

Otro lado de la mediación: el conflicto preexistente

Josep REDORTA LORENTE
Mediador

Resumen

Es preciso no olvidar la importancia del conflicto sobre el que actúa la mediación. Se define el patrón del conflicto y sus niveles desde una visión funcionalista. Se incide en los efectos del conflicto en el grupo de trabajo. Desde un cuadro-resumen de teorías explicativas, se orienta al mediador hacia un modelo simple donde apoyar sus técnicas y conocimientos como base integradora, para una mayor eficacia. Se sugiere la distinción entre «conflicto» y «problema», como dos estadios distintos que marcan la forma de la intervención.

Palabras clave: conflicto, escalada, desescalada, niveles, neutralidad, costes, beneficios, función, resultado, gestión, percepción, emoción, comunicación, problema.

Abstract

The importance of the conflict on which mediation acts should not be ignored. The pattern and levels followed by the conflict are defined within a functional perspective. The effects of the conflict on the working group are revised. A summary table of explanatory theories is used to formulate a simpler model in which the mediator can efficiently integrate his/her techniques and knowledge. A distinction between «conflict» and «problem», considered as two separate states which dictate the forms of intervention, is also suggested.

Key words: conflict, scaling, de-scaling, levels, neutrality, costs, benefits, function, result, conduct, perception, emotion, communication, problem.

Si tienes un problema y lo puedes solucionar, no te preocupes y soluciónalo. Si no lo puedes solucionar, no te preocupes, olvídalos.
Proverbio chino

Acercándonos al conflicto

El conflicto ha sido estudiado en las distintas ramas de las ciencias sociales. Sin embargo, no tenemos una *teoría general* del conflicto, disponemos de diversas aproximaciones explicativas que nos ayudan a comprender lo que está sucediendo.

La primera aproximación que debemos hacer es reconocer que el conflicto es inevitable. El niño crece en *conflicto natural* con su entorno. Así aprendemos. Sin situación de confrontación no hay avance.

El dicho castellano *De la discusión nace la luz* sería una transformación al plano intelectual de esta situación de enfrentamiento. En lo físico es la lucha y la guerra.

Sin embargo, la gran mayoría de nuestros conflictos no son luchas físicas (al menos en nuestro contexto cultural). Difícilmente podrían serlo, ya que la lucha en su sentido físico requiere una enorme cantidad de energías que cuesta mantener en el tiempo.

Tampoco, la gran mayoría de nuestros conflictos son meras divergencias de ideas en contraste. Esto ocurre a veces, más a menudo en las sociedades más abiertas y con mayor libertad de expresión o donde el control social es menor.

En realidad, la inmensa mayoría de nuestros conflictos tiene que ver con nosotros mismos o con los demás. Son conflic-

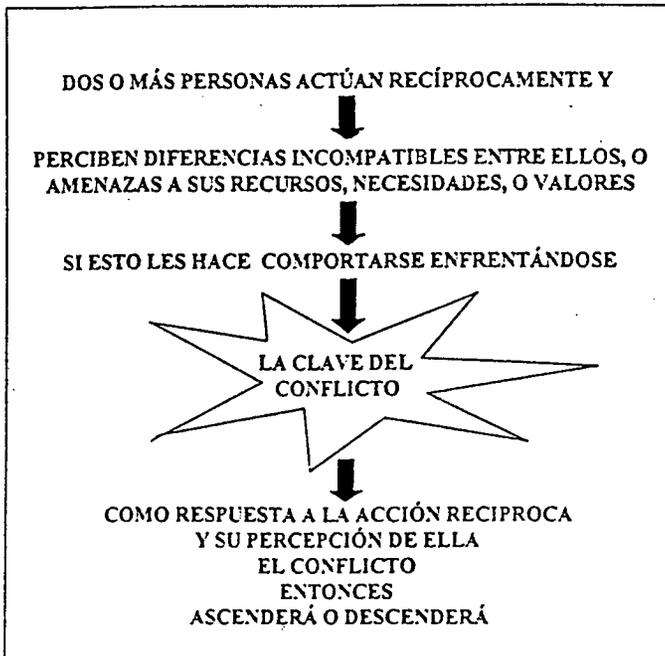


Figura 1. El patrón del conflicto (adaptado de Deutsch, 1973).

tos que nos duelen, que afectan a nuestros intereses, deseos, preocupaciones cotidianas... con distintos grados de intensidad. A estos conflictos vamos a referirnos, como objetivo central, eludiendo a propósito los grandes conflictos (guerras, etc). Hablamos, pues, del conflicto que nos envuelve y ante el que debemos adoptar alguna actitud.

Examinemos en primer lugar una cierta definición de conflicto, que encaja con la idea que tratamos de percibir, tomada de Morton Deutsch (1973) (figura 1).

Así pues, la percepción de conflicto genera en primera instancia actitudes de defensa, de prevención, etc... que pueden convertirse en actitudes de competitividad o ataque. A partir de aquí una ley de física nos dice que "toda acción tiene una reacción» y, por tanto, el conflicto entra en una fase temporal de confrontación hacia más conflicto (*escalada*) o de cooperación en la solución del mismo (*desescalada*).

Resumiendo, para que se dé un conflicto deben reunirse las siguientes condiciones:

- Interacción entre dos o más participantes.

- Existencia de condiciones internas (comportamiento) y/o externas (condicionantes del entorno) subjetivamente incompatibles.
- Intención de perjudicar al otro o atribución, al otro, de tal intencionalidad.
- Utilización directa o indirecta del poder.
- Ausencia o ineficiencia de la normalidad existente para solucionar el conflicto.

La primera noción que nos condiciona al intentar aplicar este concepto de conflicto es la de *nivel de actuación*. En el eje persona-sociedad, es importante distinguir cual es la *característica más definitoria* del conflicto. Ver cuadro 1.

La importancia de esta clasificación es central en la medida en que pensamos una *intervención en un conflicto*. Así, por ejemplo, los conflictos intrapersonales se abordan desde la psicología, mientras que los conflictos sociales desde la ciencia política. Aquellos de carácter interpersonal, grupal o intergrupal se abordan desde la psicología social, como primera aproximación.

Cuadro 1. Niveles del conflicto.

Niveles del conflicto	
INTRAPERSONAL	Es un conflicto exclusivamente nuestro. A veces lo es, simplemente, porque nosotros lo vivimos así.
INTERPERSONAL	El conflicto me afecta a mí y a otra persona.
GRUPAL	El conflicto puede afectar a tres o más personas. Hasta unas doce o quince personas, aproximadamente, el grupo se considera pequeño.
INTERGRUPAL	El conflicto enfrenta a uno o más grupos de personas.
SOCIAL	El conflicto afecta a la sociedad entera.

Visión funcionalista del conflicto

La segunda noción que nos interesa destacar es que entre las concepciones diversas que existen respecto al conflicto, algunas nos son más útiles que otras a los profesionales. Así, por ejemplo, el concepto de *neutralidad del conflicto*. El debate sobre si el conflicto es motor del cambio social, como opinaba Marx, o si tiene una función estabilizadora (Coser, 1977) es desde luego importante. Sin embargo, a quienes nos vemos obligados a manejar conflictos a diario nos sirven de poco las definiciones. Necesitamos herramientas.

Hablamos de neutralidad del conflicto en un sentido que derivaría de la visión desde las Teorías del Intercambio (Homans, etc.) que vendrían a decir que «nadie hace nada por nada». O, al revés, que todo se hace a través de cierto nivel de compensación consciente o inconsciente. Más en concreto, podemos pensar que el conflicto tenga *costes, beneficios, función y resultado*.

En el lado de los *costes*, el conflicto genera tensión, desgaste emocional, cansancio, depresión, etc. Afecta a los grupos en que se participa en alguna medida, promueve el interés propio antes que el social

y retrasa la consecución de objetivos en el tiempo. Pero, examinemos la vertiente de sus *beneficios*:

1. Las habilidades personales tienden a emerger en situación de conflicto.
2. El conflicto puede satisfacer una variedad de necesidades psicológicas.
3. El conflicto puede producir innovación y cambio positivo.
4. Las organizaciones aprenden métodos de prevenir conflictos futuros o de resolverlos.
5. El conflicto aporta emoción a la tarea.
6. Aparece nueva información sobre un área concreta en el marco del conflicto.
7. La necesidad de resolver el conflicto origina actitudes cooperativas.

Son de particular importancia los *efectos del conflicto en el grupo de trabajo*, en tanto en cuanto nuestra vida social es activa. El cuadro 2 resume bien lo que sucede. El grupo se orienta siempre hacia una tarea u objetivo, pero al propio tiempo tiene que constituirse como *grupo* para lo que las relaciones personales cobran una importancia capital. Si el grupo entra en conflic-

Cuadro 2. Efectos del conflicto en el reparto de la energía total del grupo de trabajo.

<i>Sin conflicto</i>	<i>En conflicto</i>
Energía dedicada a la tarea	Energía dedicada a la tarea
Energía dedicada a las relaciones personales funcionales	Energía dedicada a las relaciones personales funcionales

to la energía total del grupo tiene que adecuarse a esta situación, como sea que la energía total es la misma, el resultado es que se consagra mucho más tiempo a las relaciones entre los miembros del grupo que a los objetivos que tiene encomendados el mismo.

Desde la perspectiva desde la cual estamos analizándolos, podemos decir también que los conflictos tienen unos *resultados*:

1. *Cambios en la relación de poder.*
Cambian las relaciones y se percibe un incremento o disminución de poder. Resentimiento y actitudes destructivas. Satisfacción en la otra parte.
2. *Estabilidad temporal de la nueva relación.* El conflicto resuelto mantiene una cierta estabilidad temporal, a veces pasa una fase de latencia preludio de nuevos conflictos.
3. *Nuevo compromiso entre las partes.* El conflicto bien resuelto significa un intercambio favorable para todas las partes. Genera estabilidad, confianza y mutuos beneficios.

Y, a su vez, tiene unas *funciones* que, retomando a diversos autores, fueron resumidas por E. Vendrell (1993) en las siguientes:

- A. Pone a las partes en relación.
- B. Provoca reacciones en cadena.
- C. Verifica el poder.

De la teoría a la práctica en gestión de conflictos

De la complejidad de este campo, tan virgen, baste decir que en la Universidad de Barcelona sólo existe una tesis doctoral referida directamente a la cuestión que estamos tratando: la de Esteve Vendrell (1993). La opinión de este autor es que la visión negativa que tenemos de los conflictos ha condicionado su estudio y abordaje. De alguna manera existe una desproporción marcada entre lo que nos afectan los conflictos y el estudio científico de cómo gestionarlos.

A título de ejemplo, porque no es exhaustivo, permítasenos aportar el cuadro 3,

Cuadro 3. Teorías sobre los conflictos (adaptado a partir de Fisas, 1987).

Escuela	Biológica	Psico-Sociológica	Estructuralista
<i>Principios fundamentales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reduccionismo biológico. - Los conflictos son innatos en todas las sociedades animales. - El factor determinante es el instinto de agresión y de competición. 	<ul style="list-style-type: none"> - El conflicto es una consecuencia de la mala percepción, de una comunicación pobre y de procesos inconscientes. - El actor es el protagonista del análisis. - Lo importante es el comportamiento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - El conflicto ocurre por incompatibilidad de intereses y objetivos. - El conflicto se origina en la naturaleza de ciertas sociedades y en su estructuración.
<i>Teorías y autores representativos</i>	Lorenz Ardrey Storr Werner	Teoría sobre Frustración (Dollard) T. Expectativas (Gurr) T. Percepción (Boulding, Burton) T. Autismo (Senghaas, Eckhardt) T. Imágenes (Eckhardt, White) T. Estereotipos (Eckhardt, White) T. Disonancia cognitiva (Festinger) T. Actitudes de las élites y la toma de decisiones (Amato, Holsti, Eckhardt) T. Juegos (Schelling, Nicholson) T. Negociación (Schelling) Técnicas simulación (Guetzkow)	Marxismo clásico (Marx) Escuela de Frankfurt (Marcuse, Horkheimer, Adorno, Fromm, Habermas, etc.) Galtuismo (Galtung) T. Sistemas (Boulding, Singer, Deutsch, Waltz, Kriesberg, Angell, Alger, Falk, Nye, Keohane, Mendlovitz) T. <i>linkage</i> (Rosenau, Singer)

elaborado a partir de Fisas (1987) que resume las teorías explicativas.

Vemos pues que es muy fácil perderse aún en la teoría con líneas de pensamiento que abarcan casi a todas las disciplinas sociales. Pero hay más, el conflicto está presente en el mundo animal, incluso en el vegetal o, aún cuando hablamos de volcanes, hablamos por ejemplo «fuerzas en conflicto», por no citar terremotos, etc...

Sin embargo, el problema del profesional es mucho más simple: *¿cómo intervenir?*, *¿cómo acercarnos a esta realidad omnipresente y compleja que es el conflicto?* Y ello desde parámetros de eficacia, es decir, con idea de obtener resultados en el corto plazo.

Siendo más modestos (si se quiere, algo reduccionistas), pero más asentados en la práctica del día a día nuestra propuesta pasa por abordar el conflicto desde tres ángulos distintos pero fundamentales y que aparecen en todo conflicto. Sugerimos la exploración de las tres facetas que ilustra la figura 2.

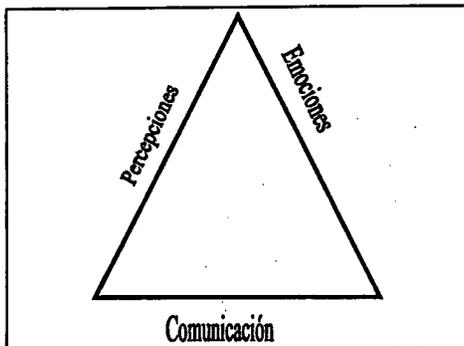


Figura 2. Facetas del conflicto (Redorta, 1999).

Percibimos la realidad de forma diversa. Esto genera emociones distintas que, al transmitir las a otros, pueden hacerles entrar en confrontación con nosotros. Pero los

parámetros a examinar son siempre *percepciones-emociones-comunicación*. Esto es lo que nos interesa para empezar a acercarnos al mundo del conflicto. Una primera herramienta: con qué cristal miramos la realidad, qué efectos nos produce lo que vemos, cómo lo expresamos ante el mundo.

Extraer herramientas útiles del fecundo campo de las teorías no es tarea fácil. Sin embargo, los profesionales precisamos instrumentos que, aunque no sean perfectos y a riesgo de errores, nos sirvan para mejorar la calidad de nuestro trabajo diario, siquiera por el método de ensayo-error.

Hemos pues de tratar de no perdernos. De impedir que los árboles no nos permitan ver el bosque. Así pues, proponemos la siguiente distinción, útil y práctica, entre *conflicto* y *problema*:

Conflicto. El conflicto tiene una fase irracional en sus momentos agudos. La elección del modo de intervención es fundamental. Las estrategias de ganar tiempo y rebajar la tensión son prioritarias.

Problema. El problema es un conflicto con los aspectos emocionales controlados. En esta fase caben los planteamientos de solución.

En resumen, nuestra visión pasa por admitir una visión funcional del conflicto ante la dispersión teórica del campo y ante la escasez de herramientas útiles de uso profesional para *contextos no terapéuticos*.

La *mediación* tiene su razón de ser en el conflicto previo entre las partes. Sugerimos la exploración de percepciones, emociones y aspectos comunicacionales para conflictos interpersonales, desde una visión de neutralidad del propio conflicto.

La intervención sobre estos tres factores centrales puede aportar resultados prácticos al proceso desde el punto de vista del mediador. No es nada nuevo. Es una

útil simplificación que, cuando se experimenta, nos damos cuenta que no conviene perder de vista.

La habilidad del mediador se caracteriza por una capacidad de manejo e intervención sobre estos reiterados tres aspectos de las partes en conflicto. Casi podemos garantizar que muchas intervenciones mediadoras mejorarán en calidad y eficacia si la metodología de trabajo del mediador, fuere cual fuere, tiene siempre presentes en la práctica estos tres aspectos.

Y es que un problema bien planteado es un problema medio resuelto.

Referencias

- Coser, L. (1956). *The function of social conflict*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Deustch, M. (1973). *The resolution of conflict*. Yale University Press.
- Fisas, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Redorta, J. (1999). Comunicación al *Congreso Derecho y Sociedad*. Madrid: Ed. Aranzadi.
- Vendrell, E. (1993). *Gestión de conflictos*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Barcelona.