

# **Resolución Noviolenta de los Conflictos**

## **Guía Metodológica**

Paco Cascón Soriano  
Greta Papadimitriou Cámara

### **Colaboradores:**

Ma. Elena Ortiz García

Gabriela A. Barba Martínez

Sinú Romo Reza

Esta edición fue posible gracias al apoyo de la **Fundación Levi Strauss**

Resolución Noviolenta de los Conflictos  
Guía Metodológica

Paco Cascón Soriano  
Greta Papadimitriou Cámara  
Registro en trámite

Diseño y cuidado de la edición:  
Sinú Romo Reza

**El Perro sin Mecate**

Av. Madero 432  
Centro, 20000  
Aguascalientes, Ags., México  
Registro en trámite

Se imprimió en los talleres gráficos

**Imprime Kolor**

Córdoba 206  
El Dorado, 20235  
Aguascalientes, Ags., México

Se tiraron dos mil ejemplares  
más sobrantes para reposición

Primera edición, julio del 2000

## Agradecimientos

Esta publicación es el resultado de:

- la propuesta de Paco Cascón Soriano, quien durante 10 años continuos ha sido nuestro maestro y supervisor en la resolución noviolenta de los conflictos.
- la impartición y sistematización de talleres por Gabriela A. Barba Martínez, Ma. Elena Ortiz García y Greta Papadimitriou Cámara.
- las ideas y la dedicación de Sinú Romo Reza.

Agradecemos a todos los maestros y maestras participantes que creen en nuestra propuesta y que, sumándose a ella, hacen posible la permanencia del Programa de Educación para la Paz y los Derechos Humanos en la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Agradecemos a la Fundación Levi Strauss su apoyo a la Asociación para la Educación en los Derechos Humanos de Aguascalientes, afiliada a la Asociación Mexicana para las Naciones Unidas, A.C.

### Recuadro 3

Comentarios de los y las docentes del taller 2

#### Barómetro de valores: ¿A favor o en contra?

*El conflicto es una situación negativa, algo disfuncional para los sistemas sociales que deberá evitarse para alcanzar la estabilidad social.*

##### Argumentos a favor

- El conflicto es un problema de incompatibilidad
- Si yo tengo conflictos se crean conflictos
- El conflicto como sinónimo de incompatibilidad, diferencia. Así como se deben evitar enfermedades, el conflicto se evita previniendo
- Cambiar evitar por afrontar. Cada quien tiene su punto de vista frente a un mismo objetivo

##### Argumentos en contra

- El conflicto es problema de compatibilidad, no es negativo enfrentarse
- No se deben evitar
- Sólo mencionan conflictos entre grupos ¿qué pasa con el conflicto personal?
- El conflicto no es negativo

##### Reformulación de la consigna

- No evitar, enfrentar para solucionar.

### Exposición

#### ☐ Perspectiva positiva del conflicto

Culturalmente se da a los conflictos una connotación negativa que se basa, fundamentalmente, en los siguientes aspectos:

- La forma en que habitual e históricamente se han resuelto: la violencia, la opresión, la anulación y la destrucción, basadas en la competencia, de una o de ambas partes involucradas en el conflicto.

- La intranquilidad vivida durante un conflicto interpersonal, cercano; no es una experiencia agradable.
- No se educa para enfrentar y resolver conflictos.

Las personas carecen de herramientas y de recursos para afrontar los conflictos de manera no violenta.

La perspectiva de la educación para la paz y los derechos humanos parte de las siguientes consideraciones:

- El conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interactúa con otras personas.
- Al interactuar con otros/as, se dan discrepancias y se contraponen intereses y necesidades.
- El conflicto se estructura en fases, es cíclico y se mueve en secuencias parcialmente predecibles y, por ello, susceptibles de regulación constructiva.
- Los conflictos son positivos para la construcción de la vida democrática, por dos motivos centrales:
  - Se cree en el valor de la diversidad, de la diferencia.
  - Se cree en los conflictos como palancas de transformación social.

Desde la educación para la paz y los derechos humanos se considera a la diversidad y a la diferencia como valores básicos para vivir en un sólo mundo plural, en el que la diversidad, desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo. Convivir en esa diferencia conlleva el contraste y, por tanto, las divergencias, disputas y conflictos.

Asimismo, se considera que sólo al entrar en conflicto con las estructuras injustas o con aquellas personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores. Es decir, el conflicto es la principal palanca de transformación social.

#### ☐ Conflicto versus violencia

Existe la tendencia a confundir y considerar como sinónimos los conceptos de conflicto y violencia. Así, toda expresión de violencia se considera un conflicto, mientras que la ausencia de violencia se considera una situación sin conflicto e incluso de paz. Sin embargo, desde el punto de vista de la educación para la paz y los derechos humanos, una situación se define como conflicto no por su apariencia externa, sino por su contenido, por sus causas profundas.

La primera idea básica es que no toda disputa o divergencia implica un conflicto. Se trata de las típicas situaciones de la vida cotidiana en las que aunque hay contraposición entre las partes, no existen intereses o necesidades antagónicas. Solucionarlas tendrá que ver, casi siempre, con establecer canales de comunicación efectivos que permitan llegar a consensos y compromisos.

El conflicto se da en aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que sí hay contraposición tangible de intereses, necesidades y/o valores en pugna. Esa contraposición se define como problema: la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las de la otra.

En base a esta definición, es posible diferenciar dos situaciones que se confunden con los conflictos reales: los pseudoconflictos y los conflictos latentes.

En los pseudoconflictos, aunque sí puede llegar a haber tono de pelea, lo que no existe es un problema -tal y como se ha definido anteriormente-, aunque las partes pueden creer que sí. La forma de enfrentarlo será, justamente, a través de una comunicación efectiva, para que las partes visualicen la ausencia del problema.

Hacer ver a las partes que no hay conflicto y que sus necesidades no chocan y pueden satisfacerse totalmente, puede ser tan difícil como resolver un conflicto real.

Los conflictos latentes, por el contrario, no suceden en tono de pelea, ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses, necesidades o valores, o no son capaces de enfrentarla por falta de fuerza o de conciencia; sin embargo, existen.

En la vida cotidiana y en el marco educativo es muy habitual encontrar conflictos que muchas veces no se abordan, no se enfrentan o ni siquiera se reconocen como tales porque no han explotado, porque no existe pelea o violencia.

La costumbre ha llevado a las personas a enfrentar el conflicto hasta el momento de la explosión, en su peor momento, cuando ya se ha llegado a la crisis y el conflicto se vuelve inmanejable, hasta la destrucción de relaciones, personas, grupos y sociedades.

### □ El conflicto como proceso

El conflicto no es un momento puntual, sino un proceso. Tiene su origen en las necesidades. Cuando éstas están satisfechas, no hay problema, pero cuando chocan con las de la otra parte surge el conflicto. El hecho de no enfrentarlo o no resolverlo dará lugar a que comience la dinámica del conflicto; que contiene los siguientes elementos: desconfianza, incomunicación, temores y malentendidos. En un momento dado, la dinámica llega al estallamiento, es decir, a la crisis, que suele tener una manifestación violenta y es lo que mucha gente identifica como conflicto.

El planteamiento central de la educación para la paz y los derechos humanos es actuar desde una postura de la provención, evitando llegar a la crisis para enfrentar los conflictos. El conflicto y la resolución son procesos que implican tiempo y una agenda amplia de acercamiento a los distintos problemas que constituyen al conflicto mismo; si no se le hace frente a tiempo, continúa su dinámica, es algo vivo e ineludible.

El reto que plantea la educación para la paz y los derechos humanos es cómo aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva, "noviolenta". Esto implica comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo. Es importante subrayar que se entiende por resolver los conflictos el proceso que, a diferencia de manejarlos o gestionarlos, conduce hasta sus causas profundas, sin embargo, la resolución de un conflicto no implica que a continuación no surjan otros; en la medida en que la vida sigue su curso, en la cual las personas interactúan y crecen, seguirán apareciendo conflictos que ofrecen oportunidades para avanzar o retroceder, de acuerdo con las formas de enfrentarlos y resolverlos.

### □ Recapitulando: ¿Qué es un conflicto?

No toda disputa o divergencia es un conflicto.

La base es definir el conflicto desde la raíz, desde su origen, que está en la contradicción de las necesidades. Las necesidades pueden ser: intereses, valores y/o derechos humanos.

Todas las personas tenemos una serie de necesidades que deseamos o aspiramos cubrir. Es importante distinguir entre:

**Conflicto:** disputas o divergencias que tienen en su centro -el problema- una contradicción o antagonismo de necesidades.

**Pseudoconflicto:** situaciones que, por desconfianza y por problemas de comunicación, lleva a las personas a percibir que la satisfacción de las necesidades de otras personas impide la satisfacción de las propias.

**Conflicto latente:** situaciones en las que las personas no perciben -al menos de forma explícita- la contraposición de necesidades; sin embargo, el antagonismo existe.

Cuando la satisfacción de las necesidades de una persona o grupo impide la satisfacción de las necesidades de otra persona o grupo, entonces:

**SURGE LA CONTRADICCIÓN, EL ANTAGONISMO.  
COMIENZA EL PROCESO DEL CONFLICTO.**

Si esta contradicción no se enfrenta o no se resuelve, aumenta la tensión, la desconfianza e incomunicación; y se convierte en un problema que, al no ser resuelto, provoca el estallamiento de la situación, la crisis, generalmente violenta, del conflicto. De las necesidades antagónicas surgen los problemas.

#### **Escalada del conflicto**

Los problemas se resuelven enfrentándolos; si se evitan, crecen y estallan de forma violenta.

#### **Dos ideas clarificadoras**

1. El conflicto no es un hecho puntual, sino un proceso.
2. Tiene su origen en la insatisfacción de necesidades.

## **¿Cómo hacerle frente a la competencia en nuestro entorno?**

La competencia es un valor que toma revuelo a partir de la modernidad, tanto en su versión liberal como en la neoliberal, no sólo en la esfera económica, sino que atraviesa todos los campos de la vida cotidiana: familia, trabajo, escuela.

De acuerdo con Orlick la fábrica se ha convertido en el modelo para la organización de la vida occidental, también los juegos han sido industrializados, se han hecho rígidos, inquisitivos, altamente organizados y excesivamente orientados a la victoria. No hay libertad como consecuencia de la presión de la puntuación y de la angustia psicológica del rechazo.

La cooperación está directamente relacionada con la comunicación, la cohesión, la confianza y el desarrollo de las destrezas para una interacción social positiva; la cooperación es beneficiosa pese a lo que los medios de comunicación o la publicidad presentan.

Es necesario establecer relaciones cooperativas que favorezcan la resolución de los conflictos, ya que para contender es necesario cooperar, tanto para descubrir todas las percepciones posibles como para utilizar la fuerza de todos/as en un objetivo común. En la medida en que cooperación y resolución pacífica de conflictos son cara y cruz de la

misma moneda, fomentar la cooperación es una apuesta para llegar a resolver los conflictos personales, grupales e internacionales de forma pacífica y constructiva.

La metodología socioafectiva y participativa permite el aprendizaje de nuevas relaciones cooperativas, a través de dinámicas que facilitan el descubrimiento e interiorización de que la diferencia es un valor y una fuente de enriquecimiento mutuo.

Descubrir los valores de la otra parte, implica colaborar, aprender y enseñar; y no eliminar porque se es diferente, como si la diferencia fuera un obstáculo para los propios fines; de ahí la importancia de desarrollar juegos cooperativos, buscar formas de trabajo y aprendizaje cooperativo, encontrar alternativas al deporte y a los juguetes competitivos, lograr estímulos educativos diferentes a los concursos y a los premios.

#### **Formación de subgrupos**

El propósito es la integración incluyente de todas las personas participantes, para fomentar la cohesión del grupo.

Se reparten tarjetas con ilustraciones de distintas plantas. Se mueven por todo el salón y a través de la mímica indican qué planta están representando y se reúnen con las plantas de su misma especie: pinos, nopales, enredaderas, manzanos, noche buenas y alcatraces. El animador/a indica que se agrupen dos especies por equipo, para integrar tres grandes subgrupos e iniciar la siguiente actividad.

#### **Collage**

El propósito es analizar las actitudes y mecanismos que provoca una dinámica competitiva, así como diferentes formas de enfrentarla.

Se trata de un juego de rol en el que el grupo es dividido en tres subgrupos. Cada uno de ellos tiene consignas propias, pero una común que consiste en ver cuál es el mejor trabajo de los realizados por los tres ante una misma propuesta. Se encontrarán con que no hay material suficiente para los tres grupos y que no pueden utilizar otro material del que se ha colocado en la mesa.

Se asignan los roles y se les señala el tiempo límite para hacer el collage.

## Exposición

### □ **Análisis del conflicto: separar persona-proceso-problema**

Cuando no se logra asumir la existencia del conflicto ni se aprende a analizarlo y a regularlo, con gran frecuencia se recurre a la violencia y ello conduce a considerar el conflicto como algo negativo. Sin embargo, para la educación para la paz y los derechos humanos no todas las personas responden igual ante una situación conflictiva, ni una misma persona responde siempre de la misma manera. Tanto el contexto, como factores ligados a la personalidad y el nivel de desarrollo moral, influyen de manera decisiva para responder de determinada manera ante un conflicto.

No obstante, es necesario partir de las formas más comunes o generales que se asumen ante un conflicto, para proponer, también de manera general, las más idóneas para su análisis e intervención.

El primer trabajo por realizar, tanto a la hora de analizar conflictos como en el momento de intervenir en ellos, será el aprender a separar y tratar diferencialmente los tres aspectos presentes en todo conflicto: las personas involucradas, el proceso o la forma de abordar el conflicto y el problema o las necesidades e intereses antagónicos en disputa.

Generalmente no se separan estos tres aspectos, y quienes están involucrados/as se muestran duros o blandos, de acuerdo con la actitud asumida ante los conflictos, ya sea de competición o de sumisión, respectivamente. Si se opta por actuar con suavidad, se refiere a la sensibilidad hacia las personas, denotando debilidad a la hora de defender los intereses personales relacionados con el problema. Por el contrario, si se decide competir o atacar, se muestra fortaleza a la hora de defender los derechos propios, pero también se muestra dureza con (tra) la persona con la que se está en disputa.

La ausencia de análisis de los tres aspectos que constituyen los conflictos, persona-proceso-problema, cae en la personalización de los conflictos, centrándose en la persona más que en el problema que tienen ambos/as contrincantes; lo que conduce a una escalada de ataques personales olvidando, muchas de las veces, el problema que originó el conflicto; esto supone un desgaste de energías y tiempo al atacar a la otra parte, en lugar de utilizar las energías y el tiempo en la resolución del problema.

Es común creer o pensar que la otra persona es la que tiene el problema, y de ahí sólo hay un paso a considerar que no es que el otro/a lo tenga, sino que él mismo o ella misma es el problema. Son muy habituales los comentarios del tipo: "alumnos conflictivos", "compañeras conflictivas" lo mismo que es habitual hablar de "problemas de disciplina", en lugar de "conflictos de convivencia o de relación".

De ahí la importancia de separar los tres aspectos, bajo la consigna de ser sensibles con las personas con las que se tiene un problema; equitativos y participativos con el proceso, con la forma de abordarlo; y duros con el problema, al hacer valer las necesidades propias.

### □ **Personas**

En el ámbito de las personas, se trata de aprender a verlas como partes con las que se tiene un problema y con quienes se puede colaborar para resolverlo.

- **Las percepciones:** en todo conflicto existen tantas percepciones o puntos de vista como personas hay involucradas. Cada quien se acerca al conflicto según como le va en él, según le afecta, y eso marca su percepción. Si se quiere saber lo que ocurre realmente, es necesario conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Una buena herramienta para trabajar con las percepciones es escribir, narrar o representar distintas versiones de historias o cuentos. También es interesante utilizar los juegos de rol, e intentar ponerse en el papel contrario al que se ha vivido.
- **El poder:** en todo conflicto existe un desequilibrio de poder. Cuando el desequilibrio es muy importante, el conflicto es prácticamente imposible de resolver. Para resolverlo, previamente habrá que reequilibrar el poder. Se trata de trabajar la autoestima, la asertividad y, sobre todo, el apoderamiento, entendido como el proceso por el cual se descubren las bases de poder e influencia. Por otro lado, también es importante descubrir cuáles son las bases del poder de quien, en una determinada situación, está arriba. En muchas ocasiones, ese poder está basado en el sometimiento y la colaboración de quien está abajo, en su obediencia. En este sentido, aprender a desobedecer de forma crítica y asumiendo las responsabilidades de la desobediencia será una de las tareas de la educación en el conflicto.
- **La imagen:** en todo conflicto está en entredicho la imagen, el prestigio de las personas que están contendiendo. No tener esto en cuenta, tanto a la hora de analizar como, sobre todo, en el momento de intervenir, podrá suponer que una parte no acepte una solución por muy buena que sea. Las partes deben sentir que su imagen sale "airosa".

## ❑ Proceso

Por lo que se refiere al proceso, se trata de aprender a establecer procesos, formas de abordar los conflictos que permitan la expresión de ambas partes y soluciones que ambas puedan aceptar. En este sentido, será importante aprender a:

- Controlar las **dinámicas destructivas de la comunicación**: acusaciones, insultos, generalizaciones. Intentar pasar del tú-mensaje, en el que siempre se habla de la otra persona, generalmente de forma negativa, al yo-mensaje.
- Hay más autoconocimiento, por difícil que parezca, en relación con el conocimiento de los/as demás, de ahí la importancia de hablar en primera persona, manifestando los sentimientos propios, dando información precisa de qué es lo que me afecta, cómo y por qué.
- **Analizar los procesos** seguidos hasta ese momento, para aprender tanto de los aciertos como de los errores. Hacer un mapa de análisis del conflicto: qué lo originó, quiénes han participado, de qué forma, qué soluciones se han ensayado ya.
- Establecer **procesos de consenso** que permitan a todas las partes expresar sus necesidades y satisfacciones. Consensuar una serie de reglas sobre cómo abordar los conflictos: qué sí hacer, qué no hacer.

## ❑ Problema

Finalmente, en el apartado del problema o problemas, el trabajo se centrará en aprender a diferenciar las posturas o posiciones de los intereses o las necesidades. Existe dificultad para expresar y reconocer las necesidades, y la facilidad para expresar las posturas, es decir, la solución o las soluciones preferidas para determinado problema.

Si se parte de las posturas se cierra sólo a dos tipos de soluciones: la preferida por cada parte involucrada en el conflicto que, además, suelen ser las más antagónicas.

Desde las necesidades, el abanico de soluciones es más amplio, y, se llega al meollo del conflicto, lo que permite encontrar necesidades o intereses comunes, además de los antagónicos. Esos intereses o necesidades comunes pueden ser ya una base de acuerdo y de optimismo en la búsqueda de soluciones.

“No me tenía confianza, me sentía inquieta porque no quería tocar los cables, si esto fuera realidad (aquí teníamos la oportunidad de volver a pasar) debíamos pensarlo, planearlo; antes de hacerlo había que planear una estrategia, a veces perdemos cosas por no tener conductas planificadoras”.

## ❑ Análisis del conflicto

### Personas

Identificar grupos y personas involucrados

- Quién directa o indirectamente
- Liderazgo
- Bases de influencia y poder (simetría-asimetría)
- Coaliciones

Percepción del problema

- Cómo perciben el problema, cómo lo describen
- Cómo les ha afectado
- Sentimientos - intensidad
- Soluciones que sugieren: ¿qué necesidades e intereses representan? (Posturas)
- Diferencias de percepción
- Cómo se puede replantear para mejorar la relación

### Proceso

Dinámica del conflicto

- ¿Qué asunto lo empezó?
- Intensificación
  - ¿Qué se añadió?
  - ¿Qué polarización existe entre grupos?
  - ¿Qué actividades han aumentado el conflicto?
  - Influencias moderadoras

Comunicación

- ¿Cómo se comunican?
- ¿Quién habla a quién, cuándo, cuánto y por qué?
- Distorsiones: estereotipos, rumores, mala información.
- ¿Cómo mejorar?

## Problema

Describir el meollo

- Intereses, necesidades y valores de todos/as.
- ¿Qué les preocupa y que proponen para la solución?
- ¿Por qué les interesa la solución concreta?
- Intereses de todos/as (quién gana o pierde en cada solución)
- Necesidades básicas que los/as motivan.
- ¿Qué necesidades habrá que tener en cuenta para su satisfacción?
- Diferencias de valores, ¿son importantes?

Listar problemas a resolver

- Problema global, diferentes puntos a resolver
- Manera de tomar decisiones

Análisis de los recursos existentes utilizables

- Factores que limitan acciones y posturas extremistas de cada uno/a
- Personas que pueden ser constructivas
- Posibles objetivos alcanzables que todos/as pueden aceptar
- Intereses y necesidades comunes (no opuestos o de mutua exclusión)
- Ofertas que están dispuestos/as a hacer