquema general que considera como elementos comunes a cualquier tipo de conflicto: el problema, las personas y el proceso (Figura 2). Es lo que se ha dado en llamar *Las tres P del conflicto* (Lederach, 1998; Ortiz, 2003; Picard, 2007).

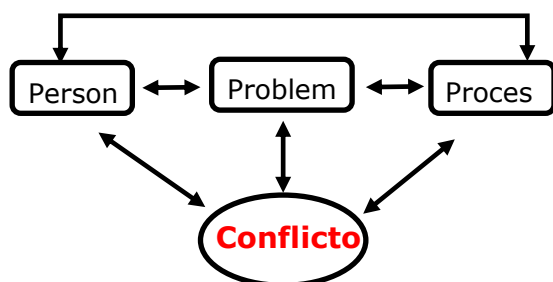


Figura 2. Componentes principales del conflicto  
Fuente: Elaboración propia

De manera simplificada en un conflicto interpersonal interviene Juan y Ana, pero en uno intergrupual en una comunidad participan los campesinos, los propietarios de la tierra, los comerciantes y los ambientalistas, entre otros.

*Personas* son todos los implicados; se refiere a individuos aislados o grupos organizados que representan a una gran cantidad de actores y de intereses entremezclados.

Para el análisis del conflicto es indispensable tener en cuenta la magnitud del problema, quiénes son los

involucrados, cómo se relacionan, y qué influencia tienen.

Este proceso no escapa a una fuerte carga emotiva que expresa diferentes intereses, sentimientos, motivaciones, la necesidad de justificarse, de ser respetados y de mantener la dignidad.

*Problema* se refiere cuál es la situación, daño o carencia o punto de vista causante de las incompatibilidades y diferencias que separan a las personas. Se manifiesta en los distintos intereses, necesidades y se agudiza ante situaciones de mala comunicación, por los estereotipos, la desinformación, la percepción equivocada. Tiene una influencia recíproca sobre las diferencias de opinión, el poder de decidir, la capacidad para otorgar recursos, o diferencias de valores y luchas por la posesión de bienes materiales.

*El Proceso* expresa la ruta seguida, el conflicto nace, crece y se desarrolla; tiene que ver con la transformación y la salida que se le dé.

### La evolución del conflicto

En un conflicto cualquiera es factible encontrar en su desarrollo una agudización de las contradicciones, confusión y roces, con pérdida de la comunicación, tales situaciones se presentan en la figura 3.

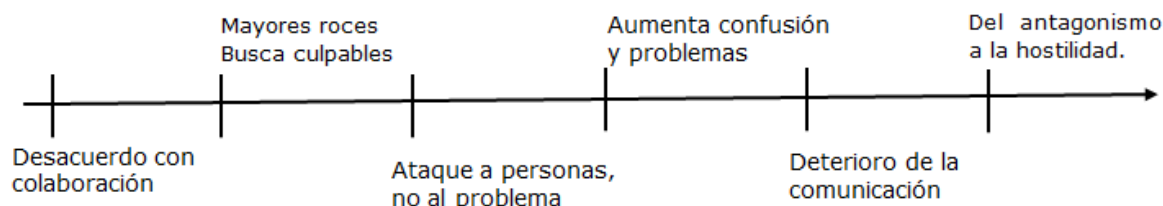


Figura 3. La evolución de las relaciones a lo largo del tiempo en un conflicto  
Fuente: Elaboración propia

Así, por ejemplo, en una empresa donde coexisten personas de diferentes generaciones existen diferencias en el grado de especialización, la capacitación, la experiencia y el ritmo de trabajo. Estos actores al verse obligados a trabajar en un proyecto conjunto comienzan a experimentar contradicciones, malestares, discrepancias, que de no ser resueltas en un primer momento generan conflictos. También las diferencias generacionales se expresan en intereses diversos, lo que puede conducir a nuevas situaciones conflictivas.

De modo similar ocurre en grupos de trabajo donde coinciden actores jóvenes reconocidos por su capacitación, y otros por su experiencia práctica, aunque carezcan de la formación universitaria. En ambas situaciones, los problemas de comunicación se agudizan, los intereses divergen cada vez más, y llega un momento en que, si no se concilian intereses y se busca consenso, no es posible trabajar en equipo.

#### **Dinámica del conflicto**

El conflicto, según sean sus causas, el grado de poder de los implicados y los intereses en juego, puede evolucionar de forma lenta, gradual, o devenir en una cascada de acontecimientos. De este modo, es factible identificar diferentes fases del conflicto:

1. Latencia: se trata de una etapa en que aún no hay un reconocimiento muy preciso del problema, aunque existen desacuerdos.
2. Origen: se van definiendo posiciones e intereses de las partes.
3. Maduración: se confrontan posiciones y defienden los intereses.
4. Despliegue: tiene lugar una confrontación sin diálogo, se pierde la comunicación, hay imposición de voluntad e intereses.
5. Transformación: se logra una salida, lo ideal que satisfaga a las partes implicadas.

Precisamente, el uso de recursos en las áreas protegidas atraviesa por diferentes momentos asociados a las condiciones en que tiene lugar el acceso al lugar, quién decide cómo usarlo y quién tiene el derecho de vetar o distribuir los beneficios de su empleo. De este modo, por ejemplo, el uso de los recursos forestales pasa por desacuerdos debido a diferentes intereses de actores como empresas explotadoras, ambientalistas y comunidades, donde cada uno reclama su derecho al uso con fines diferentes, esto limita la cooperación, la comunicación se dificulta y se pierden las posibilidades de diálogo, terminando por imponerse los actores de mayor poder.

Los conflictos tienen diversas funciones sociales al constituir un factor importante en el proceso de socialización en el nivel colectivo influyen positivamente en el fortalecimiento de la identidad de los grupos enfrentados, de modo que refuerzan su cohesión interna, a la vez que reducen la tensión y permite el mantenimiento de la interacción social en condiciones de tensión, contribuyen a aclarar los objetivos, al establecimiento de normas grupales y sobretodo permiten establecer o mantiene un equilibrio de poder (Ortiz, 1999). Consecuentemente, la forma en que se administran es fundamental en la resultante de cooperación o confrontación como salida.

#### **¿Cómo abordar los conflictos?**

Cada sociedad tiene su propia *cultura del conflicto*. Esto significa que existen múltiples estilos, arreglos de normas, prácticas, e incluso leyes, que afectan los diferentes asuntos objetos de discordia. La actitud asumida ante el conflicto, cómo evolucionan las disputas, y cómo es más factible que terminen, tiene un componente cultural y educativo de magnitud.

Las personas desarrollan habilidades para refutar los cuestionamientos, las amenazas, el enojo y el trato injusto; estas respuestas son aprendidas. Algunas tienen un carácter constructivo o positivo, pero otras intensifican los conflictos y elevan el peligro de un enfrentamiento violento, porque son destructivas.

El tratamiento de los conflictos puede enfocarse hacia los problemas de comunicación, o a las relaciones de poder.

El lenguaje no es solo una vía para comunicarnos, es uno de los principales modos en que se construye y comprende la realidad, de ahí la importancia de considerar las diferentes

apreciaciones implicadas. Una comunicación efectiva implica evitar generalizaciones innecesarias, una predisposición a la escucha, no hacer preguntas inadecuadas, fuera de contexto, y evitar las barreras a la comunicación. El respeto por las ideas y sentimientos de los otros, constituye una premisa para avanzar hacia soluciones compartidas.

Por otra parte, la expresión de las fuentes de poder se concreta en los de tipo económico, político, de acceso a los recursos materiales, a las fuentes de información, o la capacidad de controlar y de manipular lo que la otra parte desea. El tratamiento de los conflictos implica tratar de nivelar los desequilibrios. Cuanto más equitativo sea el poder de una relación, más estable y productiva será ésta, aunque a veces las partes no están plenamente conscientes de su propio poder (Corea y Rodríguez, 2005).

Es usual en la bibliografía sobre conflictología encontrar los términos de prevención, manejo, gestión y resolución, entre otros.

El enfoque de prevención del conflicto se proyecta por evitar su efecto destructivo, e incluye acciones antes de que se desarrolle como proceso negativo. Tiene como objetivo transformar la existencia de intereses incompatibles entre las partes en otros positivos. Esta perspectiva puede ser malentendida. Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero sí la violencia, y gestionarlos constructivamente. Por su parte, el manejo de conflictos aborda la creación de capacidades necesarias para analizar, prevenir, gestionar, resolver y/o transformarlos por caminos pacíficos que excluyen la violencia y privilegian el diálogo. En tanto, la gestión del conflicto pretende regularlo y reducir sus efectos negativos. Es decir, administrarlo. Trata de que no se intensifiquen con la violencia, y encontrar mejores maneras de afrontarlos al manejar las dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Para muchos es sinónimo de manejo, otros los diferencian por su nivel de actuación y sus resultados más inmediatos (Herz, 2010).

Desde la perspectiva, por ejemplo, al analizar los conflictos socio-ambientales, se aplica la concepción de manejo para referirse a las estrategias de abordar el conflicto que privilegian el componente comunicativo. En cambio, se alude a transformación cuando el trabajo se proyecta por reducir las asimetrías de poder que constituyen la base de las grandes diferencias sociales (Correa y Rodríguez, 2005).

La visión del conflicto está íntimamente asociada a su tratamiento (Tabla1)

De este modo, una visión negativa o positiva tiene mucho que ver con cómo se maneje, las posibilidades de lograr un diálogo constructivo, e incluso la disposición e interés de los implicados en lograr una solución satisfactoria.

Tabla 1. El conflicto, tiene un papel positivo o negativo, según se trate	
Papel negativo del conflicto	Papel positivo del conflicto
Consume mucho tiempo y energía	Constituye una oportunidad de cambio
Dificulta la comunicación	Fortalece la cohesión social
Crea grandes tensiones sociales	Visualiza injusticia y discriminación
Genera violencia, por lo general simbólica, física o psicológica	Crea nuevas relaciones entre personas y grupos en disputa
Puede culminar con la guerra	Ayudar a reducir diferencias de poder y prejuicios

Fuente: Elaboración propia

Una salida satisfactoria para todas las partes implicadas es lo ideal. Pero, no ocurre necesariamente de ese modo. En muchas ocasiones no se dispone de medios, recursos, capacidades para darle solución al conflicto.

El conflicto se concibe de modo positivo cuando se privilegia el diálogo, existen deseos y disposición de los actores a la búsqueda conjunta de soluciones, con una actitud proactiva, donde sin obviar las diferencias, exista un clima de respeto y cooperación. Lo más importante en este caso no es la solución *per se*, sino el camino recorrido, las habilidades desarrolladas, las capacidades creadas que aportan nuevos saberes para darle un seguimiento, y sientan las bases para asumir otros nuevos. Por ello es importante reflexionar sobre la necesidad del cambio de concepción frente al conflicto

### **El conflicto como oportunidad**

El conflicto es personal, específico y está presente en toda relación social, su superación es una forma de socialización. El conflicto en sí mismo ya es una resolución de la tensión entre los contrarios (Simel, 2010).

Transformar el conflicto con una visión positiva implica:

- Considerarlo como inherente y necesario en las relaciones humanas.



- Apreciarlo como una expresión de necesidades, oportunidad de desarrollo personal.
- Enfocarlo desde lo inevitable, una forma de mejorar la convivencia.
- Considerar la diversidad y la diferencia como un valor.
- Es un motor impulsor de la transformación social.
- El problema no es la presencia de conflictos, sino lo que se hace cuando aparecen, la respuesta que se les da.

Las ventajas del conflicto como oportunidad se explican porque de ser mal manejados resultan muy costosos, y nadie gana cuando una pugna se acrecienta. La diversidad de opiniones e información es indispensable para resolver los problemas, y el conflicto impregna la vida dentro de una organización. Por ello, es conveniente ver el antagonismo no como un problema, sino formando parte de la solución. Por otra parte, el conflicto concilia tensiones y direcciones opuestas convirtiéndolas en soluciones factibles.

El conflicto es una oportunidad de crecimiento y un motor de cambio que da respuesta a las necesidades humanas. La idea es ver los conflictos no como elementos aislados en la sociedad, sino como parte íntegra de un contexto social y de relaciones más amplias que tienen el potencial de generar cambios positivos.

Para la transformación del conflicto es esencial determinar cómo convertirlo de un ciclo destructivo a uno constructivo. En este contexto, la teoría enfatiza una visión de proceso donde las relaciones y las conexiones que éstas generan juegan un papel fundamental. El conflicto surge y se desarrolla dentro de una red de relaciones y son estas las que le dan forma, las relaciones son un recurso no solo para el análisis del conflicto, sino también como una estrategia de acción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bellón, M. V., de la Torres, A.M. y Moelón, M. (2012): "Sistematización de los saberes construidos en procesos de mediación y concertación". Publicaciones Acuario, La Habana.
- Cabría, A. (2009): El enfoque dialógico en el abordaje de conflictos socioambientales. Aprendizajes de la práctica. Proyecto Regional de Diálogo Democrático.
- Correa, Hernán Darío y Rodríguez, Iokiñe (2005): "Encrucijadas ambientales en América Latina: entre el manejo y la transformación de conflictos por recursos naturales". Universidad para la Paz, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Costa Rica, Canadá.
- Deutsch, M. (1973): "The resolution of conflict: constructive and destructive processes". New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1994): "Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research". *Journal of Social Issues* (50), no. 1:13-32
- Domínguez, R. y S. García (2003): "Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones". Copy Red, S.A. Servicio de Publicaciones, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid
- Fernández Poncela, A.M. (2015): "Conflicto y violencia: relaciones de género, expresiones culturales y distensiones emocionales". *Tabula Rasa*. No.22: 167-188, enero-junio 2015, Bogotá – Colombia.
- Fundación Futuro Latinoamericano (2010): "Manual de Capacitación en Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales", Quito.
- Galtung, J. (2003): "Paz por medios pacíficos. Paz y conflictos, desarrollo y civilización". Bakeaz/Gernika Gogoratuz, Bilbao
- Gracios, M., Román, M. y A. Prates (2018): "Observatorio de conflictos sociales del Nordeste Argentino. Abordaje conceptual y metodológico". *Dossier. De Prácticas y discursos Universidad Nacional del Nordeste Centro de Estudios Sociales*, Año 7, Número 9, 2018, Marzo | ISSN 2250-6942
- Herz Sáenz, Carlos [compilador] (2010): Prevención y manejo de conflictos socioambientales. Enmarcado en el uso de agua para la agricultura y bajo un contexto de cambio climático en la Región Andina. *Serie Manuales, Manual N°6 Programa AACCC - «Adaptación de la agricultura y del aprovechamiento de aguas de la agricultura al cambio climático en los Andes»*, Países Andinos 2010 – 2013
- Jiménez-Bautista, F. (2012): "Conocer para comprender la violencia: origen, causas y realidad". *Convergencia* 19 (58). Recuperado de <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1091>
- Laca, F. A. (2006): "Cultura de paz y psicología del conflicto". *Estudio sobre las Culturas Contemporáneas*. Época II. Vol. XII, No 24: 55-70
- Lederach, J.P. (1992): "Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos". Ediciones Clara-Semilla, Guatemala

- Ministerio de la Mujer y desarrollo Social [MIMDES] (2008): "Guía para el manejo constructivo de los conflictos". Industria Gráfica MACOLE SLR, Lima.
- Moore, Christopher (1986): "The Mediation Process". Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Ortiz, Pablo T. (1996): *Apuntes Teórico-Conceptuales para el Diseño de una Propuesta Metodológica de Manejo de Conflictos Socioambientales a través de la Forestería Comunitaria*. En Seminario Taller "Retos para el Análisis y Manejo de los Conflictos Socioambientales", FLACSO-FTTP/FAO-PONSACS. Quito, pp. 28.
- Ortiz, P. (1999): "Comunidades y conflictos socioambientales: Experiencias y desafíos en América Latina". Ediciones UPS ABYA-YALA. Programa FTTP/FAO- COMUNIDEC
- Paz, M. F. y N. Risdell (2014): "Conflictos, conflictividades y movilizaciones socioambientales en México. Problemas comunes, lecturas diversas". Primera edición 260 páginas. Serie medio ambiente y ecología. MAPorrúa
- Perdomo, M.E. (2014): "Los conflictos y el ambiente, o un ambiente conflictivo. Teoría y Práctica". Deutschland: Editorial Academia Española.
- Perdomo, M.E., G. Monteagudo y A.M. O'Reilly (2019): "Violencia en el deporte: mito o realidad" *Acción*. Vol. 14, 2018, E-ISSN: 1812-5808, <http://accion.uccfd.cu>
- Picard, Ch. (2007): "Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos". Ediciones Acuario, La Habana.
- Quintana, A. (2004): "El conflicto socioambiental y estrategias de manejo". Foro Nacional Ambiental. Bogotá
- Ramón, M. Á., García, M. P., y Olalde, A. J. (2019): Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Revista Conrado*, 15(67), 135-142. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Saldívar Garduño, A. (2005): "El conflicto desde una perspectiva de género: elementos para el análisis de la dinámica de las relaciones entre mujeres y hombres". *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 59, julio-diciembre, 2005, pp. 53-68. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Distrito Federal, México
- Silva, G. (2008): "La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario". *Prolegómenos - Derechos y Valores*. Vol XI (22), pp. 29-43. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87602203>
- Simmel, G. (2010): "El conflicto. Sociología del antagonismo", Sequitur, Madrid.
- Williams, S., Seed, J. y A. Mwau (1997). "Manual de Capacitación de Género" de Oxfam. Edición adaptada para América Latina y el Caribe. Centro de la Mujer Peruana Flora Tristina y Oxfam Reino Unido e Irlanda.