
*El conflicto:
descripción y características*

1. Introducción
2. El conflicto: aproximaciones descriptivas
3. Aportaciones a la comprensión del conflicto
4. Teorías psicológicas que explican el conflicto
 - 4.1. Teoría psicodinámica
 - 4.2. Teoría de campo
 - 4.3. Teoría del intercambio social
 - 4.4. Teoría de las relaciones humanas
 - 4.5. Teoría cognitiva
 - 4.6. Teoría sobre conflictos
5. Formas de enfrentar el conflicto
6. Estructura del conflicto: elementos que lo conforman
7. Origen y evolución del conflicto
 - 7.1. El origen del conflicto
 - 7.2. Evolución del conflicto
 - 7.2.1. Inicio y escalada
 - 7.2.2. Clímax o estancamiento
 - 7.2.3. Final o desescalada

1. Introducción

El conflicto forma parte de la existencia de los seres vivos. Está presente a lo largo de la vida, es un elemento inherente a las relaciones sociales. *«La vida sin conflictos es un sueño, una ilusión de corta duración. Se aprende, se crece y se progresa a través y gracias al conflicto... Conlleva el cambio, la mejora, el crecimiento, la madurez. Esta es la cara positiva. Pero también tiene su cara negativa: trae malestar, puede originar una escalada de violencia, desgasta, desanima, afecta a las relaciones»* (San Martín, 2003, 10-11). El conflicto puede entenderse como elemento favorecedor del crecimiento personal y del grupo y también como algo que dificulta la comunicación y el entendimiento, que lleva a la agresión, a la violencia y a la destrucción de las personas, los grupos y los pueblos. Este último tipo de conflicto es el protagonista de este primer capítulo.

Comenzamos tratando de aproximarnos al concepto de conflicto y a las características que lo describen; lo hacemos desde distintas perspectivas; recogemos en primer lugar un conjunto de definiciones que nos dan las pautas para comprender cómo se ha entendido y se entiende en la actualidad. En segundo lugar describimos brevemente las principales aportaciones que se han hecho a la teoría del conflicto desde fuentes diversas; analizamos las distintas formas o estilos que tenemos los seres humanos para enfrentarlo. A continuación nos centramos en el análisis de la estructura del mismo, en los elementos que lo componen y en la interrelación que se da entre los mismos. Finalizamos exponiendo cómo se origina, cómo evoluciona y cómo, finalmente, acaba.

2. El conflicto: aproximaciones descriptivas

El conflicto es inherente a la vida; forma parte de ella; es uno de los elementos de las relaciones humanas, de las interpersonales y las internacionales, las intergrupales y la intragrupalas. Entendido como crisis acompaña a los seres humanos a lo largo de toda la vida y facilita el proceso madurativo si

se resuelve adecuadamente. Este último tipo de conflicto «tiene muchas funciones y valores positivos... evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales... ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás» (Alzate, 1998a, 16). En este sentido, el conflicto es la oportunidad necesaria para crecer y madurar. El conflicto social no es en sí mismo negativo; por el contrario, puede favorecer la integración y consolidación del grupo al mismo tiempo que en las sociedades dinámicas puede actuar como un factor impulsor del cambio. Las situaciones conflictivas son siempre una forma de interacción social en las que el conflicto actúa como un vínculo entre las dos partes.

Sin embargo, *el conflicto tiene otras connotaciones de carácter no tan positivo; se entiende como dificultad y problema, algo que nos afecta negativamente y que por lo tanto hemos de evitar o solucionar; todo aquello que molesta; lo que provoca malestar, dolor, desgracia, mala suerte; aquellos estados y situaciones que, con frecuencia, van unidos a distorsión en la relaciones interpersonales, enfrentamiento entre las personas y los grupos, malos tratos, violencia, destrucción y muerte.* Este es el significado que habitualmente le damos al término conflicto.

En este apartado recogemos y analizamos varias definiciones desde un enfoque multidisciplinar; con ello pretendemos fijar el contexto teórico para el desarrollo y descripción del resto de temas que conforman esta obra.

A. De forma genérica los diccionarios y enciclopedias definen el conflicto como indicamos a continuación:

El Diccionario de la Real Academia (1992, 539), en su primera acepción, lo entiende como «*combate, lucha, pelea*»; en sentido figurado lo describe como «*apuro, situación desgraciada y de difícil salida*»; «*problema, cuestión, materia de discusión*»; desde el campo de la Psicología lo llama «*cohexistencia de tendencias contradictorias, capaces de generar angustias y trastornos neuróticos en el individuo*». Los aspectos que hemos llamado de carácter negativo están presentes en esta definición.

El Diccionario del Español Actual (Seco, 1999, 1184) da las siguientes acepciones «*oposición o antagonismo entre personas o cosas... Problema de difícil solución... Movimiento de indisciplina o rebeldía de una colectividad por motivos laborales, etc...*» «*Acción simultánea, en un individuo, de impulsos o tendencias opuestos entre sí*»... La nota más destacada es que el conflicto implica problema, oposición, rebeldía e indisciplina.

El Diccionario de Psicología Santillana (1989, 100) describe el conflicto como el «*estado psíquico de un individuo cuando se encuentra entre dos o más motivaciones incompatibles o ante dos*

exigencias internas contradictorias... Para el Psicoanálisis el conflicto se produce cuando un deseo inconsciente (instintos primarios del ello) choca con la censura del consciente, el principio de realidad del yo o las exigencias del superyó... El choque u oposición que puede existir entre tendencias instintivas o afectivas contradictorias... Es una dificultad interna que el sujeto encuentra y que lo vuelve a colocar en el centro de sus tensiones, pero es también la condición de un cambio en la búsqueda de un nuevo equilibrio».

En las definiciones del mencionado diccionario se advierte la doble vertiente desde la que se entiende el conflicto; 1) *como problema y dificultad* que puede ser interna al sujeto y también externa o procedente del entorno; 2) *y como crisis de crecimiento* necesaria para el normal desarrollo de la personalidad de los sujetos. De forma genérica se refiere a las causas que provocan el conflicto, los objetivos que pretenden alcanzar las partes en conflicto, enuncia alguna de las manifestaciones más relevantes y alude a la forma de solucionarlos de forma pacífica.

El Diccionario Ciencias de la Educación Santillana (1983, 305) describe el conflicto desde el campo de la Sociología; lo entiende como la oposición o el enfrentamiento entre grupos sociales o entre los miembros de un grupo que surge por diversos motivos: la lucha por el poder, el estatus social, la necesidad de imponer las propias ideas y también por la posesión de las riquezas.

Aparece cuando dos grupos o personas defienden objetivos opuestos, utilizan medios incompatibles o excluyentes, intentan poseer el mismo objeto o situarse en el mismo espacio, desean desempeñar el mismo rol u obtener una misma función.

Las partes en conflicto *buscan* alcanzar sus objetivos, obtener la máxima ventaja para cada uno, eliminar o neutralizar los privilegios del otro e incluso la destrucción. Cuando se presenta una situación conflictiva, si no se logran acuerdos integradores entre las partes, se desencadenan las luchas y ataques recíprocos con el objetivo de someter al otro. Pero el conflicto no siempre se manifiesta mediante agresividad; se puede producir también una respuesta de sumisión directa o de evitación por una de las partes. Por otra parte, no siempre es negativo; puede actuar como elemento integrador del grupo. *La solución positiva del conflicto* pasa por un proceso de integración, por el establecimiento de un pacto o acuerdo, por reglas aceptadas por las ambas partes.

En la Enciclopedia Larousse (1990) se define el conflicto como *«lucha interior, desasosiego, apuro, dificultad, peligro. Choque u oposición que puede existir entre tendencias instintivas o afectivas opuestas o contradictorias. Proceso o situación en el que una clase social intenta dominar o suprimir a otra; generalmente va asociado a razones sociales y sobre todo económicas. Proceso disociativo que se produce entre individuos o grupos que tratan de alcanzar un objetivo, y, para ello, buscan la aniquilación, derrota, subordinación de la otra o de defenderse de las acciones del contrario».*

Como en las definiciones anteriores, ésta pone el acento en lo que de lucha, dificultad y peligro tiene cualquier conflicto; pero va mucho más lejos incluyendo los aspectos más negativos del mismo; *dominar, subordinar y suprimir al contrario; derrotarlo y aniquilarlo*. Estos aspectos están muy claros en los llamados conflictos internacionales; en menor medida y de forma encubierta, se dan también en los interpersonales y en los interpersonales e intragrupal. Son las formas más extremas del conflicto destructivo.

B. Autores más cercanos al campo de la Psicología, la Sociología y al ámbito educativo incluyen en sus definiciones de conflicto la idea de dificultad, problema, crisis y enfrentamiento. A modo de ejemplo reproducimos algunas recogidas por San Martín (2003, 16-19).

Conflicto es «una situación de enfrentamiento provocada por la contraposición de intereses —sea real o aparente— en relación con un mismo asunto: esta situación puede producir verdadera angustia en las personas normalmente constituidas cuando no se vislumbra una salida satisfactoria y el asunto es importante para ellas» (Cortina, 1997).

El conflicto «tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa» (Ross, 1999).

El conflicto consiste en «una situación de confrontación entre dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses» (Ortega, 2002).

Cuando hablamos de conflicto nos referimos a las «acciones o creencias que hacen que las aspiraciones corrientes de las partes no puedan ser alcanzadas simultáneamente» (Pruitt y Rubbin, 1999).

«Definimos el conflicto como una incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo las metas) y/o afectos entre los individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social» (Boardman y Horowitz, 1999).

Los conflictos son aquellas «situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o, al menos, se perciben como tales» (Tórrego, 2001).

El conflicto puede definirse en el contexto de la Mediación como:

- «Un proceso interaccional, que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces, permanecer relativamente estacionario;
- Que se da entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos pequeños o grandes; la interacción puede darse entre dos personas, entre dos grupos, entre una persona y un grupo, etc.;
- En el que predominan las interacciones antagonicas sobre las interacciones atrayentes o atractoras;
- Interacciones en las cuales las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, sus pensamientos, sus afectos y sus discursos;
- Que algunas veces, pero no necesariamente, pueden ser procesos conflictivos o agresivos;
- Que se caracterizan por ser un proceso co-construido por las partes;
- Y que puede ser conducido por ellas o por un tercero;
- Por ello decimos que el conflicto es un proceso complejo y, como tal, no puede ser abarcado totalmente dentro de una definición» (Suarez, 1999).

C. *En el contexto del Análisis y Resolución de conflictos* son relevantes las definiciones que recoge Alzate (1998a, 16-17); reproducimos algunas:

«Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en una persona, entre dos o más personas, o entre dos o más grupos» (Deutsch, 1973). La definición apuntada se refiere tanto a los conflictos personales e individuales como a los interpersonales y grupales; no incluye, al menos explícitamente, la idea de tensión, lucha y derrota de la otra parte.

No ocurre lo mismo con la definición de Boulding (1982) para quien el conflicto es una *«forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos percibidos como incompatibles o realmente incompatibles, o sobre recursos limitados»*.

La definición de Rubin, Pruitt y Hee Kim (1994) es una de las que mayor consenso ha alcanzado. El conflicto se entiende como la *«divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente»*.

La lectura y el análisis de las definiciones de los autores citados nos llevan a formular las **conclusiones siguientes**:

- El conflicto es consustancial a la vida de las personas y de las instituciones; forma parte de las relaciones de las interpersonales y las internacionales, las intergrupales y las intragrupalas; en la familia, en la escuela, en los grupos sociales se genera y se vive el conflicto.
- Cada una de las etapas evolutivas de las personas va acompañada de crisis y conflictos, los cuales facilitan el proceso madurativo si se resuelven adecuadamente, y lo interfieren si no se resuelven o si lo hacen mal.
- Habitualmente se identifica conflicto con confrontación, ataque, violencia, dolor, guerra, revolución, ira, traición; todo aquello que molesta; lo que provoca malestar, dolor, desgracia; aquellos estados y situaciones unidos a distorsión en la relaciones interpersonales, enfrentamiento entre las personas y los grupos, malos tratos, violencia, destrucción y muerte. Siempre como algo que nos afecta negativamente y que por lo tanto hemos de evitar o solucionar.
- Son numerosos los elementos que han contribuido a conceptualizar el conflicto como algo negativo y destructivo; algunos de ellos los enumeramos a continuación: los procesos competitivos que comportan, las percepciones distorsionadas, la carga emocional con la que se revisten, la carencia de comunicación, las actitudes cerradas e inflexibles, los prejuicios y estereotipos, las generalizaciones.

- El conflicto social no es en sí mismo negativo; por el contrario, puede favorecer la integración y consolidación del grupo al mismo tiempo que en las sociedades dinámicas puede actuar como un factor impulsor del cambio. Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, facilita el cambio personal y social, ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a establecer relaciones mejores y más duraderas.
- Entre los conflictos se pueden distinguir los objetivos reales en los que se da incompatibilidad y enfrentamiento de intereses, y conflictos falsos o irreales que son los que se originan sin que haya una causa objetiva; estos últimos suelen originarse por percepciones inadecuadas, insuficiente información o comunicación deficitaria.

3. Aportaciones a la comprensión del conflicto

Son numerosas las aportaciones que para la comprensión del conflicto se han hecho desde campos científicos diversos. «Cuando los académicos comenzaron a considerar el conflicto como tema objeto de investigación por sí mismo, existía muy poca comunicación entre las diferentes disciplinas relevantes. Los matemáticos y economistas tendían a entender el conflicto a través de la teoría de los juegos y la teoría de la utilidad. Los especialistas en ciencia política usaban la lente del poder, mientras que los sociólogos utilizaban las nociones de grupo y estructura organizacional. Los psicólogos se basaban en la teoría de la toma de decisiones y en la cognición, mientras que los académicos de las relaciones internacionales organizaban su conocimiento del conflicto alrededor del concepto de estado» (Alzate, 1998a,17).

La tendencia a percibir el *conflicto en sus aspectos más destructivos* ha sido y sigue siendo la dominante; ello conlleva la necesidad de encontrar formas de solución, las cuales están más orientadas a hacer desaparecer los síntomas que a atacar la raíz profunda del mismo. Ganar-perder es el hilo conductor de cualquier tipo de intervención; los procedimientos más usuales son estos: negociación, mediación, arbitraje, adjudicación y la propia legislación.

Dentro de la línea que acabamos de describir se sitúa la *teoría del conflicto* de Burton (1991) que aplica la teoría de las necesidades humanas a la Resolución de Conflictos, sobre todo de los que afectan a los valores universales y fundamentales, aquellos por los que los seres humanos están dispuestos a morir y a matar. Defiende este autor que el conflicto es inherente a las necesidades. Necesidades, valores e intereses están íntimamente relacionados, son necesarios para el desarrollo de las personas y de los grupos. Incluye además el concepto de prevención del conflicto y la necesidad de promover las condiciones que facilitan el control del comportamiento a través de la educación en valores y las relaciones cooperativas. Los procedimientos para solucionar los conflictos son los que hemos apuntado: negociación, mediación, conciliación y la propia legislación. Sólo si se satisfacen las necesidades, se solucionarán los conflictos.

Desde el *ámbito de la Psicología* se han hecho aportaciones muy valiosas a la comprensión e interpretación general del conflicto; enumeramos las más relevantes:

- *Identificación y satisfacción de las necesidades humanas*; los deseos y los instintos, los motivos, los intereses y los impulsos se incluyen en esta categoría. La identificación de las necesidades primero y la satisfacción de las mismas después constituyen el inicio de la solución de los conflictos. La insatisfacción produce frustración, la frustración descontento, ansiedad e infelicidad; el conflicto está «servido» y la permanencia del mismo activada. «La negación de la satisfacción de las necesidades humanas es la causa principal de los conflictos prolongados, y los procesos de solución de problemas encaminados a dar satisfacción a esas necesidades son las vías vitales para solucionarlos» (Alzate, 1998a, 27).
- *Influencia de los factores psicológicos personales* en el origen, desarrollo y sobre todo, en la permanencia de los conflictos. Si no se superan las barreras psicológicas, el conflicto, lejos de solucionarse, mostrará una fuerte tendencia a perpetuarse.
- *Importancia de las emociones irracionales* en la creación del conflicto, en la solución o en la permanencia del mismo. El miedo es especialmente significativo; lo son también los estereotipos, los prejuicios, las percepciones distorsionadas. Las creencias, los mecanismos de defensa, la incomunicación dificultan el diálogo, y el conocimiento a la vez que facilitan la aparición de emociones irracionales.
- *Condiciones para la solución positiva del conflicto*. Algunas de las conclusiones de los estudios en torno a este tema se refieren a la interacción directa de las partes en conflicto, a los enfoques y a los procedimientos para solucionarlos. La interacción directa entre las partes provoca cambios en percepciones y actitudes, predispone a la comunicación, al respeto mutuo y al trabajo cooperativo.
- *Influencia del denominado «pensamiento de grupo»* en el análisis de la realidad y en la toma de decisiones. Ocurre en los grupos muy cohesionados que están sometidos a una fuerte presión interna. Algunas de las manifestaciones comportamentales de tales grupos las ha investigado Janis (1986) y las resume Alzate (1998a, 25-26).
 - a. El grupo se cree invulnerable, lo que lleva a sus componentes a correr riesgos innecesarios.
 - b. Creencia ciega en la moralidad absoluta del grupo, lo que impide la autocrítica e interrogarse sobre la moralidad de sus decisiones.
 - c. Racionalización de los comportamientos del grupo que impide reconsiderar sus propias decisiones.

- d. Censura de todo lo que se desvíe del consenso del grupo.
 - e. Percepción distorsionada de lo que ocurre en el grupo; los silencios pueden interpretarse como asentimiento o unanimidad cuando el significado real puede ser muy diferente.
 - f. Presión directa sobre los miembros que se atreven a disentir del grupo; esta forma de comportamiento se interpreta como un peligro para la cohesión del grupo.
 - g. Aparición de guardianes de la «pureza del grupo»; son los que protegen al grupo de cualquier tipo de información que pueda debilitar la autocomplacencia, la efectividad y moralidad.
- *Estudio de los elementos presentes en todo conflicto.* Entre los más estudiados están los intereses, los derechos, el poder y los consiguientes procedimientos para resolver positivamente el conflicto: reconciliar los intereses no explícitos de las partes, identificar al que tiene la razón, identificar al poderoso; o lo que es lo mismo: enfoque basado en los intereses, enfoque basado en los derechos y enfoque basado en el poder; la interacción entre los tres enfoques parece la más adecuada.

4. Teorías psicológicas que explican el conflicto

Desde siempre la Psicología ha estado preocupada por el estudio de los conflictos que padecen los humanos a nivel personal y formando grupos, instituciones o estados. En este apartado describimos brevemente las teorías más representativas: la psicodinámica, la teoría de campo, la teoría del intercambio social, la teoría basada en las relaciones humanas, la teoría cognitiva, la teoría sobre conflictos.

4.1. Teoría psicodinámica

Según la teoría psicodinámica la energía psíquica, es decir, los impulsos y los instintos se canalizan y expresan en todos los comportamientos, unos son positivos y constructivos, mientras que otros lo son negativos y destructivos. El funcionamiento de la mente humana y su energía, que siempre ha de ser liberada, la explican los psicoanalistas a través de tres instancias: el ello o fuente de energía, el superyó o sistema de valores y el yo o regulador del ello y del superyó. El conflicto surge cuando el yo ha de enfrentar las demandas incompatibles del ello y del superyó; las frustraciones que se derivan de la insatisfacción de una de las dos instancias demandantes desatan los impulsos básicos, la ansiedad y la agresividad que el yo ha de controlar.

El impulso agresivo se puede enfocar hacia sí mismo y hacia los otros que son percibidos como objetos frustrantes; todo ello se acompaña de sentimientos de inseguridad y de culpabilidad, de frus-

tración e infelicidad. Si se da rienda suelta a los impulsos agresivos, el sujeto se convierte en un ser autodestructivo, molesto, maltratador, violento. Con frecuencia, la censura impuesta por el superyó (valores), las exigencias sociales (indican lo que se puede hacer y lo que está prohibido) y el control del yo que decide lo que conviene hacer, llevan al sujeto a reorientar la energía desviando los impulsos o suprimiéndolos. La energía pulsional reprimida pasa al inconsciente y desde allí sigue actuando sin que la persona advierta que están guiando su comportamiento. Otro mecanismo de defensa es el llamado desplazamiento; se da cuando la persona desplaza el objeto real causante de su frustración y lo proyecta en otro; por ejemplo si el objeto (persona) que nos ha frustrado es más fuerte que nosotros, no somos capaces de competir con él, etc. es muy posible que, inconscientemente, atribuyamos las causas a otros objetos o personas que nada tienen que ver con nuestra situación y los convirtamos en chivos expiatorios; el maltrato a los animales, a los hermanos y a los compañeros más débiles es un ejemplo que lo que estamos describiendo.

La ansiedad es otra de las fuentes del conflicto intrapsíquico e interpersonal; la ansiedad nace del miedo a los propios impulsos y a perder la persona querida (en los niños la figura de los padres, fundamentalmente de la madre). Si los impulsos que observamos en nosotros mismos no son aceptados socialmente, chocan con las exigencias del superyó y, sobre todo, si advertimos que no sabemos o no podemos controlarlos surge la ansiedad que nos lleva a sentirnos mal con nosotros mismos, a avergonzarnos, a desarrollar sentimientos de culpabilidad.

Según la teoría psicodinámica, cuando el sujeto conoce cuál es la causa de su conflicto, puede comenzar a controlarlo.

4.2. Teoría de campo

La teoría de campo tiene en Kurt Lewin a su principal representante; algunos de sus más distinguidos discípulos continuaron el trabajo del maestro. El estudio de conflicto fue uno de los ejes centrales de su teoría. Para explicar el comportamiento humano, tomó prestado el concepto de topología (geometría en la que las relaciones se expresan como fuerzas, con barreras, etc. y donde se registran los objetos de estudio dentro de un campo). El comportamiento humano se da en el campo psicológico o espacio vital. Este espacio vital está constituido por la totalidad de factores psicológicos para la persona en cada situación. Contiene las metas que pretende alcanzar o que quiere evitar, las barreras que dificultan su movimiento, y los caminos que debe seguir para obtener lo que desea alcanzar. Cualquier meta que desea alcanzar tiene valencia positiva, lo que desea evitar tiene valencia negativa; las barreras pueden ser físicas, psicológicas o sociales. Para alcanzar la meta, se han de sortear las barreras o dificultades que se interponen; cada paso dado y cada barrera superada modifican la estructura del campo.

El espacio vital está determinado por todo lo que afecta al sujeto y es percibido como tal; no es pues el espacio psicológico objetivo; el clima es una cualidad del campo que da seguridad, miedo, calidez o desconfianza. Los conflictos se producen en el campo vital del individuo y están fuertemente influenciados por el contexto en el que ocurren. *El clima cooperativo facilita la solución de los conflictos porque facilita la aparición de intereses comunes, de relaciones amistosas y de comunicación abierta. Por el contrario, el clima competitivo facilita la aparición de intereses antagónicos que fortalecen las tendencias dominantes.*

4.3. Teoría del intercambio social

La teoría del intercambio social explica el conflicto interpersonal y social basándose en algunos presupuestos que sus defensores consideran básicos; las principales aportaciones a la teoría del conflicto las resumimos a continuación:

- El elemento fundamental en el conflicto son las personas y la interdependencia que se establece entre ellas; dicha interdependencia puede ser de carácter competitivo o cooperativo; si predomina lo competitivo el conflicto aumenta; si lo que predomina es la cooperación la solución positiva es mucho más fácil.
- El desarrollo del conflicto y su resolución implica para las partes beneficios y también costes; las consecuencias sobre la relación están en primer lugar.
- Las personas prefieren los conflictos en los que los beneficios son superiores a los costes; se esfuerzan en aquellas relaciones que satisfacen sus necesidades y de las que obtienen beneficios. Asimismo trabajan para optimizar sus beneficios sin tener en cuenta las pérdidas del otro.

4.4. Teoría de las relaciones humanas

Una de las preocupaciones fundamentales de la teoría de las relaciones humanas ha sido la de identificar el tipo de estrategias que las personas ponen en funcionamiento para enfrentar el conflicto y la efectividad de las mismas. El supuesto básico en el que se fundamenta es la creencia en el poder que las relaciones humanas ejercen en la motivación del trabajador, en su satisfacción personal, en la relación entre trabajadores de los distintos estamentos y, sobre todo, en la productividad.

Desde esta perspectiva se han estudiado los factores que influyen en la forma de enfrentar el conflicto, los procedimientos más efectivos, las orientaciones individuales, las predisposiciones hacia determinados estilos, los estilos de comportamiento, contextos del conflicto, etc. Algunas de las conclusiones son estas:

- El tipo de relaciones y la calidad de las mismas influye significativamente en la motivación de los trabajadores, en su productividad y como consecuencia en el éxito de las organizaciones.
- Existen diversas formas de enfrentar con éxito el conflicto; unas son más efectivas que otras; la historia personal, las experiencias vividas, la comprensión del conflicto, los estilos personales, la autoeficacia son algunos de los factores de clara influencia.
- En general, cada persona tiene una forma personal y particular de enfrentar el conflicto que depende, en gran medida, de las características de su personalidad; en estos casos las personas se comportan de forma consistente con independencia de las situaciones contextuales. No obstante, existen personas cuyo comportamiento al enfrentar el conflicto varía considerablemente según el contexto en el que aquel se produce.
- Se han desarrollado taxonomías que permiten categorizar los estilos o formas de enfrentar los conflictos: 1) competir o ganar-perder, 2) evitar o perder-perder, 3) negociar o ganar algo-perder algo, 4) ceder o perder-ganar, 5) colaborar o ganar-ganar.
- El procedimiento elegido para solucionar los conflictos se debe en gran medida a las características del conflicto, al tipo de relación que mantienen las partes implicadas, al contexto en el que se desarrolla y a la estructura de la organización afectada.

4.5. Teoría cognitiva

La teoría cognitiva estudia los conflictos en el marco del enfoque cognitivo que se conoce con el nombre de «Resolución de Conflictos». Las ideas básicas de la teoría cognitiva respecto al tema que nos ocupa son las siguientes:

- La forma en que el sujeto enfrenta las situaciones conflictivas depende de causas varias y complejas que interactúan entre sí. En un primer nivel se sitúan las características de personalidad, las experiencias vividas y el propio contexto en el que se origina y desarrolla el conflicto. En segundo lugar, está el propio proceso de toma de decisiones en el que el sujeto tiene que elegir una alternativa entre las dos o más que se le ofrezcan; en dicha elección, además de las variables anteriormente citadas, hay que añadir la valoración que el propio elector y los demás hacen de la situación y la autovaloración de las propias habilidades para enfrentar con éxito el conflicto.
- Otra de las ideas básicas de la teoría cognitiva es la ya defendida por otros enfoques; asume que cada persona tiene una forma propia o estilo para enfrentar el conflicto, pero defiende que dichos estilos no son inamovibles, sino que varían según las situaciones, por ejemplo, se puede colaborar en unas situaciones y en otras evadirse o competir.

- La variabilidad que algunas personas muestran en la forma de enfrentar el conflicto está muy influenciada por la valoración que se hace del conflicto en sí mismo, de las consecuencias que pueden derivarse según la alternativa por la que se opte y de las contingencias que van asociadas. En este sentido, los estudios han puesto de manifiesto que se está dispuesto a correr riesgos si se advierte que se puede perder con facilidad, y, por el contrario, no se arriesgan en el terreno de las ganancias; las estrategias en uno y otro caso son diferentes.

Como síntesis de las principales aportaciones de la teoría cognitiva a la solución de conflictos, Alzate (1998a) propone el siguiente modelo:

Cuadro 1.1. Modelo cognitivo de resolución de conflicto (Adaptado de Alzate, 1998a)

Condiciones asociadas al conflicto	Construcción del conflicto	Estilos de enfrentar el conflicto	Estrategias de resolución
<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilidad de objetivos - Escasez de recursos - Incompatibilidad de valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la situación: <ul style="list-style-type: none"> • atribuciones • percepciones • contexto 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa - Autoeficiencia - Expectativa de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Competir - Evitar - Comprometerse - Colaborar - Acomodarse

Las creencias, es decir, lo que la gente piensa influye significativamente en su comportamiento y, por lo tanto, en la comprensión, desarrollo y solución del conflicto. Es decir, las personas se desenvuelven mejor si la percepción de la situación es real, positiva y beneficiosa para ellas.

Las llamadas ilusiones cognitivas cuyo objetivo es satisfacer necesidades de seguridad pueden dificultar la comprensión del conflicto y, por lo tanto, su solución. La ilusión de superioridad hace que la persona perciba erróneamente sus cualidades, las positivas y las negativas; normalmente le lleva a sobrevalorar sus posibilidades y a errar en la toma de decisiones. La ilusión de control es muy similar a la anterior; el sujeto está muy convencido de que domina y controla los todos los elementos del conflicto incluso los aleatorios; no es una adecuada posición para solucionar la situación conflictiva.

4.6. La teoría sobre conflictos

Lo que denominamos en este apartado teoría sobre conflictos es una síntesis de los resultados de numerosas investigaciones que se han llevado a cabo, desde el campo de la psicología social, para analizar los conflictos intergrupales. Las principales aportaciones las recogemos a continuación:

- La propia dinámica de los grupos origina múltiples conflictos; pero no todos pueden explicarse desde esta posición.
- Las raíces más profundas de los conflictos se encuentran en la necesidad básica de identificación. Dicha identificación es un largo proceso que se inicia desde el nacimiento y se va desarrollando en una doble dirección: por identificación con los grupos a los que se pertenece y por comparación con aquellos a los que no se pertenece.
- Las categorías grupales las establece la sociedad y se modifican a lo largo de la historia; unos pueblos o culturas son más resistentes que otras a los cambios; un ejemplo claro lo tenemos en el caso hombre-mujer.
- El lenguaje es uno de los más claros indicadores de categorización social; no tenemos más que pensar en las palabras que se emplean con frecuencia para referirse a las personas en función del sexo, la raza, la pertenencia a un partido político u otro, la religión, etc.
- Las categorizaciones son, con frecuencia, autorreforzantes, provocan desconocimiento mutuo, reservas, prejuicios que llevan al conflicto.
- Muchos de los conflictos intergrupales se originan por la polarización de los mismos en la defensa de sus intereses sin tener en cuenta los intereses universales y los comunes.

La propia estructura social es también fuente de conflictos, por ejemplo, desigualdad de oportunidades, sistema político, organización social, historia y tradición. Cuando un grupo tiene miedo o se siente amenazado, trata de defenderse y atribuye al otro el origen de sus males.

Los grupos en conflicto desarrollan ideologías que permiten a sus miembros estar unidos frente al que consideran enemigo y justificar sus acciones: las guerras, los enfrentamientos entre políticos, los grupos de adolescentes y jóvenes, etc., ilustran lo que queremos decir.

5. Formas de enfrentar el conflicto

No existe una única forma de responder o enfrentar los conflictos; depende de múltiples variables como el tipo y las características del propio conflicto, la historia de las partes implicadas en el mismo, las causas que los originan, el nivel en el que se desarrollan, etc. Rubén (1994) diferencia las siguientes:

- Dominación.
- Capitulación
- Retirada

- Inactividad
- Negociación
- Intervención de terceras partes

En la forma «*dominación*» una de las partes se impone a la otra, generalmente por la fuerza física o psicológica. Esta forma es bastante habitual en las relaciones familiares, en las escolares y en las laborales. El abuso físico, la violencia psicológica, sembrar el sentimiento de culpabilidad son algunas formas de presión y dominación del otro. Cuando las partes implicadas en el conflicto son los países, la dominación se consigue a través del bloqueo, el embargo, la invasión y finalmente la guerra.

En la forma «*capitulación*» una de las partes cede unilateralmente ante la otra sin tener en cuenta necesidades, demandas o expectativas; es lo que vulgarmente conocemos con el nombre de ceder. Las causas por las que se responde o enfrentan los conflictos de esta forma son muchas, por ejemplo, la convicción de que «estamos perdidos», de que no nos queda más remedio porque el otro o el conflicto es más fuerte que nosotros; también por razones económicas (es muy frecuente entre estados) y por la creencia en que cediendo hoy ganaremos mañana.

En la forma «*retirada*» una de las partes abandona, se niega a seguir en el proceso; las causas de esta forma suelen ser muy similares a las que hemos descrito para la capitulación; es frecuente cuando entre las partes se da asimetría de fuerza o de poder. En los conflictos entre países, la retirada se concreta con la ruptura de negociaciones incluidas las diplomáticas.

La «*inactividad*» es otra forma frecuente de responder y enfrentar el conflicto; consiste en que una de las partes no enfrenta el conflicto, se queda inactiva, pero sin abandonar. Generalmente es la parte débil la que adopta esta actitud; es como darle una oportunidad al tiempo para arreglar el problema. La inactividad es muy frecuente en niños tímidos y dependientes con padres muy exigentes y severos; también en grupos desfavorecidos y minoritarios que desean mejorar sus relaciones interpersonales y sus condiciones laborales y de vida.

En la «*negociación*» las partes implicadas en el conflicto tratan de resolverlo a través de la búsqueda de soluciones y la firma de acuerdos; todos ceden algo en sus pretensiones y ganan en términos generales. Es la forma más positiva de las descritas para enfrentar y solucionar los conflictos; en todos los ámbitos y en cualquier tipo de relaciones interpersonales, intergrupales, intragrupalas e internacionales se solucionan problemas a través de la negociación.

La forma *negociación* es la más adecuada para resolver el conflicto positivamente; el resto o no lo solucionan o lo aumentan generando otros colaterales. «Las formas constructivas son mejores; están orientadas a la solución, no buscan la inhibición ni la supresión de los puntos de vista de una de

las partes, sino que buscan conjuntamente soluciones que permitan obtener un beneficio a todos los implicados» (San Martín, 2003, 23).

Cuadro 1.2. Estilos de comportamiento ante el conflicto

Estilo	Descripción	Estrategias
Competir (yo gano tú pierdes)	<p>Lucha por alcanzar los propios objetivos e intereses; no se repara en medios.</p> <p>No importan los intereses de la otra parte.</p>	<p>Oponerse al desacuerdo</p> <p>Persuadir</p> <p>Ser firme</p> <p>Insistir</p> <p>Repetir</p> <p>Controlar</p> <p>Mostrarse inaccesible</p>
Evitar (yo pierdo tú pierdes)	<p>Se evita el conflicto por ambas partes o se pospone.</p> <p>No interesa la relación con la otra parte.</p> <p>No importa lo que tú quieras ni lo que yo desee.</p>	<p>Retirarse</p> <p>Evitar el problema</p> <p>Desviar la atención</p> <p>Suprimir las emociones</p> <p>Mostrarse inaccesible</p>
Acomodar, ceder (yo pierdo tú ganas)	<p>Cedemos a los deseos del otro.</p> <p>Nos sometemos para no crear nuevos conflictos.</p> <p>Dejamos de preocuparnos por lo nuestro.</p>	<p>Estar de acuerdo</p> <p>Reconocer los propios errores</p> <p>Ceder</p> <p>Darse por vencido</p> <p>Apaciguar</p>
Comprometer (yo gano/pierdo algo, tú ganas/pierdes algo)	<p>Nos preocupamos de nuestros intereses y de los de la otra parte.</p> <p>Buscamos soluciones que agraden a las dos partes.</p> <p>Cada uno cede para llegar al punto medio.</p>	<p>Negociar</p> <p>Regatear</p> <p>Moderación</p> <p>Encontrarnos a mitad del camino</p> <p>Partir de la diferencia</p>
Colaborar (yo gano tú ganas)	<p>Estamos convencidos de que es posible superar la dicotomía mío-tuyo.</p> <p>Deseamos conseguir las propias metas y en la misma medida las de la otra parte.</p> <p>La meta es que todos ganemos.</p>	<p>Aceptar las diferencias</p> <p>Analizar las debilidades y los puntos fuertes de todos los puntos de vista</p> <p>Cooperar</p> <p>Solucionar problemas</p>

Son numerosas las clasificaciones, muy similares a la que acabamos de describir, que se han elaborado para estudiar las distintas formas de enfrentar el conflicto. En el cuadro 1.2. sintetizamos la propuesta por Blake y Mouton (1993) como marco de referencia de las que se están trabajando en la actualidad.

Cada uno de estos estilos puede ser muy positivo en situaciones determinadas, por ejemplo, «competir puede ayudar en una emergencia; colaborar resulta útil cuando las preocupaciones son demasiado importantes para transigir; transigir puede ser útil cuando los objetivos son sólo moderadamente importantes; evitar puede ser apropiado cuando una cuestión es trivial o cuando las cuestiones son más acuciantes; acomodar puede ser altamente apropiado cuando uno está equivocado» (Kathryn,1997,87). En circunstancias de normalidad el estilo más positivo es el colaborador, pero no siempre las características del problema lo posibilitan.

6. Estructura del conflicto: elementos que lo conforman

Para analizar la estructura del conflicto, los elementos que lo componen y las relaciones que se establecen entre ellos, seguimos el modelo que en 1995 propuso Lederach; con él se está trabajando en el ámbito escolar y social. Entiende el autor que el conflicto se estructura en torno a tres ejes:

- Las personas
- El proceso
- El conflicto propiamente dicho

Entre los tres existe una fuerte interrelación; cada uno de ellos puede ser causa del conflicto.

Las personas son el elemento sin el cual no habría conflicto; ellas y su espacio vital o psicológico constituido por percepciones, sentimientos, creencias, emociones, autoestima, necesidades, intereses, estilos, etc. son las protagonistas. En función de ellas hablamos de conflictos intrapersonales, interpersonales, intergrupales e intragrupal; el número de personas implicadas, su idiosincrasia personal y el contexto determinan el tipo y la magnitud de los conflictos.

El proceso se refiere a la forma en que se origina el conflicto, al modo en que evoluciona o se desarrolla, a cómo la gente trata de resolverlo, a las decisiones que toma y a los sentimientos que se suscitan. La toma de decisiones es uno de los momentos más importantes del proceso; de ellas dependen, en gran medida, el giro que tome el proceso y muchos de los sentimientos que facilitan o dificultan la solución; surgen resentimientos, sensación de no ser tratado como corresponde, de ser excluido; es muy posible que las personas que se sientan como acabamos de decir, traten de evitar el

enfrentamiento, que no apoyen las decisiones o que se opongan a ellas abiertamente. Implicar a todos en la toma de decisiones puede facilitar mucho las cosas.

Otro elemento importante en el proceso es la comunicación. La experiencia demuestra que cuando se identifica el conflicto, la tensión aumenta y la comunicación empeora porque las personas tratan de protegerse cerrándose en sus posturas y no escuchando lo que tienen que decir los demás.

A modo de síntesis podemos decir que los elementos más específicos del conflicto relativos al proceso son estos: la dinámica propia del conflicto, el tipo de lenguaje o comunicación que se establece y la relación entre las partes.

La *dinámica del conflicto* se refiere a cómo se originó, a las causas que lo provocaron, a la historia latente del propio conflicto que, con frecuencia, es desconocida por las partes implicadas hasta que algo hace «saltar la chispa». Por lo tanto se hace necesario identificarlo y hacer el seguimiento de su evolución, interrogándose sobre cuestiones como las que analiza Lederach (1995):

- ¿Cuál fue la causa última que lo generó?
- ¿Cuáles pueden ser las causas subyacentes u ocultas?
- ¿Qué situaciones o problemas fueron añadiéndose?
- ¿Qué grado de polarización existe entre los grupos o las partes implicadas directamente en el conflicto?
- ¿Qué otro tipo de actuaciones lo aumentan?
- ¿Qué actividades o actuaciones lo moderan o suavizan?

El *tipo de lenguaje o comunicación* es un elemento de capital importancia. Desde el punto de vista del diagnóstico o de la evaluación, es un indicador de cómo lo vive la persona o el grupo que se expresa, cómo percibe a la parte contraria, qué estereotipos y prejuicios utiliza, qué información maneja, en qué distorsiones y rumores se mueve. En cualquier caso, da pautas concretas para conocer la magnitud del conflicto, los cauces por los que puede desarrollarse, las dificultades en la comunicación y también las posibilidades de solución.

La *relación entre las partes* se refiere a las posturas o actitudes que los implicados en el conflicto adoptan, a los patrones de comunicación que cada uno utiliza y que las acerca o aleja de la comprensión y explicación del problema; la mala relación entre las partes dificulta la solución del conflicto; la buena relación facilita el proceso y como consecuencia la solución.

El conflicto propiamente dicho o problema es el principal elemento; aquello por lo que las personas y los grupos se enfrentan; las causas del problema; causas que pueden ser profundas y ocultas

o subyacente, como por ejemplo, incompatibilidad de necesidades, caracteres, intereses, motivaciones, valores, etc. Causas o síntomas claramente objetivables, por ejemplo, se apropió de lo mío, me insultó, me maltrató, etc. Descubrir las raíces profundas o el núcleo del problema garantiza en buen proceso de solución.

Cuadro 1.3. Estructura del conflicto: elementos que lo conforman

Elementos	Descripción
1. Las personas	<ul style="list-style-type: none"> - El número de personas implicadas, su idiosincrasia personal y el contexto. - Las percepciones, los sentimientos, las creencias, las emociones, la autoestima, las necesidades, los intereses, las forma de enfrentar los problemas.
2. El proceso	<ul style="list-style-type: none"> - La propia dinámica del conflicto: causas que lo originaron y factores que influyen en su evolución. - El tipo de lenguaje o comunicación como indicador de actitudes, percepciones, prejuicios, etc. - La relación entre las partes: positiva, negativa, neutra.
3. El problema	<ul style="list-style-type: none"> - Causas profundas y ocultas o subyacentes (núcleo del conflicto). - Causas claramente objetivables (se pueden entender como manifestaciones o síntomas de las causas profundas).

7. Origen y evolución del conflicto

A lo largo del capítulo nos hemos referido repetidamente al conflicto como algo que acompaña a los seres vivos a lo largo de la vida, como un fenómeno complejo y difícil de manejar, pero también con características similares tanto en su origen como en su evolución. Pues si bien, «no hay dos conflictos interpersonales que sean idénticos, cada uno de ellos está caracterizado por atributos únicos dependiendo del lugar, las personas y los problemas implicados, sin embargo, los conflictos interpersonales, y de hecho, todos los conflictos humanos, están definidos por características similares» (Alzate, 1998a, 48). Identificarlos y comprenderlos es un buen comienzo para solucionarlos. Como cualquier otra experiencia de los humanos, tiene un origen o comienzo, una evolución y un final, que puede ser constructivo o destructivo.

7.1. El origen del conflicto

De alguna manera nos hemos referido, a lo largo del capítulo, al origen de los conflictos personales o intrapsíquicos y a los interpersonales, intergrupales e intragrupal. Las *causas más profundas* de cualquier conflicto están en la negación o en la dificultad para satisfacer las necesidades humanas. Dicho de otra manera: la contraposición de intereses, la confrontación de valores, las interacciones antagónicas, la incompatibilidad de caracteres, la asimetría de poder, las fuerzas estructurales de la sociedad, etc. En el caso de los conflictos personales, el conflicto se produce cuando las creencias, los valores, los pensamientos y las ideas, las emociones y la satisfacción de los impulsos entran en colisión.

Las *causas más inmediatas* generadoras de la mayor parte de los conflictos interpersonales son muchas y tienen que ver con la propia personalidad de las partes en conflicto, con información deficiente, con intereses y valores incompatibles. A modo de ejemplo enumeramos algunas de dichas fuentes que, de ninguna manera, pretende ser ni exhaustiva ni completa:

- Fuertes emociones negativas.
- Percepciones falsas, estereotipos y prejuicios.
- Información falsa, incompleta o manipulada.
- Inflexibilidad de pensamiento.
- Escaso autocontrol de los sentimientos, emociones e impulsos.
- Competitividad extrema.
- Carencia de habilidades sociales.
- Abuso de la autoridad o del poder en cualquiera de los ámbitos.
- Tendencia a imponer los propios puntos de vista, los valores.
- Creerse en posesión de la verdad absoluta.
- Incompatibilidad de objetivos.
- Autoestima baja.
- Escasa resistencia a la frustración.
- Escasez de recursos humanos y materiales con los que enfrentar el problema.
- Problemas económicos, sociales y políticos que afectan a los grupos.
- Desigualdad de oportunidades.
- Ideologías cerradas en sí mismas.
- Influencia de los medios de comunicación.
- Contexto de riesgo familiar o social debido a pobreza, marginación, desempleo, falta de expectativas, racismo, xenofobia, etc.
- Sobreproteccionismo, permisividad, ausencia de límites.
- Incomunicación o comunicación deficiente.

7.2. Evolución del conflicto

Todos los autores consultados coinciden en considerar tres fases o etapas sucesivas en el desarrollo del conflicto: el inicio y escalada, el clímax o estancamiento y el final o desescalada. En algunos casos no se dan las tres fases; a veces el conflicto se «enquist», en otras se aplaza y en no pocas queda latente porque alguna de las partes abandona.

7.2.1. Inicio y escalada

La primera fase se denomina *inicio y escalada*. Casi ningún conflicto surge de «golpe», aparecen inicialmente sin que casi nadie se dé cuenta de lo que está sucediendo, se mantienen ocultos durante un tiempo y, por alguna circunstancia especial o incidente, se manifiestan en un momento determinado; las manifestaciones, a veces, tienen poco que ver con la raíz profunda o núcleo del problema.

Cuando no se solucionan en los primeros momentos, es muy posible que se vayan incrementado y haciendo más complejos de forma que se hace cada vez más difícil enfrentarlos. Se producen modificaciones en las relaciones entre las partes, en las técnicas y estrategias que se ponen en funcionamiento, en el número de personas que pasan a formar parte, en las motivaciones y en la percepción del propio problema que es objeto de conflicto; veamos algunos ejemplos:

- Cuando los implicados tratan de sacar el mayor beneficio posible sin ceder a las demandas del otro, es frecuente pasar de las estrategias conciliadoras y suaves que inicialmente se estaban utilizando, a las duras y agresivas, de las promesas a las amenazas, del convencimiento a la coacción; los ejemplos son muchísimos: del «tenemos que hacer» pasamos al «tienes que hacer», «si no haces esto, te castigaré, no te daré la paga», «si no cedes, me iré de casa».
- Puede suceder que un conflicto se genere alrededor de un único problema, por ejemplo una discusión entre compañeros porque alguien ha dejado la mesa de trabajo desordenada. Si no se soluciona pronto, puede complicarse y acabar con otros relativos, por ejemplo, a la distribución del trabajo o de los espacios, las buenas formas, el orden o la invasión del espacio físico propio.
- Puede complicarse aún más si el problema específico que generó el conflicto se generaliza a otras situaciones; la consecuencia es que las relaciones interpersonales se deterioran y la convivencia se hace difícil. Lo que ha ocurrido es que el problema inicial, por ejemplo, dejar desordenada la mesa de trabajo que dos compañeros comparten se ha desplazado a la persona, con lo que dejamos de centrarnos en el problema para hacerlo en la persona a la que convertimos en problema.

- También se transforman las motivaciones; ante la escalada de determinados conflictos, podemos pasar de cooperar a competir sin tener en cuenta los intereses ni el bienestar del contrario; lo que nos interesa es vencerlo y, en ocasiones hacerle daño, humillarlo.
- El número de personas que se van implicando en el conflicto, generalmente, lo intensifica porque las personas toman partido, se posicionan, se polarizan.

¿Por qué sucede lo que acabamos de describir? La mayoría de los psicólogos hablan de tres procesos psicológicos fuertemente interrelacionados: la percepción selectiva, las profecías autocumplidas y el entrapamiento.

En el conflicto tendemos a seleccionar lo que queremos ver en nosotros mismos y en el contrario; es lo que llamamos *selección perceptiva*. Ello nos lleva a que un mismo suceso pueda ser percibido, explicado y juzgado de formas diversas en función de los «actores», de cuánto nos afecte; también a que inconscientemente estemos predispuestos a buscar en el comportamiento de la parte contraria evidencias que confirmen nuestras propias percepciones, lo que pensamos y las razones que llevan al otro a hacer lo que hace (*búsqueda de la evidencia confirmatoria*). Por otra parte los seres humanos cuando desarrollan conflictos interpersonales están muy tentados a *atribuir* a las causas intrapsíquicas o de personalidad el comportamiento conflictivo; es decir, los rasgos de personalidad, las habilidades, los motivos intrínsecos son los determinantes de las situaciones conflictivas; a los factores externos se les atribuye menos importancia (*error atribucional fundamental*).

«*La profecía autocumplida* es, en principio, una definición falsa de la situación que evoca un comportamiento nuevo que hace que la concepción originalmente falsa se haga realidad»; es decir, las personas y nosotros mismos nos comportamos como los demás esperan que lo hagamos. En el conflicto, el otro hace algo que confirma lo que esperamos de él, pero ¿por qué se produce este comportamiento? previsiblemente porque la primera de las partes ha hecho algo que lleva a la segunda a comportarse de la forma que lo hizo.

El *entrapamiento* consiste en encerrarse en el punto de vista que se tiene de la otra parte en conflicto o sobre el propio problema. Si esta situación se prolonga en el tiempo, el conflicto se estanca, sobre todo si va acompañado de actitudes como «el orgullo personal, me mantengo en mis ideas, por encima de todo mantengo mi criterio».

7.2.2. *Clímax o estancamiento*

Cuando el conflicto no evoluciona positivamente, llega un momento en que se estanca porque las

partes implicadas tienen que decidir si seguir y tratar de derrotar al otro o intentar colaborar con él. Son muchas las causas que pueden llevar al estancamiento; destacamos algunas:

- El empleo de tácticas no adecuadas a la situación.
- El aprendizaje de la parte contraria.
- El agotamiento de los recursos materiales.
- El cansancio de los contendientes.
- La falta de apoyo social.
- El miedo a que los costes sean superiores a los beneficios.
- La necesidad de «salvar la cara», de ser fiel a su principio de «morir en el intento».

7.2.3. Final o desescalada

El final del conflicto se inicia cuando las partes implicadas entienden que el conflicto está estancado, que ha llegado a límites no superables o que las consecuencias pueden ser aún peores si no se soluciona. Generalmente surge la pregunta ¿qué hacer?, ¿con qué ayudas?, ¿con qué consecuencias?, ¿qué alternativas tenemos?, ¿con qué ayudas contamos?.

Existe investigación suficiente que nos permite afirmar que, cuando los conflictos son intensos, la ayuda externa es casi necesaria para solucionarlos; son universalmente conocidas dos estrategias especialmente útiles en conflictos interpersonales e intergrupales serios; nos estamos refiriendo a la *mediación* y a la *negociación*. En cualquier caso facilita siempre: fomentar la comunicación positiva y la escucha activa; emitir mensajes claros; entrenar a las personas en técnicas de grupo y de solución de problemas, habilidades sociales, autocontrol y mejora de la autoestima (todas estas estrategias las describimos a lo largo del libro).

La técnica «*construcción del momento*» es especialmente útil cuando el problema se ha estancado porque ninguna de las partes está decidida a ceder. Consiste en entrenar a las personas en la solución de conflictos inicialmente sencillos y llevarlas al compromiso de superar el estancamiento al que necesariamente llegarán. En estos casos las partes hacen concesiones para conseguir el objetivo: comenzar la desescalada, sin perder más tiempo del necesario.