

Bibliografía recomendada

- ENTELMAN, R.F. (2002) *Teoría de conflictos*. Barcelona.
LEDERACH, John Paul (1990) *Elementos para la resolución de conflictos*, México.
MAX-NEEF, Manfred A. (1998) *Desarrollo a escala humana*, Barcelona.
ROSS, Marc. H. (1995) *La cultura del conflicto*, Barcelona.
TOUZARD, H. (1981) *La mediación y la solución de conflictos*, Barcelona.
VINYAMATA CAMP, Eduard (1999) *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Barcelona.



7

Regulación y prevención de conflictos

Francisco A. Muñoz

1. Reconocer los conflictos; 2. Regular los conflictos;
3. Circunstancias de los conflictos; 3.1. Naturaleza del conflicto; 3.2. Objetivos y posiciones; 3.3. Capacidades y poder; 3.4. Estilos y métodos; 3.5. Dinámicas; 4. Comunicación y mediaciones; 5. Métodos de regulación de conflictos; 5.1. Diálogo y negociación; 5.2. Mediación, y arbitraje; 5.3. Diplomacia; 5.4. Amor y otras actitudes positivas; 5.5. Autorregulación; 6. Prevención de conflictos; 7. Potenciar la Paz.

Regulación y prevención de conflictos



Este capítulo lo titulamos *Regulación y prevención de conflictos*, *regulación* porque queremos ver su capacidad de incidir en sus dinámicas; y *prevención* porque esta última puede estar orientada a que sean lo más beneficiosos posible, lo menos perjudiciales. En realidad se habla de prevenir los conflictos que pueden acabar violentamente, de prever las vías violentas para hacerlas lo menos virulentas –lo más pacíficas– posible.

Como ya hemos indicado, abordamos las *teorías de los conflictos* porque estamos convencidos de que son una parte esencial de la conducta humana y porque conociéndolos y relacionándonos con ellos podemos conseguir mejores condiciones de vida. En consecuencia, podríamos comenzar a trabajar con dos premisas fundamentales: *aceptar los conflictos* y ser conscientes de que estamos *capacitados para afrontarlos*. [V. VI. *Qué son los conflictos*, VII. *Regulación de conflictos y sentimientos*]

Si lo que queremos es incidir en la regulación y prevención pacífica de los conflictos, ganaremos en eficacia si conocemos lo mejor posible todas las circunstancias de los mismos. En primer lugar, si los reconocemos como una condición humana gracias a la cual *poseemos un enorme potencial para regularlos pacíficamente*, en segundo lugar si *conocemos sus dinámicas* y en tercer lugar si disponemos de *una buena «caja de herramientas» para hacer propuestas de regulación pacífica*.

Obviamente los conflictos pueden limitarse y controlarse, en la mayoría de las ocasiones sin que seamos ni siquiera conscientes de que ello está ocurriendo. Otras veces, gracias a la existencia de normas sociales, tales como la amabilidad, la justicia, la equidad, la no violencia, la integridad, el diálogo, y la comunicación; y en otros muchos casos estas normas llegan a estar institucionalizadas, como lo testimonia la existencia de jueces, abogados, trabajadores sociales, árbitros, mediadores, conciliadores, etc.

Hasta hace bien poco, cuando se hablaba de *regular conflictos*, se entendía fundamentalmente como frenar aquellos conflictos que derivan hacia la violencia, cosa por otra parte lógica ya que estas son las situaciones que más nos preocupan. Sin embargo, cada vez se va adquiriendo una visión más amplia en la que se contemplan todas las vías de salida, ya sean reales o hipotéticas, para potenciar las alternativas más pacíficas. Siguiendo esta tendencia, en todo este texto haremos mayor hincapié en cómo regular conflictos que representan cierto peligro de generar violencia, pero sin olvidar en ningún momento aquellos que se regulan pacíficamente, pues es en este segundo caso donde se encuentra gran parte de nuestras soluciones. *Potenciar la paz es el mejor recurso que tenemos para regular los conflictos.* [V. I. *La Paz*]

Un último apunte, aunque sea algo redundante: *el aprendizaje de la regulación de los conflictos concierne tanto a aquellos conflictos que generan paz como a los que generan violencia.* Sin embargo es comprensible que, en general, estemos más preocupados por las consecuencias destructivas de los segundos.



1. Reconocer los conflictos

Hemos visto en los capítulos anteriores cómo los humanos habitamos en ecosistemas particulares, pero nuestras vidas están condicionadas por diferentes escalas más amplias de organización. Efectivamente, sistema solar, planeta tierra y biosfera –seres vivos–, y la propia especie humana condicionan todas nuestras acciones y definen gran parte de nuestros conflictos. Sin embargo, el *conflicto* humano alcanza una novedosa dimensión cualitativa, ya que la *cultura* aporta nuevas vías para la gestión de muchas de las problemáticas a las que nos enfrentábamos los humanos. A pesar de que mantienen cierta «conflictividad» en sus relaciones con todo lo que antecede a su aparición, los preceptos de la naturaleza se matizan y modifican con la transmisión de las normas culturales. Así la especie humana se sitúa en un nuevo estadio de complejidad organizativa, política, social e individual, en el que biología y cultura van a ir siempre de la mano. Todo esto permite que las alternativas frente a la realidad, la riqueza de las respuestas, se multipliquen y también que la conflictividad sea cada vez mayor. [V. VI. *Qué son los conflictos*; Fig. 16]

En este contexto los grupos han ido ordenando y articulando la *satisfacción de sus necesidades a través de múltiples mecanismos de interacción recíproca*, la conciencia de grupo, la existencia de objetivos, valores y actividades compartidas, la

estabilidad y duración relativa de las mismas, y la identificación social. Los individuos, los grupos se fueron organizando en *instituciones*, definidas por normas de conducta lo más coherentes posibles, que aseguran el *cumplimiento de los objetivos socialmente más relevantes*.

La capacidad de adaptación de los seres humanos, de relacionarse con el medio, de adaptarse a través de su evolución, ha ido abriendo grandes posibilidades de enfrentarse a nuevas situaciones deseadas» y/o creadas individual o colectivamente. Así, el *conflicto y sus regulaciones*, en el que se contraponen los intereses y/o percepciones, *ha estado siempre presente en todas las sociedades y actividades humanas.* [V. VI.2.3. *Sociedades y conflictos*]

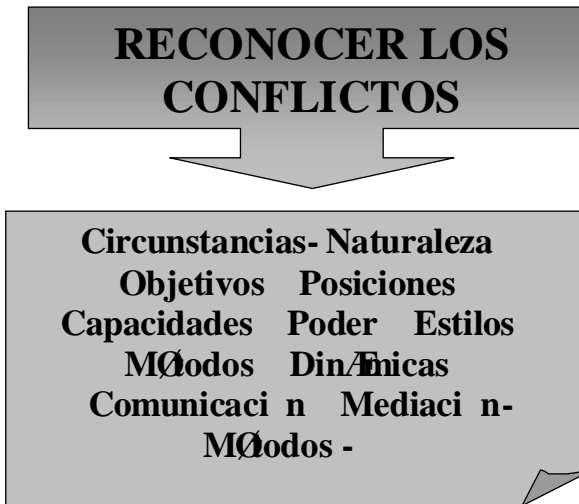


Fig. 20. Reconocimiento de los conflictos

Los estudiosos distinguen entre actores, necesidades, intereses y percepciones como elementos centrales de la regulación de los conflictos. Se denomina *actores* a las personas o grupos implicados, que podrían ser tantos como unidades humanas podamos imaginar, por ejemplo: una persona, una familia, un matrimonio, un grupo de amigos, una clase, una ciudad, una asociación, una Peña, un partido político, un sindicato, un país, una región, un estado, etc. Las necesidades, intereses y objetivos de las personas y los grupos motivan,

movilizan y explican el surgimiento de muchas de las dinámicas sociales y la mayoría de los conflictos con los que nos enfrentamos.

Los intereses pueden ser también expresión de expectativas diferentes de satisfacción de las necesidades, en las que la existencia y formación de percepciones, actitudes y conductas juegan un papel importante. Las *percepciones* son un dispositivo por el cual recibimos la información sobre las circunstancias que rodean a un conflicto y que, por lo tanto, nos ayudan a calificar y clarificar qué hacer. No todas las percepciones tienen la misma condición y los actores pueden variar en sus percepciones sobre el conflicto. Finalmente la *conciencia*, relacionada con la percepción, los símbolos, los valores, lo vivido, los sentimientos y los razonamientos que se establezcan, se convierte en la instancia en la que los actores organizan las informaciones del conflicto.

Entender los procesos de transformación de los conflictos nos da posibilidades de incidir en nuestras propias vidas y de crear mejores condiciones entre todos los seres humanos. Para ello disponemos de un gran legado –gran cantidad de problemas resueltos– para poder afrontar los desafíos de los conflictos, y con especial énfasis los violentos, con unas ciertas garantías de poder transformar y hacerlo bien. [V. VI.5. Optimismo basado en los conflictos; Fig. 16; Fig. 20]



2. Regular los conflictos

Existen innumerables métodos pacíficos de abordar los conflictos, al menos tantos como culturas. Tantos que ni siquiera los tenemos estudiados y clasificados. Normalmente hablamos de negociación, mediación, o reconciliación, y en estos apartados los vamos ordenando, a veces hasta encorsetando, ya que no se reconoce parte del potencial creativo de las diferentes experiencias. Lo importante es saber que disponemos de un ingente bagaje de técnicas para trabajar con los conflictos, y más importante aún es saber si las conocemos y las aplicamos. [V. II. *Historia de la Paz*, IV. *Culturas, Religiones y Paz*, XII. *Principios y argumentos de la noviolencia*]

Podemos preguntarnos, como de hecho se hace en cursos y seminarios, por qué hablar de regulación y no de transformación, gestión o resolución. Como siempre, las palabras son banas si no van cargadas de contenidos, y a veces un debate sobre las palabras nos puede ayudar a ver los contenidos que, en definitiva, es lo importante. Empecemos por el final, *resolución*, a mi entender, parece indicar que el conflicto podría desaparecer; *gestión* puede dar a entender

que estemos fuera del conflicto, que seamos ajenos a él, cuando no siempre es así; *transformación* puede indicar que cambian las condiciones por sí mismas, sin la acción de los actores; finalmente *regulación* se puede relacionar con la proposición de algunas reglas. Particularmente prefiero –aunque tal vez la decisión que tomemos en uno u otro sentido no sea lo más trascendental– *regulación* por el significado citado y porque al mismo tiempo podría incluir los anteriores. La *regulación* supone que el conflicto no termina con su actuación pero que las partes reconocen en qué situación se encuentran, cuáles son las causas, y deciden hacer algunos cambios, especialmente en normas de conducta, actitudes y estructuras, que ayudan a establecer una nueva situación lo menos violenta posible.

Para comenzar es importante insistir en que *cotidianamente llegamos a regular muchísimos conflictos sin apenas estruendo*, sin gasto de energía, a través de: diálogo, confianza, amistad, filantropía, altruismo, solidaridad, cooperación o tantas otras virtudes que poseemos y practicamos. Esto también ocurre, entre otras cosas, porque nos aceptamos como seres de la misma especie, con las mismas inquietudes y preocupaciones, sabiendo que nos podemos comunicar y, sobre todo, que nos podemos ayudar. De esta manera estamos continuamente regulando conflictos que colaboran a nuestro bienestar. Sólo *cuando esta regulación comienza a plantearnos problemas, nuestra conciencia nos alerta de que algo va mal*, nos hacemos conscientes del conflicto y ello nos impide darnos cuenta de que hemos gestionado buenamente muchos otros.

Esta tendencia podríamos entenderla como una *fuerte propensión pacifista*, pero también sabemos, desgraciadamente, *que convive con la violencia* que dota a los conflictos de una cualidad destructiva, que hace que la gente pierda la vida, sufra, no satisfaga sus necesidades, sus expectativas de vida. Se trata de una tendencia que, como podemos comprobar, comparte espacios, momentos y actores, con los conflictos favorecedores del bienestar.

Desde el mismo ámbito social se generan valores, actitudes y conductas pacíficas o violentas. *Tenemos predisposiciones y recursos compartidos para promover las regulaciones pacíficas y las violentas.*



3. Circunstancias de los conflictos

Si como hemos dicho, en los conflictos se ven implicadas diversas circunstancias, será bueno tener disponible la máxima información sobre ellas y orde-

narla de la manera más sistemática posible. Para conseguir este fin algunos investigadores han propuesto unos cuestionarios para detectar y organizar mejor todos los elementos que entran en juego, teniendo en cuenta su naturaleza, intereses, percepciones, contexto, partes implicadas, acontecimientos, dinámica, etc. Evidentemente, tal como hemos visto en los capítulos anteriores, *los conflictos son multifactoriales*, y cada intento de simplificarlos puede crearnos más problemas, ya que hay que considerar también las relaciones y dinámicas que se establecen y cómo éstas cambian continuamente. Por lo tanto *no existen plantillas mágicas que nos permitan saber todo lo que ocurre y qué soluciones dar*, por ello *la imaginación, la creatividad y el compromiso pueden ayudarnos a avanzar en la regulación pacífica de los conflictos*. [V. VI. *Qué son los conflictos*]

A través de las relaciones que establecemos los humanos, como hemos apuntado más arriba, se potencian espacios en los que intereses, objetivos, percepciones y conciencias se interaccionan, se comunican, coordinan o transforman. En este proceso se producen múltiples encuentros y desencuentros, que ayudan a: el *reconocimiento mutuo como seres pertenecientes y coincidentes en la misma realidad*; la comprensión de las apreciaciones del otro; coexistir los unos con los otros; la emergencia de nuevas formas de colaboración; la convivencia y el mestizaje, alianzas, discusiones, disputas, luchas, competencias, contiendas, que, como sabemos, en ocasiones pueden llegar a ser destructivos y aniquiladores.

Detectar las circunstancias de los conflictos puede ser, en la mayoría de los casos, algo complicado, especialmente si queremos contribuir a que sus resultados sean lo más pacíficos posible. En un primer momento se producen ciertos cambios en los que aparecen, o se perciben, nuevas situaciones de desacuerdo y, como consecuencia, la información que se genera tiende a estar distorsionada, los actores se refuerzan en sus posiciones, y se tiende a producir una cierta «escalada» del conflicto—. A partir de aquí se podrían identificar los hitos y espacios sobre los que se define el conflicto, los márgenes de debate y la aparición, en su caso, de líderes o interlocutores.

Johan Galtung, nuestro noruego internacionalista, nos han enseñado que para estudiar los conflictos, siguiendo un paralelismo con la medicina, debemos seguir tres fases: *diagnosís, pronóstico y terapia*. Evidentemente estamos preocupados por la terapia de todos aquellos conflictos que nos muestran mayor virulencia, pero es posible que en la terapia debamos usar el diagnóstico que tengamos de todas las constantes vitales del enfermo, incluidas, por supuesto, todas aquellas que funcionan bien, así podremos prever un pronósti-

co lo más adecuado posible. A continuación desarrollamos en varios apartados algunas de las preguntas que podríamos hacernos, sin perder de vista que los apartados están relacionados entre sí.

En el capítulo anterior repasábamos algunas de las características de los conflictos: actores, necesidades, objetivos, intereses, percepciones, conciencia y qué dinámicas se podían desprender de ellos. Ahora intentamos avanzar sobre ello y desarrollar algunos de los aspectos que se han considerado centrales para la comprensión de la dinámica del conflicto. Estos podrían ser: la naturaleza del mismo, cómo se articulan las diversas circunstancias; los objetivos y las posiciones que adoptan los actores; las capacidades y el poder de cada una de las partes; y los estilos y métodos que se plantean en el desarrollo.

3.1. Naturaleza del conflicto

En ocasiones creemos conocer muy claramente la *tipología del conflicto*, así podemos afirmar que es familiar, escolar, étnico, internacional, comercial, sindical o económico. Pero esto no es suficiente porque en muchos casos, a pesar de todo, no está claro cuáles son los rasgos esenciales que los definen. Por eso *hay que preguntarse acerca de las circunstancias que lo definen*: causas, actores, peculiaridades de cada uno de los actores, relaciones entre éstos, modelos de conducta, grado de reconocimiento, percepciones sobre el conflicto, grado de interdependencia, escala, relaciones con actores externos, dimensiones, ideas e imágenes (metáforas, relatos, etc.) sobre las que se apoya, o alcance de las mismas. En esta contextualización también se debe ser considerado dónde ocurre el conflicto, qué espacio institucional o geográfico ocupa, en qué estructuras sociales y políticas se desarrolla, qué normas culturales y jurídicas lo rigen, qué métodos de toma de decisiones se eligen.

Saber lo mejor posible qué partes están implicadas directa o indirectamente en el conflicto, qué grado de implicación tienen y qué tipo de relaciones establecen, es una tarea a realizar. Con tal razonamiento podríamos distinguir, en su caso, entre actores principales y secundarios, y aunque los primeros son sin duda los más importantes, sin embargo la llave de una transformación del conflicto puede estar en los segundos. Igualmente, al reflexionar sobre el origen, es aconsejable ver sus *precedentes, su historia previa, la coyuntura* que se producen las interacciones existentes entre los actores, si existen precedentes de relaciones constructivas o destructivas entre los actores.

3.2. Objetivos y posiciones

Se trata en este caso de saber qué metas tiene fijadas cada uno de los actores en el comienzo del conflicto y cómo varían en su desarrollo. Quiero hacer notar que cada parte puede tener diferentes objetivos y alguno de ellos puede ser compartido, con lo cual todo será más fácil.

Como hemos explicado en varias ocasiones a lo largo de este libro, *los objetivos son una elaboración más complicada de lo que se cree que son las necesidades, los intereses y las percepciones*. Hay que considerar cómo cada parte expresa sus objetivos y qué contenidos son los esenciales independientemente de sus formas, ya que en muchas ocasiones las manifestaciones del conflicto no siempre «objetivan» lo que realmente entra a formar parte de la pugna. También cuáles son las metas que se perciben como incompatibles y qué implicación tiene cada uno de los actores con ellas, qué apoyo tienen para la consecución de las mismas y cómo se traducen los objetivos en las relaciones.

También deberíamos de distinguir entre las posiciones que adoptan los actores participantes, es decir qué es lo que explícitamente demandan, y qué otros supuestos y metas hay detrás de ellas. Los objetivos contribuyen a fijar las posiciones que se adoptan en un conflicto. Esto hace que a veces las posiciones aparezcan como irreconciliables, pero los intereses o metas no. Y en su caso, los conflictos relacionados con valores tienen mayores dificultades de regulación porque los primeros se presentan con mayores dificultades de cambio o como no negociables. Por esto gran parte del trabajo para transformar un conflicto debe ser reconocer aquellas partes del mismo que son «negociables». *Las posiciones son el resultado y la interpretación final que los actores hacen de sus expectativas*, y por esta razón son más difíciles de modificar.

3.3. Capacidades y poder

Esta es una parte esencial para muchos investigadores que piensan que en definitiva *lo que se dilucida en los conflictos son aspectos de poder*. Y hasta cierto punto es verdad, porque en definitiva lo que se quiere o se reivindica es la capacidad de decidir sobre la satisfacción de sus necesidades o intereses. Si el poder lo entendemos como capacidad para incidir y decidir sobre las condiciones de vida es lógico que cada persona o grupo intente tener el máximo de poder posible para de esta manera satisfacer sus expectativas. Saber qué poder

posee cada actor, cuáles son sus bases, y cómo está estructurado es interesante, pues. [V. XIV. *Poder, política y noviolencia*; Fig. 43]

La mayor parte de las veces la distribución del poder es *asimétrica* ya que existe disparidad entre los medios disponibles, por cada una de las partes, para incidir en la realidad y en la consecución de los objetivos. Un ejemplo de ello puede verse en la tensión entre gobernantes y gobernados, trabajadores y empresarios, actores con diferente potencial demográfico o de recursos, personas de diferente formación, etc.

También podríamos interrogarnos acerca de cómo reconoce cada actor las capacidades propias y las de los demás, tanto en sus relaciones internas como en las establecidas con el exterior; se trata por tanto un elemento central. Qué dependencias hay establecidas entre ellos. Qué piensa cada uno ganar en esta situación, qué repercusión tiene para sí mismo. Qué correlación de fuerzas cree cada parte que existe y qué cambios se pueden producir al respecto. Qué características se le reconocen al «poder»: constructivo, cooperativo o destructivo.

Aunque no relacionado directamente con el poder, un aspecto muy importante para los conflictos es el grado de institucionalización, su ubicación en marcos organizativos reconocidos donde se tengan mayores posibilidades de gestionarlo. Por tanto una pregunta pertinente es saber qué grado de organización e institucionalización tiene el conflicto y cuáles son las condiciones para que esto ocurra en las mejores condiciones para dinamizar la regulación pacífica.

3.4. Estilos y métodos

Se trataría en este caso de ver qué estilo y método de relación tiene cada uno de los actores, cómo abordan las relaciones: Si éstos son espontáneos o existe reflexión sobre los mismos. Qué capacidad de cambio demuestran. Cómo se perciben mutuamente los estilos y los métodos empleados. Hasta qué punto unos métodos u otros hacen progresar la dinámica del conflicto. Qué capacidades hay de establecer relaciones con el exterior dependiendo de uno u otros. Si las relaciones que se establecen son simétricas o asimétricas. Qué ventajas y desventajas tiene cada estilo para la dinámica del conflicto. Qué métodos han elegido los actores y qué grado de conciencia han tenido sobre tal elección. Si se concibe que el «poder» de cada uno de ellos puede ser útil para cooperar o para destruir. Cuáles son los métodos, las metodologías, las tácticas

cas e incluso las estrategias con las que cada actor afronta la realidad. [V. XIII.3. Indagar la verdad en todo conflicto]

3.5. Dinámicas

En el anterior capítulo hemos dedicado un apartado a las dinámicas de los conflictos en el que hemos resaltado las múltiples circunstancias presentes y cómo éstas favorecen la formación de complejas coaliciones, colisiones y la formación del poder de los actores. Añadimos además que éstos pueden cambiar y reestructurarse en cada coyuntura. Las regulaciones pacíficas o violentas están directamente determinadas por todas estas potencialidades y es por esta razón por lo que insistimos en argumentar al respecto. [V. VI.4. Dinámicas de los conflictos; Fig. 19]

Observar cómo se comportan los elementos señalados al paso de los días, los meses o los años, cómo se posicionan los actores y cuáles pueden ser las hipotéticas vías de salida, es considerado dentro de lo que entendemos como dinámica del conflicto. También se podría distinguir entre cómo se precipitan los acontecimientos inicialmente, cómo se definen y emergen, se transforman o proliferan los desencuentros iniciales. Una de las tendencias puede ser la mayor polarización en la que los actores fijan mejor sus posiciones, la bipolarización en la que sólo participan dos actores puede hacer que el conflicto evolucione hacia situaciones más complicadas y violentas.

A veces los conflictos pueden entrar en una espiral en la que cada parte retroalimenta la valoración y la hostilidad hacia las otras. Aunque también es posible que existan espirales de desactivación de las tensiones negativas en las que se reconocen como comprensibles a los demás y sus móviles. Otra de las típicas evoluciones es la creación de estereotipos y particularmente la «imagen de espejo» en la que se ven en el otro lo opuesto de lo que creemos ser o deberíamos de ser, estos procesos pueden suponer mala comprensión e interpretación y rigidez.

Se habla de una *escalada* de los conflictos cuando éstos crecen en virulencia y se da una inclinación al aumento de la magnitud del conflicto, del número de motivos, los precedentes reconocidos, las normas y conductas afectadas, la intensidad de las actitudes negativas y otras circunstancias tales como las estrategias del poder, las tácticas de amenazas, coerciones, y la ansiedad. La escalada tiene relación con la competencia, percepciones equivocadas y de pérdida de compromiso hacia la búsqueda de soluciones. Finalmente unas y

otras circunstancias negativas se podrían reforzar, y crecer en magnitud. [V. XIII.2.5. La gradualidad de los medios]

Un primer reconocimiento de la dinámica del conflicto podría ser pensar en las opciones de regulación que se han intentado y en qué logros se han conseguido con las mismas, y, en consecuencia, pensar qué resultados se han obtenido y qué otras vías pudieran ser productivas. Algo importante es conocer si ha habido terceras partes y qué grado de implicación han tenido.



4. Comunicación y mediaciones

La *mediación* es un concepto muy utilizado por algunas áreas del conocimiento, especialmente la comunicación, siempre referida a los *espacios que sirven para intercambiar y comunicar información y otros bienes*. Me interesa aquí resaltar particularmente una perspectiva que nos permita *comprender los agentes y entidades favorecedores de las relaciones de comunicación en un sistema social*. Es como un gran «colchón» que frena y modera los impulsos y las tensiones y ayuda a que las relaciones sean más «dulces». Estas entidades, agentes, cumplen la función de: mediar; interponerse entre varias circunstancias; ser cierto intervalo o espacio físico, temporal o estructural, en el que deja de manifestarse una determinada acción; estar o existir entre dos o más; tomar un «término medio» entre dos extremos. Lo más importante es que tales mediaciones terminan por influir en el transcurso de los acontecimientos, *el discurrir de los conflictos depende en gran medida de las mediaciones*.

Más abstractamente, desde una perspectiva filosófica, la mediación es una reflexión racional, lógica y dialéctica en la que se incorporan más ideas, más aclaraciones, sobre las relaciones establecidas en un determinado ámbito. Creo que es importante considerarla tanto en su aspecto más abstracto, en la articulación de las ideas, como en su concreción práctica, en la interpretación de las realidades y las acciones prácticas, porque ambas nos pueden servir para comprender mejor los conflictos. Desde una perspectiva muy cercana la «ética comunicativa» nos informa de cómo al comunicarnos los unos y los otros ya se comienza a poner los medios para engendrar cambios, para transformarnos.

Hasta cierto punto las mediaciones quiebran la polaridad binomial con la que muchas veces comprendemos y nos relacionamos –tensamos y violentamos– con las realidades. Tal situación ha sido considerada en cientos de culturas que han utilizado la figura del *mediador* para establecer las relaciones

entre unos ámbitos y otros como un elemento central. Así por ejemplo, en las religiones un personaje mítico (héroe, semidiós...) establece la relación entre las fuerzas sobrenaturales y las comunidades humanas, bajando en nivel de tensión en las relaciones.

Podríamos decir que se trata de una consecuencia topológica, en cuanto ubicaciones, espacios y representaciones concretas de las que hemos llamado *dialécticas abiertas*, porque evitan la simplificación y el dogmatismo. Éstas, tal como apuntábamos antes, nos facilitan encontrar entes y prácticas humanos que enlazan la *paz* y la *violencia*, que estimulan y son precursoras de la *paz* unas veces, mientras que otras son obstáculo o matizan la violencia. Cuando aparecen estas terceras opciones, «terceras partes», se facilita el establecimiento de nuevas dinámicas. [V. Fig. 18]

De cualquier manera, su capacidad «interpretativa» y de transformación de la realidad está fuera de toda duda. En la *negociación*, quizás el método de regulación pacífica de los *conflictos* más reconocido, podríamos decir que los actores establecen mediaciones, espacios de diálogo y comunicación, por su propia iniciativa, y en la *mediación*, propiamente dicha se buscan deliberadamente estos espacios con la ayuda de terceras partes.

Desde mi perspectiva, las *mediaciones* nos permitirían entender las relaciones que en muchas ocasiones se producen entre la paz y la violencia, en cualquiera de sus manifestaciones, o más genéricamente la *entente entre la paz imperfecta y la violencia estructural*. Ejemplo prototípico de tal mediación podría ser el *poder*, comúnmente caracterizado como violento, pero que en sus últimas interpretaciones –en el sentido de «capacidad de transformar»– puede tener unas aplicaciones más abiertas en las que su sentido violento no sea un presupuesto de partida sino una cualidad que se adquiere según el uso que de él se haga. Las marginaciones de un grupo detentador del poder podrían pertenecer a la violencia y las contribuciones al bienestar social podrían serlo de la paz, el mismo actor poderoso «media» para el logro de una y otra.



5. Métodos de regulación de conflictos

Cada vez son más abundantes las publicaciones sobre métodos y técnicas de regulación de los conflictos, especialmente sobre mediación y negociación, en las que se explican protocolos y pormenores de la puesta en práctica de estos métodos. En este apartado ni siquiera aspiro a resumir la gran cantidad

de información que hay al respecto, entre otras razones por no ser este el lugar adecuado, solamente quiero indicar algunas de las líneas sobre los enfoques existentes.

Ya hemos apuntado que *cotidianamente regulamos muchos conflictos sin apenas percibir que lo hacemos*. Lo que también encierra múltiples formas de gestión y transformación de los mismos. La elección de una u otra vía se hace de acuerdo con predisposiciones que ya poseemos. Ahora de lo que se trata es de hacer conscientes las formas de regulación para optimizarlas.

Algunas veces se pretende resolver un conflicto muy rápidamente y lo único que consigue es crear más violencia. No bastan los deseos filantrópicos de querer que desaparezcan los problemas, *un buen ánimo es siempre importante*, pero no es suficiente. Hay que *saber qué terreno estamos pisando y tener la suficiente paciencia* en cada caso, las urgencias son malas consejeras en la mayoría de las ocasiones. Cuando lo que se quiere es bajar la violencia, disminuir los niveles de destructividad, saber manejar los tiempos, los ritmos, es importante para alcanzar este fin.

Existen muchas posibilidades para rebajar la tensión entre las partes. Las maneras de hacerlo pueden ser múltiples: procurar limitar los factores que los potencian, reconocer los aspectos comunes que puedan resultar dañados, ponerse en la posición de los otros, comprender y preocuparse por los intereses de los otros, concederle menos importancia a las metas propias, hacer que cambien las condiciones que provocan la insatisfacción, o atender a las presiones de factores externos. Los métodos y técnicas de regulación de conflictos lo que buscan es que se produzca algún cambio, a través de las anteriores posibilidades, en las condiciones de partida del desencuentro. Esto es lo realmente importante: *que el conflicto se desplace hacia espacios donde pueda ser mejor regulado*. Por esto mismo las técnicas son intercambiables de un método a otro, es decir técnicas de negociación puede ser adecuadas para la mediación o la diplomacia y a la inversa, y también es posible utilizar, como reforzamiento, varias técnicas a la par.

Asimismo se podría seguir algún cuestionario sobre las circunstancias de los conflictos a través del cual conseguir un «mapa» de los mismos que, finalmente, se convierta en una guía orientadora de la intervención. Éste podría ser útil para: valorar en qué momento se encuentra el conflicto y qué tipo de intervención llevar a cabo; compartir las preocupaciones; asesorar a las partes sobre en qué sentido relacionarse y reencontrarse; y sobre todo para vencer la desorientación que los conflictos producen, al no saber cuáles son las circuns-

tancias de cada momento. Debemos tener en cuenta que podemos tener la oportunidad de entrevistarnos directamente con los protagonistas, conocer «sus» razones, sus visiones, y obtener una información de gran interés.

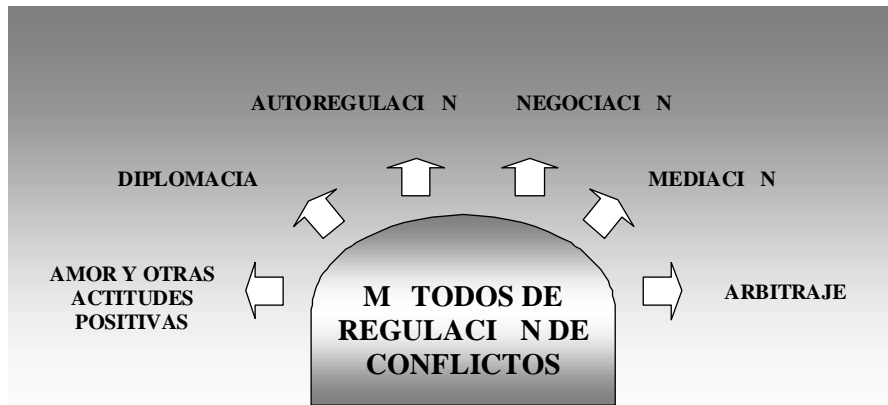


Fig. 21. Métodos de regulación de conflictos

Existen otros modelos que sirven también de guía para interpretar los conflictos como puede ser el triángulo de actitudes, conductas y estructuras u otros basados en la teoría de juegos. Evidentemente todos estos modelos son útiles para ver ciertos aspectos de los conflictos pero, en mi opinión, al reducir la multifactorialidad y las interacciones, pueden estrechar la visión sobre las dinámicas establecidas por los humanos. [V. Fig. 21]

5.1. Diálogo y negociación

El diálogo es una forma práctica de la comunicación y la mediación. Con él se busca comprender a través de la expresión y la palabra las ideas y los sentimientos de los demás. Esta relación *dialógica* tiene por sí misma capacidad de incidencia y cambio en los actores que la practican, pero estos cambios podrían ser mayores si se pone cierta voluntad e intención. Hasta cierto punto podríamos decir que *en todo diálogo hay una negociación más o menos consciente y explícita*. Por eso también se podría ver la negociación como una continuación del diálogo o, en definitiva, que la regulación pacífica de los conflictos será

más fácil y mejor si operan al unísono el diálogo y la negociación. [V. XII.2.3. Diálogo y escucha activa]

La negociación es un método para conducir las relaciones entre actores que tienen alguna divergencia, supone *interacción e intercambio* entre distintas partes. El procedimiento se basa en que *los actores quieren obtener algo de los otros pero, a cambio, están dispuestos a ceder en algo de sus intereses*. Implica el acuerdo de las partes gracias a la cesión y la obtención de beneficios en la relación con los otros, *zanjar las diferencias y acordar compromisos comunes*. El compromiso de buscar un acuerdo es lo que diferencia la negociación de otro tipo de relaciones. Debemos saber que la negociación no es ajena a la autoridad, el derecho o el uso de la fuerza, sino que sobrepone a ellas, y en cierto sentido las supera. [V. VIII.3.1. Negociación]

Es un modelo cooperativo de regulación que algunos llaman *ganar-ganar*, frente a las ganancias y pérdidas de los juegos de suma cero, porque implica lograr que las partes a través de sus habilidades y medios obtengan en conjunto de beneficios que no alcanzarían por sí solos. Tal como decíamos en el capítulo sobre los conflictos: *¿Cómo medir las ganancias de una vía pacífica frente a una posibilidad violenta? Las ganancias de la paz siempre son mayores que las de la violencia*. En este sentido emplear la *confianza*, la *responsabilidad* y el *compromiso* de las partes es importante para lograr una negociación cooperativa y alcanzar un buen resultado.

Hay negociaciones en todas las escalas de acción humana y muchas de ellas se producen de manera inconsciente y/o rutinaria. Otras, en las que las circunstancias del conflicto se hacen más complejas, necesitan de cierta disciplina en la búsqueda de las causas y los mecanismos de acercamiento para lograr avanzar en el acuerdo. Dicho de otra forma, la negociación está presente en todas las escalas, en las que existen los conflictos, forma parte de una serie de disposiciones de las que se dotaron las sociedades para la regulación de todas aquellas tensiones que aparecían en su seno, y de esta manera evitar los efectos más dañinos y nocivos de los mismos. Son mecanismos que permiten combinar las distintas realidades representadas por los actores en el conflicto, desde sus necesidades, deseos y anhelos, a sus ambiciones y proyectos.

Otra manera de enfocar estos procesos puede ser tener en cuenta lo que normalmente se llama *correlación de fuerzas*, que podría ser equiparable a las relaciones de *poder*–capacidades– entre las partes. Por esta razón una negociación en la que la correlación de fuerzas este muy desequilibrada es más difícil de llevar adelante. Esto también implica que en muchas ocasiones, justo cuan-

do se van a iniciar las negociaciones, los actores hacen demostraciones de fuerza, tales como declaraciones, manifestaciones, boicots, atentados, avance de tropas, etc., con el objetivo de variar esta correlación y comenzar más «fuertes» la negociación.

A lo largo del manual hemos ido hablando repetidamente de necesidades, intereses, percepciones, objetivos y posiciones. Estas categorías nos ayudan a interpretar, y ordenar, la dinámica de los conflictos y, en consecuencia, deben ser tenidas en consideración al inicio de la negociación. Es distinto que ésta esté asentada en necesidades más o menos tangibles, en intereses, en objetivos o en posiciones, porque el reconocimiento y la apertura de unos u otros es diferente y, por tanto, con una dificultad de cambio mayor. Puede suceder que cuando la negociación se centra en un proceso de tanteo y regateo sobre la base de posiciones, los negociadores se aferren tanto a ella que sea difícil progresar.

Hay aspectos referidos al método que deben ser considerados en el proceso: separar a las personas del problema, obviando la intervención de factores emocionales ya que esto le daría un carácter rígido, apasionado y conflictivo; no centrarse en las posiciones de las partes sino en sus intereses; generar una amplia variedad de alternativas antes de pasar al diseño del acuerdo; si la negociación se complica es porque se ha vuelto a centrar en posiciones, se debe insistir entonces en retornar a criterios objetivos y evaluables. [V. VIII. *Regulación de conflictos y sentimientos*]

Los numerosos manuales de negociación existentes, curiosamente muchos de ellos dedicados al mundo empresarial, mencionan aquellos aspectos que pueden ser positivos para que el proceso sea fructífero y cuáles no. A continuación expongo algunos de ellos poniendo entre paréntesis lo que podría ser negativo para la negociación: los participantes son adversarios (enemigos); se intenta lograr un acuerdo (victoria); incluir en los beneficios la relación a largo plazo (maximizar beneficios); concesiones para cultivar la negociación (exigir concesiones como condición para la negociación); hacer ofertas (amenazas); razonar (mantener firme posición); ceder ante los principios (ante las presiones); debatir sobre intereses (mantener posiciones); evitar un enfrentamiento (ganar en el enfrentamiento); regulación basada en criterios lógicos (regatear al máximo); pérdidas unilaterales para lograr acuerdo (ventajas unilaterales como condición del acuerdo); proponer opciones para el mutuo beneficio (insistir en posiciones primitivas).

Desde el punto de vista de las relaciones internacionales, la negociación es el proceso más personalizado que encontramos, en él siempre es importante la

habilidad de los negociadores. El derecho internacional se constituye como un conjunto de normas jurídicas de gran importancia pero se encuentra limitado por la ausencia de una autoridad que exija su cumplimiento. Es por eso por lo que suele decirse que *la diplomacia y la negociación comienzan cuando termina el derecho* y que al negociador no le conviene confiar excesivamente en él. Sin embargo, y contradictoriamente, es fundamental a la hora de enmarcar el proceso de negociación.

Como podemos ver, la negociación permite establecer y estrechar vínculos entre personas y grupos. Esta práctica *es universal* y por ello nos permite analizar y explicar las relaciones humanas desde unas relaciones interdependientes, dialécticas, abiertas y con capacidad de adaptarse a distintas situaciones. Esto es así, entre otras cosas, porque los unos necesitamos de los otros, los mayores de los jóvenes, los hombres de las mujeres, los ricos de los pobres, los poderosos de los que aceptan su poder. Los unos dependen de los otros y viceversa. Y estas relaciones que son, en cierta medida, recíprocas hacen que siempre, de manera implícita o explícita, se estén negociando las condiciones de entendimiento y comprensión. En esta medida *podemos reconocer cómo todos los grupos pueden pasar a convertirse en actores en las dinámicas sociales* y, de no contemplarlo así, serían meros ejecutantes totalmente anónimos e inactivos. *La negociación forma parte del cemento social* que hace que los grupos cumplan por encima de todo sus funciones y objetivos.

5.2. Mediación y arbitraje

De acuerdo con lo visto en el epígrafe anterior, las *mediaciones* deben ser también propiciadas, buscadas, potenciadas como paso intermedio, interlocutor, para la transformación pacífica de los conflictos. Desde este punto de vista, la comunicación, el intercambio de información, el conocimiento de las condiciones, motivos e intereses de los otros espacios del conflicto, se convierte en un vehículo de regulación pacífica, en la medida en que facilita el acercamiento de las partes. Hasta cierto punto *la mediación es una negociación con ayuda de una tercera parte*. [V. VIII.3.2. Mediación]

Las *terceras partes*, encargadas de llevar a cabo la mediación, son en muchas ocasiones cruciales porque sus actitudes, sus recursos, su prestigio, y su poder pueden influir bastante. En realidad se utiliza el nombre de *terceras partes* para designar a agentes externos al punto inicial del conflicto y que podrían contribuir a regularizarlo, pero cabe recordar que en conflictos multipolares podrían

ser «cuartas» o «quintas», etc. partes. Cabe destacar que la percepción que se tiene del conflicto es distinta si se hace como actor o como tercera parte externa.

La mediación (también conocida como conciliación) es un procedimiento en el que un intermediario neutral, el mediador, a petición de las partes en una controversia, procura prestarles asistencia para llegar a una solución mutuamente satisfactoria. El mediador no tiene autoridad para imponer una solución a las partes. *La mediación es ante todo voluntaria*, lo que significa que, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento sea cual sea el momento del mismo. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación, *la continuación del procedimiento depende de que las partes sigan aceptándolo*.

Es una alternativa interesante porque frente a una controversia los actores consiguen minimizar los costes y recursos, mantienen el control del procedimiento, acceden a una regulación más rápida; mantienen el carácter discreto y confidencial. Esta última es una característica importante ya que un marco de confianza y discreción fomenta la franqueza y la apertura en el procedimiento, garantizando a las partes que sus posiciones, declaraciones o propuestas de regulación no tendrán ninguna consecuencia más allá del propio proceso. Por consiguiente, contrariamente a un juez o a un árbitro, el mediador no es una persona que toma decisiones. *La función del mediador consiste en ayudar a que las partes tomen una decisión propia sobre la solución de la controversia*.

Se podrían distinguir dos tipos de mediaciones de acuerdo con el papel desempeñado por el mediador; la *mediación-facilitación*, aquella en la que se esfuerza por facilitar la comunicación entre las partes y por ayudar a cada una de ellas a comprender la perspectiva, posición e intereses de la otra en relación con la controversia; y la *mediación-evaluación*, en la que realiza una evaluación no vinculante de la controversia, que luego las partes están libres de aceptar o rechazar. Son ellas las que deciden cuál de los dos modelos desean seguir.

Un paso más en la involucración de las terceras partes es el *arbitraje*, en el que las partes, a diferencia de la mediación, *transfieren parte la responsabilidad en la toma de decisiones al mediador*. En el arbitraje, el resultado se determina de conformidad con unas normas objetivas dadas, en ocasiones de acuerdo a la legislación vigente. En la mediación, por contra, cualquier resultado se determina por voluntad de las partes. Por ello, se dice con frecuencia que la mediación es un procedimiento basado en intereses, mientras que el arbitraje es un

procedimiento basado en derechos. El hecho de tener en cuenta los intereses también significa que las partes pueden decidir el resultado por referencia a su futura relación, trascendiendo la única referencia de su experiencia pasada. [V. VIII.3.3. Arbitraje]

Se puede *combinar la mediación con el arbitraje* con la ventaja de que se estimula el compromiso de buena fe de ambas partes alcanzado a través de la mediación, puesto que si no se alcanzara un acuerdo, ello implicaría mayores costes y esfuerzos del procedimiento arbitral subsiguiente. El arbitraje a veces se constituye como tribunal que recibe los argumentos de las partes, que de esta manera no se argumentan mutuamente.

Se puede *recurrir a la negociación, la mediación o el arbitraje en cualquier etapa de un conflicto*. Efectivamente, existe un camino entre negociación, mediación y arbitraje que se puede recorrer en un sentido y otro para alcanzar la mejor solución, independientemente de por donde se haya comenzado o donde se esté ubicado. Así, puede ser elegida la mediación como el primer paso encaminado a alcanzar una solución pero, cuando se percibe que va a ser difícil alcanzar una regulación aceptable, e incluso cuando las negociaciones emprendidas por las partes no hayan concluido satisfactoriamente, se puede recurrir al arbitraje. También se podía recurrir a la mediación en cualquier momento durante un litigio o arbitraje cuando las partes desean interrumpir el litigio o el arbitraje para explorar la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Así pues, la mediación y el arbitraje pueden tener relación con la *prevención de los conflictos* antes que con su propia solución, ya que las partes pueden procurarse la asistencia de un mediador cuando las negociaciones encaminadas a llegar a un acuerdo hayan quedado estancadas, y ante la posibilidad de que crezca la tensión, consideran que lo más adecuado para sus intereses es llegar a un acuerdo.

5.3. Diplomacia

La diplomacia tiene un significado genérico, referido a las *buenas formas de las relaciones* entre *personas y grupos* y otro particular, sobre las relaciones entre *estados o internacionales*. Ambas nos interesan. Es una de las artes más antiguas del mundo, que busca el acuerdo pacífico entre las partes, aunque las pautas de la diplomacia actual fueron establecidas en la Convención de Viena de 1961, donde se estipuló que las relaciones diplomáticas entre gobiernos no se establecen en forma automática sino cuando hay mutuo consentimiento. En

general se le concede mayor importancia a su dimensión pública, especialmente a las relaciones entre estados-nación e instituciones internacionales como las Naciones Unidas y sus agencias o la Unión Europea.

A un comportamiento diplomático se le presuponen algunas virtudes de cara a conseguir los mayores éxitos: *veracidad*, porque contribuye a una buena reputación, intensifica la credibilidad y ayuda a buscar las causas y razones; *precisión*, que implica certeza intelectual y moral; *empatía* para conectar con el estado de ánimo de los demás; *buen carácter*, que implica moderación, sencillez y sutileza; *paciencia*, calma, que permite guardar imparcialidad y precisión; *modestia*, para no dejarse envanecer y jactarse de sus victorias y éxitos; *lealtad*, a las partes que se representa y a quienes los hospeda; capacidad de *diálogo* para poder comunicar y transmitir los intereses y presupuestos; y *comprensión*, para discernir lo importante de lo secundario. Estas virtudes también podrían ser demandadas para los buenos negociadores y mediadores.

Entre las funciones de las misiones diplomáticas se pueden distinguir especialmente tres: las funciones de rutina, que tienen que ver con la tramitación de documentos, la asistencia a reuniones sociales de carácter protocolario, y las funciones de información y negociación que son las fundamentales. En segundo lugar, la función de información consiste en la observación y transmisión a la institución u organización de origen de datos referentes a las condiciones económicas, políticas, sociales, militares, etc., destacando la vinculación, riesgo o valor de los mismos para la propia entidad. Y en tercer lugar, la función de negociación que, como hemos visto más arriba, ayuda a la comunicación y el entendimiento.

Hoy día la función de la diplomacia ha cobrado una nueva dimensión de acuerdo con los procesos de globalización que añaden y superponen nuevas redes e interacciones a los espacios típicos de la diplomacia. Las tendencias y soluciones tienen ahora nuevas dimensiones más complejas. Efectivamente, comunicaciones, mercados, flujos de capitales e incluso los conflictos bélicos (a pesar de que la mayoría de los conflictos actuales son intraestatales) por ejemplo, están condicionados por la nueva situación. En parte relacionado con estos nuevos tiempos se comienza a hablar de *diplomacia preventiva*, tal como veremos más abajo, como aquellas acciones políticas, emprendidas por actores gubernamentales, o no, dirigidas a evitar o mitigar las tensiones que podrían desembocar en un conflicto abierto. [V. XVII. *Futuro, Seguridad y Paz*]

También en un sentido parecido al anterior, en las últimas décadas se ha comenzado a hablar de *diplomacia civil paralela* en la que se reconoce el papel

de la sociedad civil en la regulación de los conflictos y la toma de decisiones de lo que ocurre en el planeta. En ella se implicarían de una u otra forma todas las organizaciones y asociaciones que tienen preocupaciones sobre los ámbitos de acción que se debaten. Un aspecto importante es que no pretende competir con otras formas más tradicionales de diplomacia, sino que quiere ser crítica y, si se quiere, complementaria.

5.4. Amor y otras actitudes positivas

Quiero introducir deliberadamente este apartado dentro del epígrafe «Métodos de regulación pacífica de conflictos» porque, a mi entender, *estas actitudes son los más exitosos y abundantes métodos de regulación pacífica de conflictos*. Lo que sucede, tal como hemos visto en el capítulo sobre los *conflictos*, es que permanecen en parte invisibles por estar demasiado acostumbrados a ellos y por pertenecer al mundo de lo «privado». Pero tenemos que *conseguir que las virtudes privadas se conviertan en públicas*, y también en políticas. Además, la utilización de estos métodos, conjuntamente con la negociación, la mediación o la diplomacia, nos garantizarían mejores resultados. [V. VI.4.2. Regulaciones pacíficas; XIV.3.5. Poder integrador]

Tal como exponíamos con anterioridad, el amor, probablemente *la regulación de conflictos más universal*, es una vía pacífica que nos permite alcanzar gran bienestar y que está presente en todos los ámbitos que alcanzamos los humanos. Con esta acción los actores deciden dejar de lado sus intereses particulares, o egoístas, para satisfacer las necesidades del otro. Sin ningún tipo de duda, esta conducta está relacionada con otras muchas predisposiciones altruistas, apreciables en muchos de los apartados de este manual, que están en el origen de nuestra especie, son aprendidas en los procesos de socialización, y suponen la garantía de nuestro éxito como especie.

Por qué no otorgar a otras virtudes positivas las mismas capacidades de transformación, la capacidad de ayudar a un *empoderamiento*, en las que los procesos de regulación de conflictos sean *pacíficos*. En gran medida la *noviolencia se basa en el rescate de estas actitudes positivas*. [V. XIV.5. El poder pacifista]

5.5. Autorregulación

En organizaciones de distinto carácter, educativo, laboral, internacional, empresarial, personal o colectivo, se apela a la *autorregulación* como un meca-

nismo en el que se regulan las competencias propias de cada actor. Ese trata hasta cierto punto un *ejercicio de poder*, del poder que cada persona o grupo tiene *sobre y consigo mismo*. Un autocontrol destinado a evitar que los intereses entren en colisión y que puedan crear ciertos problemas o tensiones violentas. Supone *convicción y compromiso por cambios pacíficos* que, desde otra perspectiva, conecta directamente con las propuestas no violentas desarrolladas en este libro. [V. XIII.1. Gandhismo]

A mí entender, es también un ejercicio de madurez humana, en el que se sabe distinguir entre lo trascendental y lo superfluo para uno mismo y para los demás. Para que esto sea posible es necesario reflexionar y evaluar sobre las consecuencias, positivas o negativas, que se derivan de continuar realizando los comportamientos habituales. En este sentido, se puede seguir un proceso similar a otros métodos de gestión de conflictos en el que se valoren las causas del conflicto y los cambios que se podrían realizar para tomar la opción más pacífica.

Una vía posible de toma de conciencia, de autorregulación y transformación del conflicto es la «búsqueda de la verdad», tal como proponía Gandhi, en la que se establece una indagación dentro de la propia persona o del grupo de las raíces de la violencia para frenarlas y de las virtudes positivas para potenciarlas. Y este sentido se puede entender muy bien que autorregulación no debe significar nunca represión –en el sentido de generarse una violencia interior– sino más bien potenciarse lo sano, *que las virtudes medien frente a los vicios*, las pulsiones emocionales facilitadoras de la paz frente a las de la violencia. [V. VIII. *Regulación de conflictos y sentimientos*]

Como siempre, al igual que ocurre con los otros métodos de regulación pacífica de conflictos, pueden darse también en este caso interacciones y potenciación mutua. Imaginemos un negociador, un mediador, un diplomático, que hace del amor su bandera y que es capaz de autorregular sus pulsiones más negativas y potenciar sus emociones positivas.

a generar nuevas formas de violencia. Efectivamente el hambre, la pobreza, la marginación son espacios donde cabe prever otras formas de violencia, como pudieran ser la violencia política. [V. X *Manifestaciones de la violencia*]

Ahora bien, sigo pensando, tal como estamos viendo a lo largo de este manual, que sólo las visiones abiertas de los conflictos nos permiten aproximarnos a la complejidad de los conflictos. Y esto, que es válido para todas las escalas y ámbitos de acción humana, nos permite prever las dinámicas de los conflictos, tanto los negativos para frenarlos, como los positivos para potenciarlos.

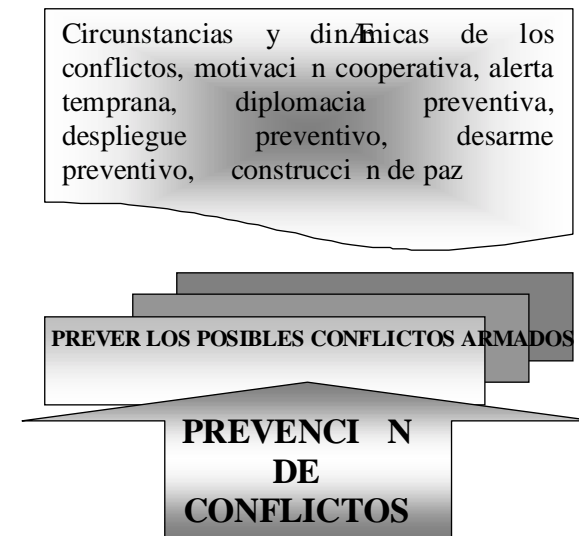


Fig. 22. Prevención de conflictos

La prevención de los conflictos, puesto que su escenario de actuación es el futuro, puede trabajar con propuestas de corto y largo alcance, tácticas y estratégicas y por tanto considerar tanto las causas inmediatas como las mediatas. En definitiva la *prevención de conflictos debe tener en cuenta todas las circunstancias de los conflictos y sus tendencias*, y realizar propuestas adecuadas a cada una de ellas, *adecuando las posibilidades de transformación a los actores y el tiempo*. [V. XVII. *Futuro, Seguridad y Paz*]



6. Prevención de conflictos

Cuando hablamos de prevención de conflictos nos referimos a adelantarnos a las consecuencias negativas de los mismos, es decir *predecir qué conflictos pueden degenerar en violentos y poner los mecanismos para que esto no ocurra*. Hay algunas situaciones en que esto está muy claro, porque la *violencia estructural* va

Desde este punto de vista, deben ser tenidas en cuenta las necesidades, los intereses, los objetivos, las posiciones y las percepciones, la cultura y la conciencia, como instancias donde se reorganizan las informaciones que tenemos de los conflictos y que llegan a formar parte de ellos. Insistimos en ello porque estamos cansados de ver cómo algunas políticas de prevención de conflictos sólo atienden, y coyunturalmente, a las causas superficiales de los mismos sin preocuparse por una acción más estructural y estratégica. La ayuda solidaria contra el hambre, por ejemplo, es una buenísima iniciativa que debe continuar produciéndose, pero ya sabemos hace tiempo que las causas son estructurales (intercambio desigual, falta de democracia, corrupción, etc.) pero no se afrontan con seriedad.

Cuando sospechamos que un conflicto puede tener una transformación violenta, destructiva, algo que podríamos decir –y que es el «abc de los conflictos» y que hemos visto en el capítulo anterior– es que estamos convencidos de que podemos conseguir que torne hacia la creatividad, hacia lo constructivo. Se pueden sugerir escenarios para que el conflicto genere paz en vez de violencia. Ya conocemos algunas premisas que pueden favorecer esta tendencia, que en definitiva son en gran parte coincidentes con las propuestas de otras metodologías: reconocimiento del problema antes de que se degrade; concentrar esfuerzos en la transformación pacífica; percepción desde diferentes perspectivas y reformulación de nuevas orientaciones; presentar alternativas creativas y cooperativas; establecer la comunicación clara entre las partes; potenciar la motivación positiva; dotarse de un ambiente positivo; tener flexibilidad para acoger nuevas ideas; imaginar la destrucción y la frustración si la situación se degrada. [V. Fig. 22]

Como estamos viendo, *la motivación cooperativa y pacífica es un punto esencial de partida, pero no es suficiente si no va acompañada de reflexión y métodos adecuados.*

En los últimos años han tomado *importancia política*, en los centros de toma de decisión, *actuaciones y estrategias de prevención de los conflictos violentos*. Conceptos como acción preventiva, alerta temprana, prevención diplomática, desarme preventivo, despliegue preventivo y construcción de la paz, que en definitiva quieren adelantarse a las consecuencias destructivas de los conflictos, en diversos tiempos y escalas.

La *alerta temprana* es otro instrumento que consiste en detectar los focos de alta tensión, no se limita a señalar los puntos de tensión, sino que debe ser capaz de identificar las raíces de la crisis, permitiendo así ofrecer respuestas eficaces a las mismas. La *acción preventiva* se refiere al conjunto de medidas,

diplomáticas, comerciales, militares o de cooperación, entre otras, que permiten evitar el comienzo de las hostilidades. Se desarrolla en dos fases: a corto plazo, impulsando las medidas de diplomacia preventiva, y a medio y largo plazo, implementando políticas dirigidas a actuar sobre las raíces del conflicto. La *alerta temprana* es un elemento esencial de la prevención y vigila atentamente la evolución de la situación política en todo el mundo con el fin de detectar amenazas para la seguridad y la paz internacionales, que permita adoptar medidas preventivas.

La responsabilidad fundamental de la prevención de los conflictos recae en los gobiernos nacionales, aunque la sociedad civil desempeña también un papel importante. La función principal de las Naciones Unidas y de la comunidad internacional es prestar apoyo a los esfuerzos nacionales en pro de la prevención de los conflictos y prestar asistencia en la creación de capacidad nacional en esa esfera; Para que tengan la mayor eficacia, las medidas preventivas deben ponerse en marcha en la etapa más temprana posible del ciclo de un conflicto. Uno de los objetivos principales de las medidas preventivas debe ser abordar las causas profundas de carácter socioeconómico, cultural, ambiental, institucional y de otro tipo que a menudo subyacen bajo los síntomas políticos inmediatos de los conflictos; Una estrategia preventiva eficaz requiere un enfoque global que abarque la adopción por la comunidad internacional, en cooperación con los agentes nacionales y regionales, de medidas de carácter político, diplomático, humanitario, de derechos humanos, de desarrollo, institucional y de otro tipo a corto y a largo plazo; La prevención de los conflictos y el desarrollo sostenible y equitativo son actividades que se refuerzan mutuamente. La inversión en esfuerzos nacionales e internacionales en pro de la prevención de los conflictos debe percibirse como una inversión simultánea en el desarrollo sostenible, puesto que este último florecerá mejor en un clima de paz sostenible.

Prevención de los conflictos armados, (Informe del Secretario General, Koffi Anan, a la Asamblea General del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas, 7 de junio de 2001)

Con la *diplomacia preventiva* se pretende impedir que surjan las controversias o resolverlas antes de que den lugar a un conflicto violento. Y, si no logra evitar un conflicto, puede limitar su alcance. Esta acción preventiva puede ayudarse de la mediación, la conciliación y la negociación.

Despliegue preventivo es una estrategia que combina la creación de confianza entre los actores de la zona de tensión, y el envío de una fuerza, principalmente militar, para el mantenimiento de la paz ante un conflicto probable bélico. Esta última fuerza crea una «barrera» entre las partes en disputa para evitar el enfrentamiento directo. Ejemplo de esto han sido las misiones de las Naciones Unidas en la ex República Yugoslava de Macedonia y la República Centroafricana.

El *desarme preventivo* consiste, ante todo, en la reducción del número de armas ligeras, presentes en zonas propensas a conflictos, alrededor de 500 millones en todo el mundo y son las responsables del 90 por ciento de las víctimas –en su mayoría civiles– de los conflictos armados actuales. El objetivo es, además de desmovilizar a las fuerzas en conflicto, que se destruyan las armas para evitar que se utilicen en conflictos futuros.

Las dimensiones del problema de las armas ligeras ya han generado, por fortuna, una movilización internacional en la que se han unido iniciativas de Naciones Unidas, Unesco, Unión Europea, y miles de asociaciones y organizaciones que persiguen el control y la reducción de las armas ligeras. Quiero insistir en esta movilización porque es un ejemplo práctico de prevención de conflictos en el que se reúnen muchas de las premisas que hemos ido desarrollando, tanto en la consideración de las circunstancias, dinámicas y tendencias de los conflictos, como en los actores de los mismos y propuestas de transformación en diversas escalas y tiempos.

Cientos de organizaciones no gubernamentales de todo el mundo han formado una red internacional de acción sobre las armas ligeras para reclamar en una campaña de ámbito internacional –*Adiós a las armas*– la transparencia y control en la producción y el comercio de armas, la promoción de moratorias regionales, la mejora del Código de Conducta de la Unión Europea, la reducción de la disponibilidad de estas armas para la población civil, su recolección y eliminación en países que finalizan un conflicto armado, y la promoción de programas de desarrollo, seguridad personal, estabilidad y gobernabilidad democrática y respeto de los derechos humanos.

El actual secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, ha reconocido públicamente en varias ocasiones que mientras la prevención es una de las principales funciones de las Naciones Unidas, a menudo la Organización se encuentra trabajando con los efectos de los conflictos, en vez de con sus causas. Y que sus esfuerzos deben de ir encaminados a fortalecer la capacidad en la *prevención diplomática, el desarme preventivo, el despliegue preventivo y la construcción de la paz*.

Probablemente los cambios producidos en las últimas décadas en la prevención de conflictos han ido ganando peso estratégico en la escena internacional. Efectivamente, tras la caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría, las tendencias de desarme por debajo de las expectativas, la persistencia de conflictos armados de carácter intraestatal, y las guerras de Yugoslavia, Afganistán, del Golfo e Iraq, la tensión bélica se mantiene. Ante esta nueva realidad, en los últimos años en el discurso político, tanto de ongs y Naciones Unidas como de los gobiernos occidentales, está muy presente tanto la prevención diplomática como el desarme preventivo, el despliegue preventivo y la construcción de la paz. Pero estos discursos contrastan con su escasa aplicación práctica. Porque *la guerra es, en definitiva, el fracaso de la prevención*.

Para terminar este apartado sobre métodos de regulación y prevención de conflictos, podríamos hacer un listado interminable de posibilidades; pero nos limitaremos a citar algunas de ellas, aplicables en diversos ámbitos y escalas, como pueden ser: fomentar encuentros y reuniones de intercambio; favorecer organizaciones e instituciones de carácter mediador; hacer celebraciones con contenidos positivos; dialogar y comunicar; compartir bienes y experiencias; realizar movilizaciones populares no violentas; hacer crecer la solidaridad; cuidar a niños, ancianos y enfermos; cultivar la compasión; establecer el máximo de armonía con nuestro entorno; hacer crecer la conciencia; potenciar las artes y las letras; tener un sentido lúdico y hedonista de la vida; acrecentar la humildad; etc.



7. Potenciar la Paz

Con el convencimiento y el privilegio de pertenecer a una especie muy viva, muy capaz, que siempre va a disponer de muchos recursos, muy conflictiva, siempre con capacidad creativa, con deseos, con el peligro de que estos últimos se conviertan en desmedidos, de que el egoísmo crezca, de que aparezca la violencia. Sabemos que toda nuestra existencia va a estar marcada por una *paz imperfecta*, porque va a coexistir con los conflictos y la violencia, pero que *estamos dotados del ingenio para conseguir que la paz crezca y sea un garante de nuestras vidas*.

Sin ninguna clase de dudas, la mejor prevención de los conflictos será aquella situación en que todos y todas vivamos nuestros conflictos con normalidad, en que seamos conscientes de que nos acompañan en toda nuestra

actividad, en que optemos por sacar el mejor partido de ellos, haciendo finalmente que se conviertan en potenciadores de paz. Es necesario que en nuestras actuaciones como personas, grupos o especie, impulsemos aquellas vías que favorezcan el bien común, la máxima satisfacción de necesidades posible, la máxima potenciación de los intereses, los máximos logros de los objetivos.

Saber interpretar, vivir con los conflictos y potenciar sus regulaciones pacíficas es un signo de calidad de vida de toda la especie humana. Potenciar la paz y todas sus buenas compañías, la justicia, la equidad, la no violencia, el desarrollo sostenible, la seguridad humana, es una vía de promoción de la regulación pacífica de conflictos y del bienestar

Si esta fuera la formación y el convencimiento de los actores y actrices humanas, allá donde se hallaren, todos viviríamos mejor y seríamos más felices.

Bibliografía recomendada

- FISAS ARMENGOL, Vicent (1998) *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Barcelona.
GALTUNG, Johan (2003) Paz por Medios Pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, Bilbao.
LEDERACH, John Paul (1990) *Elementos para la resolución de conflictos*, México.
TOUZARD, H. (1981) *La mediación y la solución de conflictos*, Barcelona.
VINYAMATA CAMP, Eduard (1999) *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Barcelona.



8

Regulación de conflictos y sentimientos

Alberto Acosta Mesas

1. Convivencia, conflictos y sentimientos; 1.1. La convivencia y el conflicto como relación social; 1.2. Los sentimientos y las relaciones interpersonales; 2. Reajuste de objetivos y regulación de sentimientos; 2.1. La comunicación entre las partes y la empatía; 2.2. La autorregulación de la ira; 2.3. Los conflictos de valores; 3. Favoreciendo el reajuste de objetivos e intereses; 3.1. Negociación; 3.2. Mediación; 3.3. Arbitraje.