

EL PEQUEÑO LIBRO DE  
Transformación  
de Conflictos



LOS PEQUEÑOS LIBROS DE JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

## Otras publicaciones de la Serie

*El Pequeño Libro de Justicia Restaurativa*  
por Howard Zehr

*El Pequeño Libro de Sanidad del Trauma*  
por Carolyn Yoder

**Los Pequeños Libros de Justicia y Construcción de Paz** presentan de manera altamente accesible, conceptos y prácticas claves dentro de los campos de la justicia restaurativa, la transformación de conflictos y la construcción de la paz. Son escritos por líderes en estos campos, y están diseñados para quienes trabajan directamente estos temas, para estudiantes, y para cualquiera con interés en la justicia, la paz y la resolución de conflictos.

**Los Pequeños Libros de Justicia y Construcción de Paz** son un esfuerzo colaborativo del Programa de Transformación de Conflictos de la Eastern Mennonite University (Howard Zehr, Editor General de la Serie) y la editorial Good Books (Phyllis Pellman Good, Editora General).

EL PEQUEÑO LIBRO DE  
**Transformación  
de Conflictos**

**JOHN PAUL LEDERACH**

**Good  Books®**

Good Books  
Intercourse, PA, 17534  
800/762-7171  
[www.goodbks.com](http://www.goodbks.com)

## Agradecimientos

Escribir El Pequeño Libro fue más difícil de lo que parecería. Tuve ayuda a lo largo de este camino, por lo que en primer lugar deseo extender mis agradecimientos a Howard Zehr por su conceptualización de esta Serie de Pequeños Libros y animarme a participar en ella. Pero sobre todo, por haber dado el primer impulso para ayudarme a virar de un texto verboso a uno más concreto. Aprecio la excelente edición y formato que [la versión en inglés] de este texto recibió de Phyllis Pellman Good. No podría leerse tan bien sin su consejo y sugerencias. Tuve un gran impulso con las gráficas generadas por el computador gracias a mis buenos amigos del Consorcio sobre Resolución de Conflictos de la Universidad de Colorado, en especial de Heidi y Guy Burgess. En especial, tuve la magnífica oportunidad de que las y los estudiantes del curso 2002-2003 de la Maestría del Instituto Kroc (Universidad de Notre Dame) leyeran mi primer borrador y tomaran todo un día de clase para mejorar y clarificar los conceptos. Sus ideas y sugerencias se encuentran a lo largo y ancho de esta publicación.

Quisiera así mismo extender una nota especial de agradecimiento a John y Gina Martin-Smith por permitirme su casa en Nederland, Colorado, donde pude ver los álamos tornarse de verdes a amarillos, a 2.600 m. sobre el nivel del mar, mientras escribía este texto.

Finalmente, reconozco que ninguno de mis escritos tendría lugar sin el apoyo paciente y el aliento de mi familia, especialmente de Wendy, con quien he tomado muchos cafés discutiendo las ideas que hallarán en este libro y cómo decir las mejor.

Fotografía de la portada: Howard Zehr

Diseño: Dawn J. Ranck.

***Título original en inglés: The Little Book of Conflict Transformation***

Copyright © 2003 Good Books, Intercourse, PA 17534

ISBN 978-1-56148-390-7

Traducción al castellano: Mariángeles Alba Olvera y María Lucía Zapata

Edición de la versión castellana: Amanda Romero Medina

Adaptación de diseño a la versión castellana: Rocio Neme Neiva

CENTRO CRISTIANO PARA JUSTICIA, PAZ Y ACCIÓN NOVIOLENTA

- JUSTAPAZ

Av. Calle 32 N° 14 - 42 (57 + 1) 287 3968

Correo electrónico: [justapaz@justapaz.org](mailto:justapaz@justapaz.org), Bogotá, D.C.

SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL /CÁRITAS

COLOMBIANA

Carrera 58 N° 80-87 (57 + 1) 437 7150

Correo electrónico: [snpscol@cable.net.co](mailto:snpscol@cable.net.co), Bogotá, D.C.

PROGRAMA CONJUNTO SNPS/CC - CRS

Calle 71 N° 11-10, oficina 401 (57 + 1) 217 7942

Correo electrónico: [programaconjunto@crscolombia.org.co](mailto:programaconjunto@crscolombia.org.co), Bogotá, D.C.

ISBN XXXX

Bogotá, Colombia, 2009

# Índice

1. ¿Transformación del conflicto?	7
2. El lente de la transformación de conflictos	11
3. Definiendo la transformación de conflictos	19
4. Conflicto y cambio	30
5. Conectando resolución y transformación	36
6. Crear un mapa del conflicto	42
7. Las estructuras-proceso como plataformas para el cambio	49
8. Desarrollando nuestras capacidades	57
9. Aplicación del marco	72
10. Conclusiones	80
11. Notas a pie de página	84
12. Selección de lecturas	85
13. Otros libros de John Paul Lederach sobre el tema	86
14. Acerca del autor	87



# 1. ¿Transformación del conflicto?

**R**esolución del conflicto... *gestión* del conflicto... pero ¿*transformación* de conflictos?

Comencé a utilizar el término *transformación de conflictos* en los 80, después de una intensa experiencia en Centroamérica, que me condujo a reexaminar el lenguaje en este campo.

Cuando llegué allá, mi vocabulario estaba lleno de la terminología usual de la resolución y gestión de conflictos. Sin embargo, pronto me di cuenta que mis colegas latinoamericanos tenían preguntas, incluso desconfianza, acerca del significado de estos conceptos. Para ellos, *resolución* trae consigo el peligro de la cooptación, un intento por deshacerse del conflicto cuando las personas están planteando temas importantes y legítimos. No era claro que el término *resolución* diera cabida a acciones de incidencia. En su experiencia, las soluciones rápidas a profundos problemas socio-políticos, generalmente significan muchas palabras bonitas pero no cambios reales. "Los conflictos suceden por alguna razón", solían decir. "¿Es esta idea de *resolución* sólom

## ¿Transformación del conflicto?

---

otra forma de encubrir los cambios que realmente se necesitan?"

Su preocupación coincidía con mi propia experiencia y perspectiva. El sentido más profundo de mi vocación y el marco teórico que da cuenta en gran parte de este libro provienen de un contexto de fe arraigado en el marco ético-religioso Anabautista/Menonita. Esta perspectiva entiende la paz como intrínseca a la justicia; enfatiza la importancia de construir relaciones y estructuras sociales rectas mediante un respeto irrestricto de los derechos humanos y la vida. Y, aboga por la noviolencia como una forma de vida y de trabajo.

Por lo tanto, la preocupación de mis colegas de Latinoamérica era certera. Mi trabajo de apoyo para encontrar respuestas constructivas al conflicto violento en Centroamérica y otros lugares, me llevó a convencerme cada vez más de que mucho de lo que venía haciendo era buscar un cambio constructivo. De ahí que la "transformación de conflictos" parecía expresar este significado mejor que *resolución* o *gestión* de conflictos.

En los 90, cuando participé en la fundación del Programa de Transformación de Conflictos de la *Eastern Mennonite University (EMU)*, tuvimos extensos debates acerca de los títulos y los términos. *Resolución* era mejor conocido y ampliamente aceptado en los círculos académicos y políticos dominantes. *Transformación* parecía demasiado cargado de valor para algunos, muy idealista para otros, y ligero y de la Nueva Era para otros más. Al final, nos quedamos con la terminología de *transformación*. Creímos que éste era más preciso y científicamente afín, además de ofrecer una visión clara.

Para mí, la *transformación de conflictos* es un concepto preciso porque estoy comprometido con esfuerzos



de cambio constructivo que abarcan y trascienden la resolución de problemas específicos. Expresa solidez científica porque se basa en dos realidades verificables: el conflicto es normal en las relaciones humanas, y además, es un motor de cambio. El concepto de *Transformación* ofrece una visión clara e importante porque nos lleva a enfocar el horizonte hacia el cual nos queremos dirigir –la construcción de relaciones y comunidades saludables tanto a nivel local como global. Este objetivo requiere cambios reales en nuestra forma actual de relacionarnos.

Pero continúa la pregunta: ¿realmente qué significa *transformación*?

Durante la década pasada, o algo más, la terminología referente a la transformación se fue haciendo corriente, tanto entre círculos activistas como en los académicos. Hay enfoques que abordan la mediación del conflicto desde la transformación, así como en las disciplinas más amplias que estudian la paz y el conflicto. De hecho, en la actualidad formo parte de dos programas académicos de postgrado que utilizan esta terminología: el Instituto Joan B. Kroc para Estudios Internacionales de Paz (*Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies*) de la Universidad de Notre Dame y el Programa de Transformación de Conflictos de la EMU. A pesar de ello, la transformación de conflictos todavía no es una escuela de pensamiento. Creo, con todo, que la transformación del conflicto constituye una orientación integral o un marco que, en última instancia, demanda un cambio fundamental en nuestra forma de pensar.

Lo que aquí presento es mi manera de entender este marco basado en una lectura propia, en mi práctica y en mi labor docente durante los últimos 15 años. Este

## ¿Transformación del conflicto?

---

Pequeño Libro no es el planteamiento definitivo; mi comprensión evoluciona constantemente impulsada por experiencias de la práctica y la docencia.

Mi enfoque va tanto en paralelo como convergente con el trabajo de otros autores, aunque no puedo explorar todas estas conexiones en este libro. No quiero que se asuma que mi punto de vista particular sobre la transformación del conflicto es superior al de quienes usan términos diferentes o al de aquellos que prefieren el término *resolución*. En este Pequeño Libro mi intención es ocuparme de la tensión creativa entre temas de resolución y transformación con el fin de formular su comprensión; no para desacreditar el trabajo de quienes prefieren usar otros términos.

Mi propósito aquí es agregar una voz a la discusión actual, en la búsqueda por lograr un mejor entendimiento en las relaciones humanas.

## 2. El lente de la transformación de conflictos

**E**n los espacios cotidianos, con frecuencia experimentamos el conflicto como una interrupción del curso natural de nuestras relaciones. Notamos o sentimos que algo no está bien. De repente, nos encontramos más atentos a cosas que habíamos dado por hecho. En este sentido, las relaciones se vuelven complicadas; no tan fáciles y tranquilas como alguna vez fueron.

Ya no aceptamos las cosas tal como se nos presentan a primera vista. En lugar de ello, gastamos tiempo y energía interpretando y reinterpretando lo que significan. Nuestra comunicación se torna difícil y nos demanda un esfuerzo más intencionado. Nos resulta más complicado escuchar lo que realmente nos están diciendo –a menos, claro está, que estén de acuerdo con nosotros o nosotras. No podemos comprender fácilmente qué es lo que realmente pretende la otra persona.

Nuestra propia fisiología cambia en la medida que nuestros sentimientos pasan de la molestia a la ansie-

## El lente de la transformación de conflictos

---

dad, e incluso al pleno dolor. En dichas situaciones, con frecuencia experimentamos una sensación creciente de afán, que nos lleva a un sentimiento cada vez más profundo de frustración, y que se incrementa a medida que el conflicto avanza, especialmente si no se vislumbra un final cercano.

Si alguien no involucrado en la situación preguntara, "¿en qué consiste este conflicto?", podríamos traducir nuestras explicaciones a una especie de "topografía" del conflicto o un mapa de relieve con sus picos y valles. Los picos son lo que vemos como los desafíos más significativos del conflicto, frecuentemente con énfasis en el más reciente, el que estamos escalando en el momento.

Con frecuencia, identificamos la montaña que estamos escalando en el momento como el principal problema con el que estamos lidiando, es decir el meollo del conflicto. Los valles representan los fracasos, la incapacidad de negociar soluciones adecuadas. Y la visión de la montaña en su totalidad –el cuadro completo que representa el patrón de nuestras relaciones – con frecuencia aparece vaga y distante; de la misma manera que se dificulta tener una visión de una cordillera en su totalidad cuando se escala un pico específico.

Este mapa de la topografía del conflicto ilustra nuestra tendencia a ver el conflicto enfocándolo en los problemas emergentes del momento. Dedicamos nuestra energía a reducir la ansiedad y el dolor mediante la búsqueda de una solución a los problemas emergentes sin tener en cuenta el mapa más grande del conflicto en sí mismo. También tendemos a ver el conflicto como una serie de desafíos y fracasos –picos y valles– sin un sentido real de las causas subyacentes y las fuerzas en conflicto.



El propósito de este libro es indagar de qué manera el enfoque transformativo del conflicto aborda estas tendencias, y en qué puede diferenciarse de las perspectivas de la resolución o la gestión del conflicto. ¿Qué es lo que busca la transformación de conflictos y qué considera básico para desarrollar una respuesta al conflicto?

Para iniciar, vamos a explorar las diferencias entre los términos *mirar* y *ver*. Mirar es poner o llamar la atención en algo. En el lenguaje cotidiano con frecuencia decimos: "¿Podrías mirar aquí por favor?" o "¡Mira eso!" En otras palabras, mirar requiere lentes que atraigan nuestra atención y nos ayuden a estar conscientes de algo. Por el otro lado, *ver* significa mirar más allá y a profundidad. Ver es buscar perspicacia y entendimiento. En el lenguaje cotidiano decimos, "¿ves lo que quiero decir?" Entender es el proceso de dar sentido. Y dar sentido requiere enfocar con más precisión.

*La transformación del conflicto  
es una forma de  
mirar, pero también de ver.*

La transformación del conflicto es más que un conjunto de técnicas específicas; es una forma de mirar, pero también de ver. Tanto para mirar como para ver se requieren lentes. En este sentido la transformación de conflictos sugiere un conjunto de lentes a través de los cuales veamos el conflicto social.

Podemos pensar en estos lentes como un conjunto especializado de anteojos. Por primera vez en mi vida estoy usando lentes de graduación progresiva; con estos

## El lente de la transformación de conflictos

---

anteojos tengo tres tipos de lente en uno solo. Cada uno tiene su propia función. Un lente, o segmento de lente, me ayuda a enfocar objetos que se encuentran a grandes distancias y que, de otra manera, vería borrosos. El segundo lente me permite ver claras las cosas que se encuentran a una distancia media, como la pantalla de la computadora. El último, en la parte inferior, viene siendo el lente de aumento, que me ayuda a leer un libro o a ensartar el cáñamo en el anzuelo. Esta metáfora de los lentes aplicada al conflicto sugiere varias implicaciones del enfoque transformativo en la comprensión del conflicto.

Primero, si trato de usar el segmento de mayor aumento para ver a distancia, el lente no me sirve. Cada lente o segmento del lente tiene su función, cual es enfocarse en un aspecto específico de la realidad. Cuando se enfoca una parte de la realidad, los otros aspectos se difuminan. Esto se evidencia de una manera impresionante al mirar, por ejemplo, a través de una cámara con telefoto o la diapositiva de una bacteria por un microscopio: en la medida en que se enfoca una parte de la imagen, otras se vuelven borrosas. Los aspectos de la realidad que quedan fuera de foco siguen allí, presentes, pero no son claros. De igual manera, el lente que usamos para ver el conflicto podrá clarificar algunos segmentos o aspectos de la realidad, mientras otros se vuelven borrosos. No podemos esperar que unos lentes sencillos hagan más que aquello para lo cual están hechos, y no podemos asumir que aquello que enfocan sea la totalidad del panorama.

Teniendo en cuenta que ningún lente es capaz de enfocar todo a la vez, necesitamos múltiples lentes para ver diferentes aspectos de una realidad compleja. Esto

recuerda el viejo proverbio ruso, "si todo lo que tienes es un martillo, todo lo que verás serán clavos". Por tanto, no podemos esperar que unos lentes sencillos enfoquen todas las dimensiones e implicaciones de un conflicto.

Mis tres lentes se mantienen juntos en un mismo marco de anteojos, siendo cada uno distinto; pero cada uno debe estar relacionado con los demás, si se ha de mantener la unidad de las diversas dimensiones de la realidad. Necesito cada lente para ver una porción particular de la realidad, y necesito que esté en relación con los demás para ver la totalidad. Esta es la utilidad de encontrar lentes que nos ayuden a tratar aspectos específicos del conflicto, y que al mismo tiempo nos brinden un medio para tener una visión completa del panorama.

El panorama completo es algo así como un mapa: nos ayuda a ver un amplio conjunto de objetos localizados en diferentes partes y ver cómo se conectan entre sí. En este libro sugiero tres lentes que pueden ayudar a crear un mapa integral. Primero, necesitamos un lente para ver la *situación inmediata*. Segundo, necesitamos otro para ver más allá del problema que se presenta, encaminado a los *patrones* más profundos de relación, incluyendo el contexto en el cual el conflicto halla su expresión. Tercero, necesitamos un *marco conceptual* que mantenga estas perspectivas unidas y que nos permita conectar el problema emergente con los patrones más profundos de relaciones. Dicho marco puede aportar en una comprensión global del conflicto, a la vez que crea una plataforma que permite abordar tanto los temas emergentes, como los cambios requeridos en el nivel de los patrones más profundos de las relaciones.

### **Los lentes de la transformación del conflicto muestran:**

- *la situación inmediata*
- *el contexto y los patrones subyacentes*
- *un marco conceptual*

Permítanme dar un ejemplo: En casa, algunas veces nuestra familia tiene animadas discusiones acerca de las tareas del hogar como lavar platos. Perfectamente podemos enfrascarnos en peleas que parecen surgir de la nada por algo que es terriblemente prosaico. El conflicto se centra en algo concreto y específico: la pila de platos sucios. Sin embargo, la energía suscitada sugiere que algo más profundo está en juego. De hecho, lo que está en juego en esta disputa va mucho más allá de decidir quién lavará los platos, porque estamos negociando es la naturaleza y la calidad de nuestras relaciones, las expectativas que tenemos unas personas de otras, las interpretaciones de nuestras identidades como individuos y como familia, nuestro sentido de autovaloración y cuidado por cada una de las demás personas, y la naturaleza del poder y el proceso de toma de decisiones en nuestra relación. ¡Sí, todo esto está en una pila de platos sucios!

Estas preocupaciones están implícitas en las preguntas que nos hacemos: "¿Quién los va a lavar esta noche? ¿Quién los lavó de último? ¿Quién los lavará en el futuro?" Como podemos ver, esto no es cuestión sólo de trastes sucios. Los platos ocasionan una pelea porque nos muestran cosas de nuestra relación –si podemos ver más



## El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos

---

allá o detrás de los platos sucios hasta alcanzar los patrones y cuestiones subyacentes o en curso en la situación.

Podríamos sólo plantearnos la pregunta, "Bueno ¿quién lavará los platos sucios esta noche?" Si encontramos una respuesta, nuestro problema está resuelto. Y en muchas ocasiones, dada la falta de tiempo o de un verdadero interés en ir más allá del asunto, esto es exactamente lo que hacemos: identificamos una solución rápida al problema. Sin embargo, casi siempre, esta solución rápida no explora el significado más profundo de lo que está sucediendo en nuestras relaciones y en nuestra familia. Y si este nivel más profundo permanece sin tocarse, se genera una energía que aflora nuevamente en el próximo episodio de platos sucios, la siguiente pila de ropa sucia, o esos zapatos que se encuentran tirados en el piso.

Los lentes de la transformación de conflictos nos sugieren mirar más allá de los platos sucios para ver el contexto de las relaciones en cuestión y luego mirar nuevamente la pila de trastes. El enfoque transformativo no se conforma con soluciones rápidas que respondan al problema inmediato, sino que busca crear un marco que aborde el *contenido*, el *contexto* y la *estructura de la relación*.

La transformación, como enfoque, aspira a crear procesos de cambio constructivo a través del conflicto. Estos procesos brindan la oportunidad de aprender sobre nuestros patrones de conducta y abordar estructuras relacionales, a la par que nos dan soluciones concretas a problemas emergentes. ¿Un ejemplo gracioso? Sí, si lo único que vemos son platos sucios. No, si los platos sucios son una ventana que nos permite mirar la vida, el crecimiento, las relaciones y la comprensión.

### Los marcos ubican:

- *el contenido*
- *el contexto*
- *la estructura de las relaciones*

¿Cómo creamos estos lentes? Empezaremos definiendo más claramente lo que queremos decir con el término *transformación de conflictos*. Para ello vamos a explorar de qué manera este enfoque entiende el conflicto y el cambio. Regresaremos después a la tarea más práctica de cómo desarrollar y aplicar un marco transformativo al conflicto social.

### 3.

# Definiendo la transformación de conflictos

**P**ropongo la siguiente definición:

**La transformación de conflictos es  
*visualizar y responder*  
a los *flujos y reflujos* de los conflictos sociales  
como *oportunidades vitales*,  
para crear *procesos de cambio constructivo*  
que *reducen la violencia e*  
*incrementan la justicia*  
en la *interacción directa y en las estructuras socia-*  
*les*,  
y responden a los problemas de la vida real  
en las *relaciones humanas*.**

El significado y las implicaciones de esta definición serán más fáciles de entender si analizamos los elementos que están escritos en cursivas. Imaginemos la transformación de conflictos como una persona en un viaje, compuesta por cabeza, corazón, manos y piernas.

### Cabeza

La cabeza hace referencia a la perspectiva conceptual del conflicto – cómo pensamos acerca de éste y, por lo tanto, cómo nos preparamos para aproximarnos a él. En la cabeza encontramos las actitudes, percepciones y orientaciones que llevamos a la transformación creativa de conflictos. En nuestra definición usamos los términos *visualizar* y *responder*.

*Visualizar* es algo activo, un verbo. Esta acción requiere una perspectiva y una actitud intencionales, y la voluntad de crear y alimentar un horizonte que nos brinde un propósito y una dirección hacia la cual orientarnos.

Una perspectiva transformativa se construye a partir de dos fundamentos:

- *La capacidad de visualizar el conflicto positivamente, como un fenómeno natural que crea potencial para crecer constructivamente, y,*
- *La voluntad de responder de maneras que optimicen ese potencial para el cambio positivo.*

El enfoque transformativo reconoce que el conflicto es una dinámica normal y continua en las relaciones

**El enfoque transformativo reconoce que el conflicto es una dinámica normal y continua en las relaciones humanas.**

humanas. Más aún, el conflicto trae consigo el potencial para un cambio positivo.

Por supuesto, el cambio positivo no siempre se da. Como todos sabemos muy bien, muchas veces el conflicto lleva a ciclos prolongados de daño y destrucción. Pero la clave para la transformación está en asumir una

## El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos

---

predisposición activa de ver en el conflicto su potencial catalizador de crecimiento.

*Responder* sugiere que la visión debe conducir a la acción, aprovechando la oportunidad que se presenta. La inclinación es por involucrarse. *Responder* reconoce que el entendimiento más profundo proviene de procesos de aprendizaje a partir de experiencias de la vida real.

Ambos fundamentos - *visualizar* y *responder* - implican cierto nivel de trabajo de "cabeza", racional. Estos representan nuestra forma de pensar y orientarnos cuando nos aproximamos a los conflictos que experimentamos en nuestras vidas, relaciones y en la comunidad.

*El flujo y reflujó:* Con frecuencia vemos el conflicto en términos de su aumento y disminución, su escalada y su desescalada, sus picos y valles; de hecho, frecuentemente enfocamos un pico o un valle específico, una iteración o repetición en particular de un episodio conflictivo. Una perspectiva transformativa, más que enfocarse en un pico o un valle, visualiza la cordillera completa.

Quizás sería de ayuda cambiar aquí nuestra metáfora por una menos estática. Una ola de mar, en su flujo y reflujó sobre la costa, ilustra el fenómeno de crecimiento y disminución. Pero en vez de enfocarse estrechamente sólo en la ola que se levanta y se rompe en la costa, la transformación de conflictos empieza con una comprensión de los patrones más amplios, el flujo y reflujó de energías, tiempos e incluso de estaciones completas, en el enorme mar de las relaciones.

El mar como metáfora sugiere que hay un ritmo y un patrón en los movimientos de nuestras relaciones cotidianas. A veces los movimientos del mar son pre-

## Definiendo la transformación de conflictos

---

decibles, tranquilos e incluso, relajantes. Eventos, estaciones y climas se combinan periódicamente para crear grandes cambios marinos que afectan todo a su alrededor.

Un enfoque transformativo busca comprender el episodio particular de un conflicto, no de manera aislada, sino inmerso en el patrón más general. El cambio comprende tanto el nivel inmediato de los problemas emergentes, como el de los patrones y problemas más amplios. El mar está en constante movimiento, fluye y es dinámico. Al mismo tiempo tiene condición y forma y puede tener un propósito monumental.

### Corazón

El corazón es el centro de la vida en el cuerpo humano. Físicamente, genera el pulso que sostiene la vida. Figurativamente, es el centro de nuestras emociones, intuiciones y vida espiritual. Es el lugar de donde partimos y a donde regresamos en busca de guía, sustento y dirección. El corazón constituye un punto de inicio y de retorno. De este centro surgen dos ideas para la transformación de conflictos:

**Relaciones humanas:** biólogos y físicos señalan que la vida en sí misma se encuentra menos en la sustancia física de las cosas que en las conexiones y relaciones entre ellas, aún cuando sean poco visibles. De manera similar, en la transformación de conflictos, las relaciones son centrales. Como el corazón en el cuerpo, los conflictos fluyen de las relaciones y regresan a ellas.

Las relaciones tienen dimensiones visibles, pero también tienen dimensiones menos evidentes. Para estimular el potencial positivo inherente al conflicto, debemos concentrarnos en las dimensiones menos visibles de las



relaciones, en vez de hacerlo exclusivamente en el contenido y la sustancia del pleito que es frecuentemente mucho más visible. Las cuestiones sobre las cuales la gente discute son importantes y requieren respuestas creativas. Sin embargo, las relaciones representan una red de conexiones que forman el contexto más amplio, el eco-sistema humano desde el cual surgen y se da vida a temas particulares.

Regresando por un momento a nuestra imagen del mar, si por sí sola, una ola representa el pico de los problemas visibles en la escalada del conflicto social, las relaciones son el flujo y reflujo del oleaje. Las relaciones - visibles e invisibles, inmediatas y de largo plazo - son el corazón del proceso transformador.

**Oportunidades vitales:** el término "vitales" aplicado a una situación de conflicto nos recuerda muchas cosas. Por una parte, esta expresión sugiere que la vida nos plantea conflictos, y que el conflicto es una parte natural de la experiencia humana. Por otra parte, asume que el conflicto crea vida, de la misma manera que los latidos del corazón en el cuerpo crean el fluir rítmico de la sangre, que nos mantiene vivos y en movimiento.

*El conflicto es una oportunidad, un regalo.*

El conflicto fluye de la vida. Como he enfatizado antes, más que ver el conflicto como una amenaza, lo podemos entender como una fuente de oportunidades para crecer e incrementar la comprensión de nosotras y nosotros mismos, de las otras personas y de nuestras estructuras sociales. Los conflictos en todos los niveles de las relaciones, son la manera en que la vida nos ayu

## Definiendo la transformación de conflictos

---

da a hacer un alto, a evaluar y tomar conciencia. Una manera de conocer realmente nuestra humanidad es reconocer el regalo del conflicto en nuestras vidas. Sin él, la vida sería una topografía plana y monótona de lo mismo de siempre, y nuestras relaciones serían infortunadamente superficiales.

El conflicto también crea vida: a través del conflicto respondemos, innovamos y cambiamos. El conflicto puede entenderse como el motor del cambio, lo que mantiene las relaciones y las estructuras sociales honestas, vivas y respondiendo dinámicamente a las necesidades, aspiraciones y crecimiento humanos.

### Manos

Nos referimos a nuestras manos como esa parte del cuerpo capaz de construir cosas, de tocar, sentir y alterar la forma que toman los objetos. Las manos nos acercan a la práctica. Cuando decimos "manos a la obra", significa que estamos cerca de donde el trabajo se desarrollará. Dos términos de nuestra definición hacen referencia a este punto:

*Constructivo*: este término puede tener dos significados: Primero, en su raíz es un verbo: construir, dar forma y moldear. Segundo, es un adjetivo: ser una fuerza positiva. La transformación abarca ambas ideas. Busca entender, no negar o evitar, la realidad de que el conflicto social con frecuencia desarrolla patrones violentos y destructivos. La transformación de conflictos persigue el desarrollo de procesos de cambio que explícitamente se centren en crear lo positivo a partir de lo negativo o lo difícil. Promueve una mayor comprensión de los patrones relacionales y estructurales subyacentes, a la par que construye soluciones creativas que mejoren las



relaciones. Se inclina por afirmar que esto es posible, que el conflicto es una oportunidad.

*Procesos de cambio:* para el enfoque transformativo, son claves los *procesos de cambio*, como componente transformacional y fundamento de cómo el conflicto puede pasar de ser destructivo a algo constructivo. Este cambio sólo se puede hacer cultivando la capacidad de ver, comprender y responder a los problemas que van surgiendo en el contexto de las relaciones y los procesos de cambio en curso. ¿Cuáles son los procesos que el conflicto por sí mismo ha generado? ¿Cómo se pueden alterar estos procesos u otros ya iniciados, que lleven al conflicto en una dirección constructiva? Enfocarse en el proceso es clave de la transformación de conflictos.

La transformación del conflicto gira alrededor de los aspectos dinámicos del conflicto social. Al centro del enfoque transformativo yace una convergencia del contexto relacional, una visión del conflicto como oportunidad y el aliento de procesos de cambio creativo. Este enfoque incluye una manera episódica de ver el conflicto, sin que esté impulsado por ella. El conflicto es percibido dentro del flujo y reflujo de la red de relaciones. Como veremos, una lente transformativa observa la generación de "plataformas" creativas como mecanismo para abordar temas específicos, a la vez que opera también para el cambio de patrones de la estructura social.

### Piernas y pies

Las piernas y los pies representan la parte con la que pisamos tierra, donde todas nuestras jornadas inician su marcha. Como las manos, éste es un punto de acción, donde los pensamientos y latidos cardíacos se traducen

## Definiendo la transformación de conflictos

---

en respuesta, dirección y velocidad. La transformación de conflictos sería sólo utopía si fuera incapaz de tener respuestas a los desafíos, necesidades y realidades de la vida real.

**En lugar de ver la paz como un "estado final" estático, la transformación de conflictos concibe la paz como una cualidad en continua evolución y desarrollo de las relaciones**

La visión transformativa entraña dos paradojas referentes al lugar donde se persigue ejecutar la acción y plantea las siguientes preguntas: ¿Cómo enfrentamos el conflicto de maneras tales que se reduzca la violencia y se incremente la justicia en las relaciones humanas? Y ¿cómo desarrollamos la capacidad para unas interrelaciones constructivas, directas, cara a cara y, al mismo tiempo, abordamos los cambios sistémicos y estructurales?

*Reducir la violencia e incrementar la justicia: la transformación de conflictos considera la paz centrada y arraigada en la calidad de las relaciones.* Estas relaciones tienen dos dimensiones: nuestras interacciones cara a cara y, la forma en que estructuramos nuestras relaciones sociales, políticas, económicas y culturales. En este sentido, la paz es lo que las Nuevas Ciencias<sup>1</sup> llaman "estructuras-proceso": un fenómeno que es simultáneamente dinámico, adaptable, y cambiante, y más aun, tiene una forma, propósito y dirección que lo configuran. Lejos de ver la paz como un "estadio final" estático, la transformación de conflictos concibe la paz como una cualidad en continua evolución y desarrollo

**de las relaciones.** El trabajo por la paz, por tanto, se caracteriza por los esfuerzos intencionales, orientados a atender el natural flujo y reflujo del conflicto humano a través de enfoques no violentos, que aborden los temas y mejoren la comprensión, la equidad y el respeto en las relaciones.

Para reducir la violencia se requiere que identifiquemos los temas emergentes y contenidos en un episodio del conflicto y, también, sus patrones y causas subyacentes. Para ello debemos abordar el tema de la justicia. Al hacer esto, debemos proceder de manera equitativa encaminada al cambio sustantivo. Las personas deben participar y tener voz en las decisiones que afectan sus vidas. Además, deberán tomarse en cuenta los patrones que generan la injusticia para cambiarlos, tanto en el nivel de las relaciones como en el de las estructuras.

*Interacción directa y estructuras sociales:* como se sugirió anteriormente, necesitamos desarrollar capacidades para visualizar y comprometernos con los procesos de cambio en todos los niveles de las relaciones: interpersonales, intergrupales, y socio-estructurales. Un conjunto de capacidades se enfoca en las interacciones directas, cara a cara. Y otro conjunto deberá enfatizar la necesidad de ver, perseguir y generar cambios en nuestras formas de organizar las estructuras sociales, desde lo familiar hasta las complejas burocracias; de lo local a lo global.

**La transformación del conflicto sugiere que una manera fundamental de promover el cambio constructivo en todos estos niveles es el diálogo. El diálogo es esencial para la justicia y la paz, tanto en el nivel interpersonal como en el estructural. No es éste el único mecanismo, pero es esencial.**

## Definiendo la transformación de conflictos

---

Típicamente pensamos en el diálogo como la interacción directa entre personas o grupos. La transformación de conflictos comparte este punto de vista. Muchos de los mecanismos basados en las habilidades básicas requeridas para reducir la violencia están arraigadas en las capacidades comunicativas para intercambiar ideas, encontrar definiciones comunes a los problemas y buscar soluciones.

*La transformación de conflictos es visualizar y responder a los flujos y reflujos de los conflictos sociales como oportunidades vitales para crear procesos de cambio constructivos que reducen la violencia, incrementan la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y responden a los problemas de la vida real en las relaciones humanas.*

Sin embargo, desde el punto de vista transformativo, se considera que el diálogo es necesario, tanto para crear como para abordar las esferas social y pública donde se construyen las instituciones, las estructuras, y los patrones de las relaciones humanas. Deben crearse procesos y espacios de tal manera que las personas puedan comprometerse y configurar las estructuras que rigen su vida comunitaria, definidas en términos gene-

## El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos

---

rales. El diálogo es necesario para dar acceso, tener voz e interactuar constructivamente en la formalización de nuestras relaciones, y en la forma como nuestras organizaciones y estructuras se construyen, se comportan y responden.

En su corazón, la transformación del conflicto se dirige a la creación de respuestas que se adapten al conflicto humano a través de procesos de cambio que incrementen la justicia y reduzcan la violencia.

## 4. Conflicto y cambio

El conflicto se da. Es algo normal que está continuamente presente en las relaciones humanas. Pero el cambio se da también. La comunidad humana y las relaciones no son estáticas, sino siempre dinámicas, se adaptan, cambian.

El conflicto tiene impacto en las situaciones y cambia las cosas de muchas maneras distintas. Podemos analizar estos cambios en cuatro grandes dimensiones: la *personal*, la *relacional*, la *estructural* y la *cultural*.

**El conflicto nos impacta**  
*personalmente,*  
*en lo relacional,*  
*estructuralmente,*  
*culturalmente.*

También podemos pensar acerca de estos cambios en función de dos preguntas:



¿Qué cambios están ocurriendo como resultado de un conflicto? Por ejemplo, ¿cuáles son los patrones y los efectos de este conflicto?

- ¿Qué tipo de cambios buscamos? Para responder a esta segunda pregunta, necesitamos examinar cuáles pueden ser nuestros valores e intenciones.

Con estas dos preguntas en mente vamos a considerar cada una de las dimensiones.

La dimensión *personal* del conflicto se refiere a cambios en los que se ha tenido una afectación y son deseables para el individuo. Estos involucran la totalidad de la persona, incluyendo las dimensiones cognitiva, emocional, perceptiva y espiritual.

**El cambio debe ser visto de forma descriptiva y propositiva**

Desde una perspectiva descriptiva, la transformación nos recuerda que, como individuos, los conflictos nos afectan tanto de manera negativa como positiva. El conflicto nos afecta el bienestar físico, la autoestima,

la estabilidad emocional, la capacidad de percibir con precisión y, la integridad espiritual.

Prescriptivamente, la transformación representa una intervención deliberada para minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial para el crecimiento personal, tanto como ser humano, como en los niveles físico, emocional y espiritual.

La dimensión *relacional* representa cambios en las relaciones cara a cara. Aquí consideramos las relaciones afectivas, el poder, y la interdependencia, así como los aspectos expresivos, comunicativos e interactivos del conflicto.

*Descriptivamente*, la transformación refiere la manera en que los *patrones* de comunicación e interacción son afectados por el conflicto. Mira más allá de la tensión en torno a los asuntos visibles y se enfoca en los cambios subyacentes producidos por el conflicto; esto incluye los patrones de percepción de las personas, lo que desean, lo que persiguen, y la manera como estructuran sus relaciones interpersonales al igual que las intergrupales e intra-grupales. El conflicto cambia las relaciones y, en un nivel más explícito, genera preguntas como éstas: ¿Qué tan cercanas o distantes desean las personas estar en sus relaciones? ¿Cómo usarán, construirán y compartirán el poder? ¿Cómo se perciben a sí mismas, a las demás personas y a las expectativas de ellos y ellas? ¿Cuáles son sus esperanzas y temores respecto de sus vidas y sus relaciones, sus patrones de comunicación y de interacción?



El aspecto prescriptivo de la transformación implica intervenir con la intención de minimizar la comunicación deficiente y maximizar el mutuo entendimiento. Esto incluye tratar de exteriorizar explícitamente los temores relacionales, las esperanzas y las metas de las personas involucradas.

La dimensión *estructural* resalta las causas subyacentes del conflicto y los patrones y cambios que éste provoca en las estructuras sociales, políticas y, económicas. Este aspecto centra su atención en la forma en que las estructuras sociales, las organizaciones y las instituciones se construyen, se mantienen y cambian a raíz del conflicto. También se refiere a la forma como las personas construyen y organizan sus relaciones sociales, económicas, políticas e institucionales para satisfacer sus necesidades humanas básicas, asegurar el acceso a



los recursos, y tomar decisiones que afectan a grupos, comunidades, y sociedades enteras.

En el aspecto descriptivo, la transformación implica analizar las condiciones sociales que hacen que el conflicto aflore y la manera en que éste afecta el cambio en las estructuras sociales existentes y en los patrones de toma de decisiones.

Desde el aspecto prescriptivo, la transformación representa la intervención deliberada para lograr un mejor entendimiento de las causas subyacentes y las condiciones sociales que crean y fomentan las expresiones violentas del conflicto. Además, abiertamente, promueve medios no violentos de reducir interacciones adversas y busca minimizar –y en último término, eliminar– la violencia. (Ello incluye la incidencia no violenta por el cambio). Pretender tales cambios promueve el desarrollo de estructuras que satisfagan las necesidades humanas básicas (justicia material o sustancial) a la vez que maximiza la participación de las personas en la toma de decisiones que les afectan (justicia procesal).

La dimensión *cultural* se refiere a los cambios producidos por el conflicto en los patrones más amplios de la vida del grupo, incluyendo la identidad y las formas en que la cultura afecta los patrones de respuesta y conflicto.

En el aspecto descriptivo, la transformación intenta comprender de qué manera el conflicto afecta y cambia los patrones culturales de un grupo, y cómo la suma de estos patrones compartidos afecta la forma en que las personas entienden y responden al conflicto en una situación dada.

Prescriptivamente, la transformación busca ayudar a las personas en conflicto a comprender los patrones

culturales que contribuyen al conflicto en su entorno, y luego, a identificar, promover y construir a partir de mecanismos y recursos propios de la cultura para responder y manejar constructivamente el conflicto.

Entonces, como *marco analítico*, la transformación busca comprender el conflicto social como algo que emerge de las dimensiones personal, relacional, estructural, y cultural de la experiencia humana y produce cambios en ellas. Como *estrategia de intervención* la transformación opera en la promoción de procesos constructivos con el siguiente rango de metas orientadas al cambio.

### Las Metas del Cambio en la Transformación de Conflictos

#### **Personal**

- Minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial para el crecimiento y bienestar de la persona como ser humano individual a nivel físico, emocional, intelectual y espiritual.

#### **Relacional**

- Minimizar la comunicación deficiente y maximizar el entendimiento.
- Exteriorizar y trabajar los temores y esperanzas relacionados con los sentimientos y la interdependencia en la relación.

### **Estructural**

- Entender y abordar las raíces y las condiciones sociales que dan lugar a expresiones violentas o dañinas del conflicto.
- Promover mecanismos no violentos que reduzcan la confrontación negativa y minimicen la violencia hasta eliminarla.
- Promover el desarrollo de estructuras que satisfagan las necesidades humanas básicas (justicia material o sustancial) y maximice la participación de las personas en la toma de decisiones que afectan su vida (justicia procesal).

### **Cultural**

- Identificar y entender los patrones culturales que contribuyen al surgimiento de expresiones violentas del conflicto.
- Identificar y construir mecanismos y recursos dentro del ámbito cultural para responder y manejar constructivamente los conflictos.

# 5.

## Conectando resolución y transformación

Hemos explorado el enfoque transformativo como una perspectiva del conflicto y el cambio. Ahora, ¿cómo se llevan a la práctica estas ideas? Al ir al nivel de lo práctico, no podemos dejar completamente de lado el nivel conceptual. Debemos desarrollar una imagen clara de nuestro propósito –el “panorama”.



En otros términos, necesitamos una visión estratégica para valorar y desarrollar planes y respuestas específicas. El panorama nos ayuda a ver el propósito y la dirección. Sin él, nos podemos encontrar fácilmente respondiendo a una multitud de problemas, crisis y ansiedades sobrecargadas de energía. Puede ser que terminemos con un sentido de urgencia, pero sin entender claramente a qué contribuyen nuestras respuestas. Puede ser que resolvamos muchos problemas inmediatos sin crear, necesariamente, ningún cambio social que sea constructivo y de importancia.

Parte de la idea de crear el panorama es identificar y analizar las metáforas que nos guían. Una buena manera de empezar es comparando las metáforas de resolución y transformación.

He dicho que la *transformación de conflictos* brinda una perspectiva del conflicto diferente a la *deresolución del conflicto*. Creo que esta reorientación es tan fundamental que cambia la esencia misma del modo en que miramos y respondemos al conflicto social. Debemos analizar esto por sus implicaciones en la práctica.

Dirigirse hacia la *transformación* y alejarse de la *resolución* significa que estamos cambiando o expandiendo nuestra idea guía. El lenguaje de *resolución* nos ha proporcionado hasta el momento un amplio marco estructural para nuestras acciones e interpretaciones.

La resolución de conflictos es un término reconocido y ampliamente aceptado tanto en las comunidades que la aplican, como entre quienes la investigan. Ha definido un campo por más de medio siglo. Dentro de ese campo, hay varios enfoques, formas de entender y definiciones, algunos de los cuales se asemejan a la manera en que estoy definiendo una perspectiva transformacional. Sin embargo, en esta discusión en particular, no estoy tan interesado en las definiciones de resolución y transformación como términos en sí mismos, sino más bien en el significado o las implicaciones sugeridas por las ideas que representan.

En su nivel más básico, el lenguaje de resolución implica encontrar una solución a un problema. Orienta nuestro pensamiento hacia la terminación de aquellos eventos o problemas que suelen ser experiencias muy dolorosas. Hay un carácter definitivo y una finalidad creada en el lenguaje cuando añadimos "re" a "solución":

buscamos una conclusión. Para la *resolución* la pregunta guía es: ¿cómo acabamos con algo indeseado?

La transformación nos conduce al cambio, a cómo las cosas cambian de una forma a otra. El proceso de cambio es fundamental para este lenguaje orientador. Por su naturaleza, cuando añadimos "trans" a "formar" debemos contemplar tanto la situación en curso como la situación nueva.

Para la *transformación* la pregunta guía es ésta: ¿cómo acabamos con algo indeseado y construimos algo que sí deseamos?

La *resolución* con frecuencia dirige nuestra atención a los problemas emergentes. Dado su énfasis en las soluciones inmediatas, tiende a concentrarse en la sustancia y contenido del problema. Esto puede explicar por qué ha predominado la literatura sobre la técnica de negociación en el campo de la resolución del conflicto –desde los populares puestos de libros de aeropuertos, hasta los corredores de las grandes instituciones de investigación. Abreviando, la resolución está centrada en el contenido.

Por otra parte, la transformación incluye la preocupación por el contenido, pero centra su atención en el *contexto* de los patrones de las relaciones, puesto que observa que el conflicto está en marcado en una red y sistema de patrones relacionales.

**La pregunta  
guía para la  
*transformación*  
es: ¿cómo  
acabamos con  
algo indeseado y  
construimos algo  
que deseamos?**

Podemos llevar esto un paso más allá. Tanto la resolución como la transformación reclaman estar orientadas al proceso. No obstante, la reso-

lución ve el desarrollo del proceso centrado en la inmediatez de la relación, allí donde tienen lugar los síntomas de crisis y ruptura. La transformación visualiza el problema actual como una oportunidad para incluir un contexto más amplio, explorar y entender el sistema de relaciones y patrones que dan lugar a la crisis. Busca dar cuenta tanto de los problemas inmediatos, como del sistema de patrones relacionales.

Esto requiere una visión de largo alcance que vaya más allá de la preocupación por las necesidades inmediatas. En vez de un enfoque que es *conducido* por la crisis, la transformación busca activamente una respuesta estratégica a la misma. La presión por *resolver* lleva a procurar alivio de corto alcance al dolor y la ansiedad, negociando respuestas a los problemas del momento. Sin embargo, esas respuestas pueden o no dejar intocado el contexto y los patrones de las relaciones más profundas que fueron la causa de los problemas.

Finalmente, a cada perspectiva le acompaña un punto de vista del conflicto. La resolución ha tendido a enfocarse principalmente en los métodos para des-escalar el conflicto. La transformación involucra tanto el des-escalamiento del conflicto como el compromiso con éste, e incluso la escalada, en búsqueda del cambio constructivo. El cambio constructivo requiere una variedad de roles, funciones y procesos, algunos de los cuales pueden aún evidenciar la existencia de un conflicto.

En resumen, la transformación incluye las contribuciones y enfoques propuestos por un lenguaje basado en la resolución, pero no se limita a ellos. Va más allá de un proceso enfocado en la resolución de un problema particular o *episodio* del conflicto para buscar el *epicentro* del mismo.

Un *episodio* es la expresión visible de un conflicto que surge dentro de la relación o sistema, usualmente dentro de un espacio determinado de tiempo. Genera atención y energía alrededor de un conjunto de problemas particulares que necesitan respuesta. El *epicentro* del conflicto es la red de patrones relacionales, que con frecuencia proporciona una historia de episodios vividos, de los cuales emergen nuevos episodios y problemas. Si el episodio libera energía conflictiva en la relación, el epicentro es donde se produce dicha energía.

*La transformación  
aborda tanto  
el episodio como  
el epicentro del conflicto*

El enfoque en el epicentro proporciona una serie de preguntas centrales: ¿Cuál es el panorama de relaciones y patrones en los cuales surge el problema? ¿Cuáles son los procesos de cambio potenciales y necesarios que pueden responder tanto a los problemas inmediatos, como al contexto más amplio que genera la crisis? ¿Qué visión a largo plazo podemos esperar construir a partir de las semillas y el potencial en la crisis actual?

La idea de transformación ofrece una visión ampliada del tiempo. Localiza problemas y crisis dentro de las relaciones y el contexto social. Crea un lente para ver tanto la solución, como los procesos de cambio que van sucediendo. La transformación sugiere que la clave para soluciones creativas radica en diseñar una plataforma receptiva y adaptable para el cambio constructivo,



que dan lugar a la crisis y los problemas emergentes. El episodio del conflicto se convierte en una oportunidad para abordar el epicentro del conflicto.

Resolución de conflictos y transformación de conflictos: Una breve comparación de perspectivas		
	<i>Perspectiva de Resolución de Conflicto</i>	<i>Perspectiva de Transformación de Conflicto</i>
<b>La pregunta clave</b>	¿Cómo acabamos con algo indeseado?	¿Cómo acabamos con algo destructivo y construimos algo deseado?
<b>El enfoque</b>	Centrado en el contenido.	Centrado en la relación.
<b>El propósito</b>	Llegar a un acuerdo y a una solución al problema emergente que genera crisis.	Promover procesos de cambio constructivo, incluyendo soluciones inmediatas, pero sin limitarse a ellas.
<b>El desarrollo del proceso</b>	Está inmerso y construido alrededor de las relaciones inmediatas, donde los síntomas de ruptura aparecen.	Visualiza el problema emergente como una oportunidad para responder a los síntomas y, al mismo tiempo, comprometer los sistemas en los que las relaciones se encuentran inmersas.
<b>Marco temporal</b>	El horizonte es el alivio, en el corto plazo, del dolor, la ansiedad y las dificultades.	El horizonte para el cambio es de mediano a largo alcance y es intencionalmente una respuesta a la crisis, más que dejarse conducir por ésta.
<b>Visión del conflicto</b>	Visualiza la necesidad de des-escalar los procesos del conflicto.	Visualiza el conflicto como una ecología que es racionalmente dinámica con reflujos (desescalada del conflicto para procurar el cambio constructivo) y flujos (escalada del conflicto para procurar el cambio constructivo).

## 6. Crear un mapa del conflicto

El "panorama" de la transformación de conflictos sugerida en el capítulo anterior puede visualizarse como un mapa o diagrama (Figura 1). Éste está integrado por tres componentes principales, en el que cada uno representa un punto a explorar en el desarrollo de la estrategia y la respuesta al conflicto. Empezamos con el primer punto de exploración: La situación actual.

### *Exploración 1:*

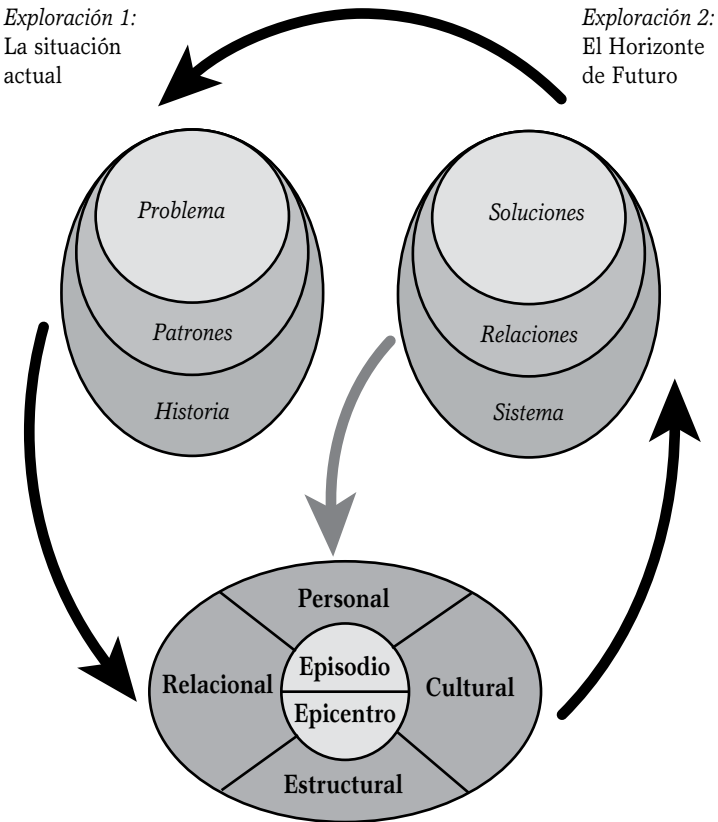
#### La situación actual

En la figura 1 se visualiza la situación actual como un conjunto de esferas inmersas una dentro de la otra y mostradas como elipses. Una esfera es una metáfora adecuada para ayudarnos a pensar sobre los espacios de exploración, significado y acción. Al contrario del círculo, la esfera tiene límites algo laxos, como en la frase "una esfera de actividad". Por tanto, la esfera nos invita a un espacio dinámico.

Aquí la esfera de los problemas inmediatos está inmersa en la esfera de los patrones, los cuales, a su vez,

están inmersos en la esfera de la historia. Esto nos recuerda que el problema inmediato está arraigado a un contexto –en los patrones de las relaciones y las estructuras, todas con una historia.

**Figura 1: El panorama de la transformación de conflictos**



Una paradoja clave de los problemas emergentes es la conexión entre el presente y el pasado. Los patrones de "cómo se han venido dando las cosas" proporcionan el contexto desde el cual emergen a la superficie los problemas inmediatos de la disputa. Los problemas actuales crean la oportunidad de recordar y reconocerlos, pero éstos en sí mismos, no tienen el poder de cambiar positivamente lo que ya ha trascendido. El potencial para el cambio constructivo radica en nuestra capacidad de reconocer, entender y reparar lo que ha sucedido. El cambio positivo requiere una disposición para crear nuevas formas de interacción, para construir relaciones y estructuras con perspectiva de futuro.

Regresando a nuestra definición, la inmediatez de los problemas emergentes y la energía liberada cuando las personas luchan por estos, definen la expresión "epi sódica" del conflicto. Ir de los problemas emergentes hacia las esferas de los patrones relacionales e históricos nos conduce al epicentro del conflicto, el cual es siempre capaz de regenerar nuevos episodios, bien sea en problemas similares o distintos. La transformación busca ver y entender a los dos: el episodio y el epicentro. Esto nos lleva a indagar en un tercer nivel –la Exploración Tres –; pero, primero necesitamos examinar otro conjunto de esferas involucradas: el horizonte de futuro.

### *Exploración 2:*

#### El horizonte de futuro

El segundo punto a explorar nos ayuda a pensar sobre el horizonte de futuro. La imagen de un horizonte puede ser un modo apropiado de imaginar el futuro, puesto que un horizonte puede ser visto, pero no toca-

do. Puede orientar, pero implica un avance permanente en lo cotidiano. El futuro es algo que podemos visualizar, pero no controlar.

En nuestro panorama, el futuro es representado como un conjunto de esferas, y significa que sugiere algo abierto y dinámico. Inmersas en este espacio de compromiso y exploración hay esferas más pequeñas –soluciones inmediatas, relaciones, estructuras – que involucran posibles caminos para tratar los problemas inmediatos que van surgiendo, así como procesos que involucran patrones relacionales y estructurales. Explorar dentro del horizonte de futuro nos trae preguntas como éstas: ¿Qué esperamos construir? Idealmente, ¿qué nos gustaría ver operando? ¿Cómo podemos abordar todos los niveles –tanto las soluciones inmediatas como los patrones subyacentes- de relaciones y estructuras?

Si estas dos series de esferas o niveles de exploración (la situación actual y el horizonte de futuro) fueran los únicos componentes del panorama global, posiblemente tendríamos un modelo de cambio lineal: un movimiento que iría de la situación actual al futuro deseado.

No obstante, es importante visualizar la imagen completa como un círculo interconectado. Podemos ver esto en las energías señaladas por las flechas. Las esferas de la situación actual generan presión para que se haga algo inmediato. Son un tipo de energía social que crea un impulso hacia el cambio, como lo indica la flecha que se mueve hacia adelante. En el otro lado, el horizonte de futuro arrastra un impulso que apunta hacia lo que podría ser armado y construido. El horizonte representa una energía social que informa y orienta. Aquí la flecha apunta tanto hacia atrás, a la situación inmediata, como hacia adelante, hacia la serie de proce-

son de cambio que pueden emerger. La combinación de flechas crea un círculo completo. En otras palabras, nuestro panorama global es un proceso tanto circular como lineal, o a lo que antes nos referimos como estructuras-proceso.

### *Exploración 3:*

#### El desarrollo de procesos de cambio

Lo anterior nos lleva a la tercera y gran exploración: el diseño y apoyo a los procesos de cambio. Nuevamente, podemos visualizarlo en la forma de una esfera con componentes internos. Esta esfera completa requiere que pensemos la respuesta al conflicto como el desarrollo de procesos de cambio que atienden a la red de necesidades, relaciones y patrones interconectados con las cuatro dimensiones: personal, relacional, cultural y estructural.

Nótese que escribimos "procesos" en plural. Los procesos de cambio requieren que mantengamos unidas, al mismo tiempo, múltiples iniciativas interdependientes que son diferentes, pero no incompatibles. La transformación necesita que reflexionemos sobre los múltiples niveles y tipos de procesos de cambio, más que encaminarnos a una única solución operativa. El proceso de cambio

**Este enfoque  
va más  
allá de la  
negociación  
de soluciones  
y construye  
algo nuevo.**

aborda tanto el contenido del episodio, como los patrones del contexto o el epicentro. Debemos conceptualizar múltiples procesos de cambio que incluyen soluciones para los problemas inmediatos *y al mismo tiempo*, procesos que creen una plataforma para el cambio a largo plazo en los patrones de las relaciones y las estructuras.

En su sentido más amplio, entonces, el marco de la transformación comprende tres aspectos a indagar: la situación actual, el horizonte del futuro preferido y el desarrollo de procesos de cambio que los une a los dos.

El movimiento para ir del presente al futuro deseado no es una línea recta. Más bien, éste representa un conjunto dinámico de iniciativas que ponen en movimiento procesos de cambio y promueven estrategias de cambio a largo plazo, a la vez que ofrecen respuestas a necesidades específicas inmediatas. La transformación de conflictos enfrenta estos retos: ¿Qué clase de cambios y soluciones se necesitan? ¿A qué niveles? ¿En torno a qué temas? ¿Inmersos en qué relaciones?

Un marco así, enfatiza los retos de cómo *terminar* algo indeseado y cómo *construir* algo que sí se desea. Recordemos que este enfoque conecta prácticas de resolución que usualmente se han enfocado en mirar formas de terminar una "iteración" o repetición particular del conflicto, con una orientación transformadora que obra en la construcción del cambio en las dimensiones relacional y estructural. Por un lado, este marco lidia con los problemas presentes y el contenido del conflicto, buscando encontrar soluciones aceptables para ambas partes, en los que suelen ser procesos que reducen la violencia y el escalamiento continuo del conflicto. Por otro lado, este enfoque va más allá de la negociación de soluciones y se construye hacia algo nuevo. Por tanto, se requiere la negociación de procesos de cambio que surgen de una vasta comprensión de los patrones relacionales y del contexto histórico.

La transformación negocia tanto las soluciones como las iniciativas de cambio social. Ello requiere una capacidad para ver a través de, y más allá de, los problemas

## Crear un mapa del conflicto

---

que se van presentando y abarcar los patrones profundos, a la vez que busque respuestas creativas que se dirijan a los problemas de la vida real en tiempo real. Sin embargo, para comprender mejor este enfoque necesitamos entender más plenamente cómo se conceptualizan y desarrollan las plataformas para el cambio constructivo, como estructuras-proceso.



# 7.

## Las estructuras-proceso como plataformas para el cambio

Con nuestro mapa o diagrama conceptual en mente, debemos ahora considerar cómo funciona realmente la transformación. Nuestro reto clave es éste: cómo desarrollar y mantener una plataforma o plan estratégico que tenga la capacidad de adaptarse y generar continuamente el cambio deseado, a la vez que responda creativamente a necesidades inmediatas. Podemos hacer esto pensando en las plataformas como estructuras-proceso.

En las Nuevas Ciencias, las estructuras-proceso son descritas como un fenómeno natural, dinámico, adaptable y cambiante, pero que, al mismo tiempo, mantiene una forma y estructura funcional e identificable. Margaret Wheatley se refiere a ellas como "aquello que mantiene la forma a través del tiempo y que, sin embargo, no tiene rigidez estructural". Son también, paradójicamente, un fenómeno tanto circular como lineal. Al poner estos dos términos -"proceso" y "estructura"- en una sola palabra

compuesta, unida por un guión, enfatizamos la realidad de que en un solo concepto combinamos dos características interdependientes: adaptabilidad y propósito.

La transformación visualiza al conflicto y nuestra respuesta a éste como la creación de procesos que tienen estas dos características. El cambio mismo da la sensación de estructuras-proceso. Estamos forzados a explorar más de cerca cómo podríamos entender las diferencias y contribuciones de los círculos y las líneas.

### Tanto circular como lineal

*Circular* significa que las cosas van alrededor. A veces, la palabra *circular* tiene una implicación negativa, como en *pensamiento circular*. Pero *circular* también tiene implicaciones positivas. La primera, nos recuerda que las cosas están conectadas y relacionadas. La segunda, nos sugiere que algo que crece con frecuencia se nutre a sí mismo de su propio proceso y dinámica. La tercera, y la más crítica en nuestra exploración, es que el concepto de circularidad nos recuerda que los procesos de cambio no son unidireccionales. Es particularmente importante tener esto en mente cuando experimentamos el flujo y reflujo de nuestros esfuerzos en la creación de plataformas para respuestas constructivas.

La circularidad sugiere que necesitamos pensar cuidadosamente cómo sucede el cambio social en realidad. Con frecuencia, vemos el cambio a través de un espejo retrovisor, observando el patrón de cómo algo se trasladó de un lugar a otro. Pero cuando estamos a mitad del cambio, y cuando estamos viendo hacia delante, hacia lo que puede hacerse, el proceso de cambio nunca parece claro o nítido. El círculo nos recuerda que el cambio no sucede a un ritmo parejo, ni es unidireccional.

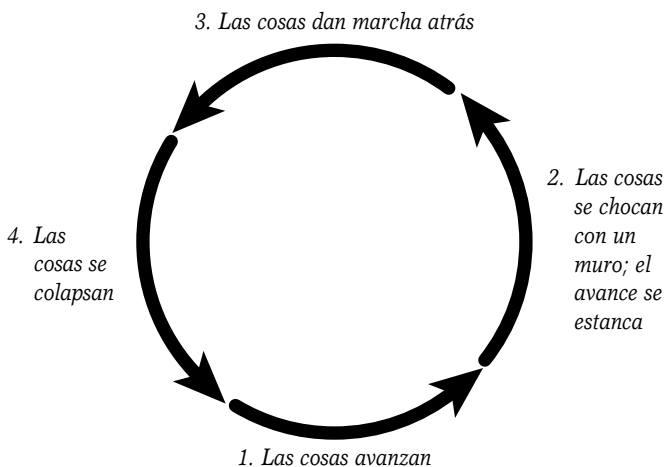
### El círculo del cambio

Podemos empezar por colocar el círculo en orden cronológico (ver Figura 2). Para hacerlo, he encontrado útil poner atención a **cómo se siente realmente el cambio, en especial cuando las personas involucradas se preocupan profundamente por ciertos tipos de cambios sociales o cuando están en medio de un conflicto difícil.** La figura 2 identifica cuatro experiencias comunes, cada una muy diferente, cada una envuelta en la otra y cada una como parte del círculo del cambio.

Algunas veces sentimos como si el cambio deseado se estuviera dando, como si hubiera algún progreso. Las cosas avanzan en la dirección deseada, hacia las metas o aspiraciones que tenemos para nosotros mismos y nuestras relaciones.

En otros momentos sentimos como si hubiéramos llegado a un *impasse*. Se ha levantado un muro que obstaculiza y detiene todo.

**Figura 2: El cambio como un círculo**



## Las estructuras-proceso como plataformas para el cambio

---

Luego, hay momentos en los que los procesos de cambio parecen venirse abajo. Sentimos como si aquello que habíamos logrado ahora se deshiciera. Escuchamos expresiones como: "En un simple abrir y cerrar de ojos, se han venido abajo años de trabajo". Sentimos que "estamos en contravía" o que "nadamos contra la corriente". Estas metáforas subrayan la realidad de que los cambios – incluso los positivos – abarcan periodos tanto de marcha atrás, como de avance.

Después hay tiempos en los que sentimos como si es tuviéramos pasando por un completo fracaso. Las cosas no sólo están retrocediendo, sino que se están haciendo trizas, colapsando, como un edificio que se derrumba. En el flujo y reflujo del conflicto y en la construcción de la paz experimentamos estos períodos como profundamente deprimentes, con frecuencia acompañados por frases como, "tenemos que empezar desde cero".

Todas estas experiencias, aunque no siempre en el mismo orden cronológico, son parte normal del círculo del cambio. Entender el cambio en forma circular nos ayuda a conocer y anticipar esto. El círculo reconoce que ningún punto en el tiempo determina el patrón más amplio. Más bien, el cambio abarca diferentes conjuntos de patrones y direcciones como parte del todo.

El círculo nos alerta a cada paso: avanzar demasiado rápido tal vez no sea prudente. Encontrar un obstáculo probablemente nos ofrece una revisión útil de la realidad. Ir hacia atrás, tal vez permita crear formas más innovadoras de avanzar. E ir hacia abajo puede crear oportunidades para construir algo totalmente nuevo.

A cada paso, el pensamiento circular nos plantea algo práctico: Observa. Fíjate. Adáptate. Nos recuerda que el cambio, como la vida, nunca es estático. Ésta es la por

ción del círculo de estructuras-proceso dinámico.

La calidad lineal del cambio, por otra parte, significa que las cosas cambian de un punto al siguiente. En matemáticas, una línea es el camino más corto entre dos puntos. Ésta es recta, sin curvas ni desvíos. Una orientación lineal está asociada con el pensamiento racional, con el entendimiento de las cosas en términos de su más puro sentido lógico de causa - efecto. Entonces, ¿de qué manera esto se relaciona con aquella característica del cambio que acabamos de describir como no unidireccional o que no es lógica en sentido estricto?

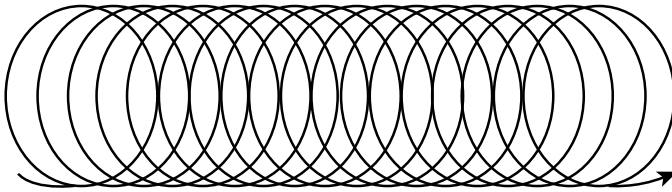
Reconocer la naturaleza lineal del cambio requiere que pensemos sobre todo acerca de su dirección y propósito. Ello es otra forma -además esencial- de ver la red de patrones de los distintos factores relacionados, que avanzan para conformar un todo.

La visión lineal sugiere que las fuerzas sociales se mueven en amplias direcciones, generalmente no visibles a simple vista y rara vez obvias en un margen de tiempo corto. Una perspectiva lineal nos demanda tomar distancia y observar tanto la dirección general que sigue el conflicto social, así como el cambio que de seamos, que incluye historia y futuro. Específicamente se requiere observar el patrón de círculos, no sólo la experiencia inmediata.

### El cambio como estructuras-proceso

La figura 3 muestra gráficamente una estructura-proceso simple. En esta figura se mantienen juntas una red de círculos dinámicos que crean velocidad y dirección globales. Para algunos, ésta remitirá a una idea de espiral compuesta de patrones internos, multi-direccionales, que crean un movimiento común general.

*Figura 3: Estructuras-proceso simple*



En la comunidad científica, quienes se oponen al pensamiento lineal argumentan que la linealidad asume una visión determinista del cambio, que desestima nuestra capacidad de predecir y controlar los resultados. Aunque ésta es una advertencia útil, no creo que la falta de control y determinismo sean incompatibles con un propósito y orientación. Tenemos que buscar "nuestro norte", como se suele decir; debemos reflexionar cómo pensamos que sucede el cambio en la realidad y en qué dirección va. Esto es lo que ofrece una manera lineal de ver las cosas: requiere que expliquemos la forma como pensamos que éstas están relacionadas, cómo se crea el movimiento, y en qué dirección global están fluyendo las cosas. En otras palabras, un enfoque lineal nos impulsa a expresar y comprobar nuestras teorías del cambio que, con tanta frecuencia, permanecen inexploradas y latentes bajo capas de retórica y bajo nuestras respuestas y acciones reflejas. El pensamiento lineal dice: "Oye, las buenas intenciones no son suficientes. ¿Cómo es que precisamente esta acción va a producir cambios? ¿Qué está cambiando y en qué dirección va?" **La clave para crear una plataforma para la transformación en medio del conflicto se encuentra en mantener unida una sana dosis de ambas perspectivas, la lineal y la circular.**

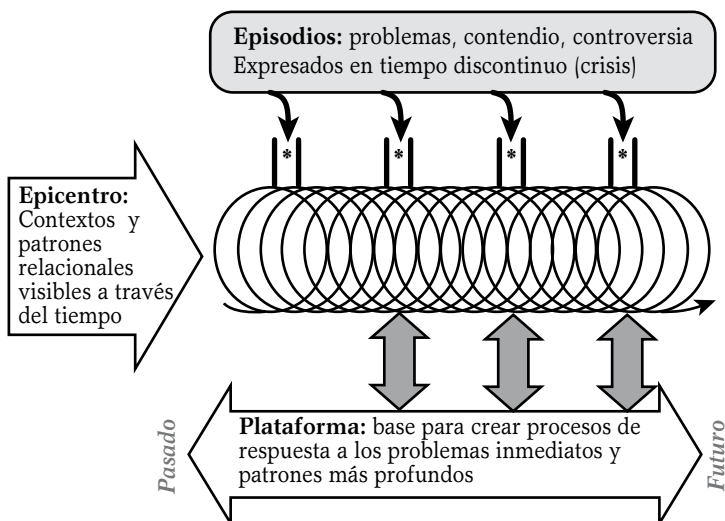
### Plataformas transformativas

El enfoque transformativo requiere que construyamos una base actual y adaptable en el epicentro del conflicto, una "plataforma". Una plataforma es como un andamio-trampolín: ofrece una base en la cual pararse y desde la cual saltar. La plataforma incluye: una comprensión de distintos niveles del conflicto (el "panorama global"); los procesos para abordar problemas inmediatos y conflictos; una visión de futuro, y un plan para procesos de cambio, que vayan en esa dirección. A partir de esta base, es posible generar procesos para crear soluciones a necesidades de corto plazo y, al mismo tiempo, trabajar por cambios constructivos, estratégicos y de largo plazo en los sistemas y en las relaciones.



La figura 4 presenta esta idea que agrega a nuestra estructura-proceso (Figura 3) la escalada de los episodios del conflicto, con la plataforma que soporta todo esto. La espiral estructura-proceso puede ser vista como el epicentro del conflicto, y los picos u olas del conflicto como los episodios. El ascenso y descenso general del conflicto y los procesos de cambio aportan una base en curso, desde la cual se puedan generar procesos. La escalada del conflicto crea oportunidades para establecer y sostener esta base. Desde una visión transformativa, es importante desarrollar un proceso para ofrecer una solución a estos conflictos o problemas inmediatos, pero no es lo clave. Es más importante generar procesos de largo aliento que: 1) Brinden respuestas adecuadas a la inmediata y futura repetición de los episodios del conflicto; 2) Aborden los patrones sistémicos y relacionales más profundos y de largo alcance que producen expresiones del conflicto violentas o destructivas.

**Figura 4: Plataforma transformativa**



Una plataforma de transformación del conflicto debe simultáneamente dar respuestas en el corto plazo y ser estratégica a largo plazo. Debe tener la capacidad para generar y regenerar procesos de cambio que respondan tanto a los episodios como al contexto o epicentro. Debido a su dinamismo y complejidad, la plataforma es una estructura-proceso, no sólo un proceso ni sólo una estructura. Una plataforma de transformación debe ser adecuada si entiende que el conflicto y el cambio son constantes, pero las soluciones específicas y las formas que toman son efímeras.

La transformación del conflicto es un camino circular con un propósito. Empezar esta jornada requiere preparación.



## 8.

# Desarrollando nuestras capacidades

Conforme he ido pasando de pensar conceptualmente la transformación del conflicto a su aplicación, he encontrado importante cultivar las siguientes prácticas personales:

### *Práctica 1:*

Desarrollar la capacidad de ver lo problemas presentes como una ventana

Un enfoque transformativo requiere que desarrollemos la capacidad de ver la situación inmediata sin ser cautivados, abrumados o empujados por las demandas de los problemas que se presentan. Ello requiere una cierta habilidad para evitar la urgencia que nos lanza a una solución rápida, así como las angustias que con frecuencia acompañan al sistema de relaciones a medida que escala el conflicto.

La clave para esta práctica requiere de las siguientes disciplinas: 1) la capacidad de mirar y ver más allá de

los problemas que se presentan; 2) la empatía para entender la situación de la otra persona (o grupo) pero sin involucrarse en la espiral de sus angustias y temores y, 3) la capacidad para crear opciones de respuesta que tomen en serio los problemas emergentes, pero que estén guiadas por la necesidad de soluciones rápidas.

¿Cómo hacemos esto? Un camino es visualizar los problemas presentes como una ventana. Las ventanas son importantes en sí mismas, pero cuando estamos ante ellas, rara vez las observamos. Vemos a través del vidrio y dirigimos nuestra atención hacia lo que se encuentra más allá de la ventana. De la misma manera, en la transformación de conflictos, no fijamos nuestra atención inicialmente en los problemas en sí mismos para buscar una aparente solución rápida. En vez de ello, vemos a través del problema para enfocar la escena que se encuentra más allá de la situación inmediata. Esto nos demanda distinguir entre el contenido del conflicto y su contexto.

Cuando usamos los problemas emergentes como una ventana, enfocamos el conflicto con dos lentes: uno, enfoca la sustancia del contenido, y el otro, busca ver desde dentro, a través del contenido y hasta la naturaleza del contexto y los patrones relacionales. Este enfoque nos lleva a distinguir entre lo que se ha llamado el contenido sintomático de una crisis y el proceso emocional que lo sostiene.<sup>3</sup>

Esta habilidad de ver tanto dentro, como a través de, nos permite desarrollar un proceso orientado al cambio que responda al contenido inmediato y que a la vez aborde el contexto global dentro del cual éste surgió.

### *Práctica 2:*

#### Desarrollar la capacidad para integrar múltiples marcos temporales

La capacidad para ver a través de la ventana de la situación inmediata supone una segunda disciplina importante: la capacidad de pensar y actuar sin las limitaciones de una visión de corto plazo. Esto no significa que pensemos en el largo plazo, simplemente para prevenir o corregir la estrechez de miras de trabajar con una mentalidad de crisis. Por el contrario, significa crear estrategias que integren respuestas en el corto plazo con cambios a largo plazo; en otras palabras, debemos tener la capacidad de dar respuesta en el corto plazo y establecer estrategias de largo plazo.

Este enfoque requiere procesos con una variedad de marcos temporales. Es importante sentirse a gusto con esta multiplicidad de líneas temporales.

Una herramienta específica que ayuda a desarrollar esta capacidad es visualizar el tiempo como si estuviera conectado a necesidades específicas en niveles diferentes. Un proceso de cambio de sistema ampliado, que aborde la cultura de una organización – por ejemplo, cómo serán reorganizados y coordinados los departamentos dentro de una empresa para que refleje su nueva misión – necesitaría ser pensado como un proceso de varios años. ¿Quién se hará responsable de trabajar los sábados durante el siguiente año, mientras transcurren las discusiones? Esta necesidad requiere, en el corto plazo, un proceso inmediato que genere soluciones claras y viables a un problema específico.

Si la gente puede ver qué, cuándo, y por qué están pasando las cosas y, si a la vez, tiene una visión del

marco temporal que integra y delimita los tipos de procesos y el tiempo estipulado para dedicarse a cada uno de ellos, entonces podrá comprender más fácilmente la idea de solución inmediata al problema y cambio estratégico de largo plazo.

La persona activista orientada a la transformación debe cultivar la capacidad de reconocer qué clase marcos temporales relacionados con los procesos pueden ser necesarios para abordar los diferentes tipos de cambio requerido.

### *Práctica 3:*

#### Desarrollar la capacidad para plantear las energías del conflicto como dilemas

Cuando me expreso, tengo cierta tendencia a vincular dos ideas con la frase "y al mismo tiempo". Esto no es sólo una peculiaridad en mi escritura; ha llegado a ser parte de mi forma de pensar y formular una perspectiva. Esto refleja mi esfuerzo por cambiar mi pensamiento del "esto o aquello" al "tanto...como/y" como marco de referencia. Esto es lo que llamaría el arte y la disciplina de plantear los conflictos como dilemas.

Este enfoque me surgió al encontrarme en situaciones de conflictos violentos profundamente arraigados y problemas muy difíciles que demandaban una atención inmediata y alternativas. Las decisiones que encarábamos parecían plantear contradicciones absolutas tal y como las formulaban las personas involucradas e incluso quienes laboramos en este campo. Por ejemplo, en los inicios de los años 90, cuando trabajamos con agencias de ayuda humanitaria y asistencia en Somalia, diariamente luchábamos con decisiones abrumado-

ras en medio de una guerra desastrosa, la sequía y la hambruna. Enfrentábamos decisiones para determinar hacia dónde orientar nuestras energías y respuestas, cuando ninguna de las opciones aparentes nos parecía adecuada. ¿Debíamos mandar alimentos y ayuda aun a sabiendas de que los grupos armados se aprovecharían de ello para continuar la guerra, la cual era a su vez una de las causas fundamentales de la hambruna y, por consiguiente, justificaba la asistencia? O tal vez, ¿debíamos abstenernos de enviar alimentos para no contribuir involuntariamente a la guerra y, en vez de ello, trabajar en iniciativas de paz, sabiendo que nos sentiríamos inútiles ante la difícil situación humanitaria? Con demasiada frecuencia, el modo en que planteábamos nuestras preguntas limitaba nuestras estrategias.

Cuando cambiamos nuestra manera de plantearnos las preguntas en términos de "tanto...como/y", nuestro pensamiento dio un giro. Aprendimos a reconocer la legitimidad de metas y energías diferentes, pero no incompatibles, dentro del marco del conflicto. En vez de aceptar un marco de referencia que nos ubicaba en una posición de elegir entre energías opuestas, replanteamos las preguntas con el fin de mantenerlas ambas al mismo tiempo. ¿Cómo podemos construir capacidades para la paz en este escenario, y *al mismo tiempo*, crear mecanismos de respuesta para la distribución de ayuda humanitaria? La propia formulación de la pregunta crea una capacidad para reconocer las energías subyacentes y desarrollar procesos integradores, así como respuestas que las mantengan unidas.

Cuando abarcamos dilemas y paradojas, existe la posibilidad de que en el conflicto no estemos lidiando con incompatibilidades absolutas. En vez de eso, nos enfrentamos con la necesidad de reconocer y responder

a aspectos distintos pero interdependientes de una situación compleja. No podemos manejar la complejidad si asumimos nuestras elecciones en términos de "esto o aquello", es decir, en términos excluyentes y contradictorios. La complejidad requiere que desarrollemos la capacidad de identificar las energías clave en una situación dada y mantenerlas unidas como *metas interdependientes*.

Una fórmula simple nos da la entrada al mundo de los dilemas y las paradojas. Su aplicación en tiempo real y en situaciones de la vida cotidiana requiere de una gran disciplina, práctica, y creatividad. Y esa fórmula es: ¿Cómo podemos abordar "A" y al mismo tiempo construir "B"?

En el corazón de la transformación se halla la habilidad de ubicar los problemas en términos de dilemas, así como la capacidad para vivir con contradicciones y paradojas aparentes. El arte de plantear dilemas genera un camino simple para ver el panorama global y así, encaminarnos a una acción específica.

Los dilemas implican complejidad. Este punto de vista sugiere la aptitud de vivir con la complejidad y reconocer su valor. Adicionalmente, requiere que resistamos el impulso de resolver todo racionalmente en paquetes nítidos, con una lógica consistente. Esto sugiere otra capacidad que a menudo requiere ser cultivada.

### *Práctica 4:*

Desarrollar la capacidad para convertir la complejidad en aliada y no en enemiga

En los conflictos, especialmente cuando ha habido un largo historial de patrones y episodios que no fueron

abordados constructivamente, las personas se sienten abrumadas. Se escuchan frases como, "Esta situación es todo un desastre. Es simplemente demasiado complicada. Están pasado tantas cosas, que no se puede intentar siquiera explicarlas". Estas son las señales y voces de asomos de complejidad. El reto de la transformación de conflictos es cómo hacer de la complejidad una aliada y no una enemiga.

**En el  
corazón de la  
transformación  
está la  
capacidad  
para vivir con  
paradojas y con  
contradicciones  
aparentes.**

En épocas de escalamiento del conflicto, la complejidad describe una situación en la que nos sentimos forzados a vivir con marcos de referencia múltiples y contradictorios acerca del significado de las cosas. Nos enfrentamos a innumerables sucesos, que ocurren en múltiples niveles y entre diferentes grupos de

personas, todo ello al mismo tiempo. La complejidad sugiere multiplicidad y simultaneidad.

Por su propia naturaleza, la complejidad en el conflicto crea una atmósfera de creciente ambigüedad e incertidumbre. Las cosas no son claras. Nos sentimos inseguros acerca del sentido de todo lo que está sucediendo, no estamos seguros a dónde se dirige esto, y sentimos como si tuviéramos muy poco o ningún control sobre lo que pasa. No es de extrañar que veamos la complejidad como una enemiga, causando un interminable dolor de cabeza. No debería sorprendernos la convicción de que, simplificando los asuntos o resolviendo las contradicciones, pondremos remedio al conflicto.

Todos tenemos cierta tolerancia a la complejidad, pero también llegamos a un punto de saturación. Cuando nos saturamos, lo enfrentamos yéndonos o dejándolo salir. Otras y otros de nosotros nos mantenemos, pero tratando de encontrar un arreglo o una solución rápida para que desaparezca la complejidad. Hay otras personas más que tratamos de reducir el impacto, ignorando sus múltiples significados y caras. Nos conformamos con una explicación simple acerca de lo que está pasando, luego la mantenemos de forma obstinada y rígida. La complejidad se vuelve el enemigo.

Paradójicamente y como Abraham Lincoln lo dijo, "La única manera de librarse verdaderamente de un enemigo es haciéndolo tu amigo". A la vez que la complejidad puede crear una sensación de que hay mucho por considerar, también provee incontables posibilidades para construir cambios deseables y positivos. Una de las grandes ventajas de la complejidad es que el cambio no está ligado exclusivamente a un aspecto, una acción o una opción. De hecho, la complejidad puede crear el sentimiento de ser como un niño o niña en una dulcería: no estamos limitados por tener unas cuantas opciones, sino por nuestra propia incapacidad de experimentar el amplio campo de potencialidades ofrecidas por todas las opciones disponibles.

La clave para esta cuarta práctica es confiar y perseverar, sin ser nunca muy rígidos. Primero, debemos confiar en la capacidad de los sistemas para generar opciones y caminos para el cambio y seguir avanzando. Segundo, debemos proponernos aquello que apunta hacia el cambio constructivo, más prometedor. Tercero, no debemos encerrarnos rígidamente en una idea o en una sola vía.



La complejidad a menudo saca a la superficie una multiplicidad de opciones. Si ponemos atención cuidadosamente a esas opciones, casi siempre podremos crear nuevas formas de mirar viejos patrones.

### *Práctica 5*

#### Desarrollar la capacidad de escuchar e incluir las voces de la identidad

Repetidamente, he sugerido que deberíamos buscar y ver en el epicentro del conflicto los patrones del contexto que sostienen la situación emergente. Pero ¿qué es lo que buscamos y escuchamos? De manera acorde, he encontrado que lo más esencial es escuchar y captar las voces de la identidad en sus luchas, a veces perdidas en el fuerte ruido estático del entorno conflictivo. En mi experiencia, las cuestiones relacionadas con la identidad son la raíz de muchos conflictos. Por lo tanto, la capacidad de comprender y respetar el rol de la identidad es esencial para la comprensión del epicentro del conflicto.

El tema de la identidad es fundamental en la protección del sentido de supervivencia de sí mismo y del grupo, y toma especial relevancia durante los conflictos. La identidad configura y moviliza una expresión del conflicto, a veces en términos de demandas profundamente sentidas y de resultados preferidos a problemas emergentes. Al nivel más profundo, la identidad se encuentra alojada en las narrativas de cómo las personas se ven a sí mismas, quiénes son, de dónde han venido, y qué temen llegar a ser o perder. Por lo tanto, la identidad está profundamente arraigada en la manera como las personas o los grupos se sienten en su relación con

los otros y otras, y el efecto que tiene dicha relación en el sentido de su participación por sí mismo(a) y del grupo. Las cuestiones relacionadas con la identidad son fundamentales para el conflicto, aún cuando raramente se abordan de manera explícita en él.

La identidad no es un fenómeno rígido o estático. Más bien, la identidad es dinámica y se halla bajo constantes definiciones y redefiniciones, especialmente durante tiempos de conflicto. La identidad se comprende mejor como algo relacional. Si no tuviéramos otro color en el mundo que el azul, entonces el azul sería incoloro. Para distinguir el azul necesitamos una matriz de colores; es, por tanto, cuando es puesto en relación, que el "azul" cobra identidad y sentido.

Esto constituye un reto para el proceso transformativo: ¿cómo creamos espacios y procesos que alienten a las personas a abordar y establecer un sentido positivo de identidad en las relaciones con las otras personas y grupos, pero no como una reacción a ellos? En medio del conflicto, cuando las personas a menudo están llenas de grandes temores e incertidumbres, el desafío es disminuir el nivel de reacción y de culpa, y al mismo tiempo, incrementar la capacidad para expresar un claro sentido de sí mismas y su ubicación.

¿Cuáles son las disciplinas que hacen posible tal práctica?

Primero, necesitamos desarrollar la capacidad de ver y escuchar la "identidad" cuando ésta aparece. Estar atentos al lenguaje, las metáforas, y expresiones que indican la angustia de la identidad. Algunas veces éstas son vagas: "Hace cinco años ningún maestro en esta escuela habría imaginado proponer un curso así. A dónde vamos a llegar?" Algunas veces ésta es nombrada por

metáforas o un lenguaje "intruso": "La gente de la calle *Fundadores* ya no tienen más voz en esta iglesia". (La calle *Fundadores* es donde se localiza la iglesia, pero también esta manera particular de nombrarla es para referirse a los miembros de la primera generación de la iglesia). Algunas veces es explícita y directa: "La sobrevivencia misma de la comunidad de Hmong está bajo amenaza por las actuaciones de este Jefe de la Policía". En todos los casos, es importante prestar atención a las preocupaciones que subyacen a las palabras. Es un llamado del sentido de sí mismo, de identidad, y de cómo se está viviendo y definiendo una relación. Es un llamado a tomar el discurso desde el contenido hasta el núcleo. No se puede tocar el epicentro si no se escucha la voz. El primer paso: estar atentos a la voz de la identidad.

Segundo, encaminarse a los llamados a la identidad, no alejarse de ellos. Reconocer que el conflicto nos demanda abordar nuestra propia comprensión de la identidad y las relaciones, es algo que no toma el lugar de un proceso que necesita ser diseñado para abordar el problema específico y el contenido que aparece en la superficie del conflicto. Ambos procesos son necesarios. Generar soluciones a problemas específicos puede aliviar temporalmente la ansiedad, pero será muy raro que aborde directamente aquellas preocupaciones profundas referentes a la identidad y a las relaciones.

Los procesos diseñados para explorar los problemas más profundos necesitarán tener como meta la creación de espacios de diálogo e intercambio, más que la de una solución negociada inmediata. Asimismo, al trabajar con preocupaciones basadas en la identidad, es importante no asumir que la labor es sobre todo de

intercambio directo entre identidades. Con frecuencia, los aspectos más importantes del proceso son el cultivo de espacios internos, de sí mismo o intergrupales, donde se pueda alcanzar una reflexión segura y profunda acerca de la naturaleza de la situación, la responsabilidad, las esperanzas, y los temores.

Presionar de manera inapropiada el intercambio entre identidades distintas, sin un marco de preparación y apoyo adecuados, puede ser contraproducente e incluso destructivo. **Al trabajar con la identidad, puedo sugerir tres principios guía que deberían caracterizar el proceso: honestidad, aprendizaje constante e intercambio apropiado.**

La *honestidad* nunca puede forzarse. Podemos, sin embargo, trabajar en la creación de procesos y espacios donde las personas sientan suficiente seguridad para ser profundamente honestas, con ellas mismas y con las de más, acerca de sus temores y esperanzas, heridas y responsabilidades. Los ciclos y episodios de escalamiento del conflicto crean y refuerzan un ambiente de inseguridad que amenaza la identidad. Del mismo modo, una amenaza a la identidad crea una tendencia hacia la autoprotección, la cual, sin ser enemiga de la honestidad, tiende a disminuir la honestidad auto-reflexiva, en favor de la honestidad en la reflexión sobre el otro o la otra: yo veo clara y honestamente lo que está *makontigo*. No puedo ver tan clara y honestamente mi propia responsabilidad. La honestidad profunda viene de la mano de la seguridad y la confianza. Presta constante atención a la manera en que los procesos están creando y asegurando espacios con estas características.

La frase "aprendizaje constante" sugiere dar vueltas a algo. Iterar es repetir y así, se requiere una serie de

rondas de interacción. Esto es especialmente cierto en los problemas de identidad.

La pregunta "¿Quién soy?" y "¿Quiénes somos?" son fundamentales para comprender la vida y la comunidad. Pero hablar profundamente acerca de sí mismo o misma, del grupo, y de las relaciones nunca es fácil o elemental. La identidad tampoco es rígida y permanente.

**Trate de nunca ignorar o dejar de lado lo que alguien percibe. En vez de ello, trata de entender en dónde se origina.**

Entender y definir la identidad requiere rondas de interacción y de acción interior. El desarrollo, negociación y definición de la identidad requiere procesos de interacción con otras personas, así como de procesos internos de autorreflexión. Todo este emprendimiento es un proceso de aprendizaje. Y el ritmo de aprendizaje puede ser muy diferente de una

persona a otra. Esto es importante porque debemos reconocer que trabajar la identidad no es un proceso de toma de decisiones de una sola vez. Es un proceso de aprendizaje constante y se hace en la relación con otras personas.

Por lo tanto, quienes apoyan o facilitan procesos transformativos, necesitan pensar cómo crear múltiples foros para abordar la identidad. Muy a menudo, pensamos que la transacción es un solo evento en el que se trata la identidad y el asunto queda concluido. En vez de ello, es mejor ver el proceso como una plataforma que permita un aprendizaje continuo acerca de uno mismo y de las demás personas, mientras que al mismo tiempo se procuran decisiones acerca de pro

blemas particulares que reflejan profundas negociaciones en torno a la identidad. Esta es la razón por la cual la transformación de conflictos considera, por ejemplo, que la disputa sobre un desfile en Belfast o Portadown, en Irlanda del Norte, es un asunto que, simultáneamente, requiere medidas específicas en torno a ese episodio concreto y a una plataforma permanente para explorar y definir las identidades de estas personas que han compartido su infancia y su horizonte geográfico. Se puede usar el episodio aislado como una oportunidad para explorar la identidad, pero no las limitaciones de tiempo y alcance del proceso de toma de decisiones sobre un caso particular como mecanismo apropiado para abordar dichos problemas de identidad.

En la medida en que buscamos formas adecuadas de interacción o intercambio, podemos fácilmente caer en un enfoque basado en las técnicas del diálogo y asumir que éste sólo se puede dar en procesos directos, cara a cara. Un intercambio adecuado sugiere que el aprendizaje y la comprensión profunda de la identidad y las relaciones se pueden dar de muchas maneras. No podemos caer presos de una sobrecarga de "proceso" que propone que el "diálogo como tarea", es la única vía para el entendimiento. Una labor profunda en el tema de la identidad sugiere lo opuesto. El intercambio adecuado puede incluir el diálogo a través de la música, las artes, los rituales, el diálogo como pasatiempo, la diversión y la risa, así como el diálogo en espacios de trabajo compartido, por ejemplo, para preservar parques y lugares históricos de una ciudad. Todas estas manifestaciones ofrecen mayores oportunidades para el aprendizaje y el entendimiento que las que puede ofrecer una charla. La clave de esta quinta capacidad es

la habilidad para reconocer las oportunidades y diseñar procesos de respuesta innovadores y creativos.

Finalmente necesitamos prestar atención a la percepción de las personas sobre la forma como la identidad se vincula al poder, así como a los sistemas y estructuras que organizan y gobiernan sus relaciones. Esto es especialmente importante para personas que sienten que su identidad ha sido menoscabada, marginada o seriamente amenazada a lo largo de su historia. Aquí los procesos de cambio deben considerar las formas por las cuales las relaciones estructurales simbolizan y representan las percepciones. El meollo del asunto es: nunca se debe tratar de ignorar o hacer a un lado las percepciones de las personas; en cambio, debe tratar de entenderse dónde se originan. Nunca proponer o enmendar un acuerdo estructural, como táctica para evitar las percepciones más profundas de las personas. Cuando hay preocupaciones que tienen como base la identidad, hay que animar a las personas a ser honestas al mirar y abordar los cambios sistémicos que ellas necesitan, a fin de asegurar tanto el respeto como el acceso a las estructuras.

Prácticas como las descritas no son habilidades naturales para muchos de nosotros, sino que implican compromiso y disciplina que, cuando se desarrollan, incrementan nuestra capacidad de pensar y responder al conflicto de una manera transformativa.

## 9. Aplicación del marco

Sentado en una cafetería del poblado donde vivo en Colorado, comparto con un grupo de personas que participan en una animada y a veces acalorada discusión acerca de una controversia que ha surgido con la policía local. Durante los dos últimos meses los periódicos locales han ocupado páginas enteras con cartas al director recriminando las recientes acciones policiales. La policía parece haber decidido que los problemas de exceso de velocidad y el pasarse los pares requieren mucha más atención.

En la mesa de junto, el relato de una persona que fue multada por exceso de velocidad aviva la discusión. Ella explica que, en veinte años, nunca le habían levantado una infracción y dice estar convencida de que la política actual es simplemente una maniobra para recaudar más dinero. Su exposición termina con un lamento por la pérdida de ciudadanía en lo que solía ser un pueblo amistoso. Hace unas semanas, se organizó una marcha de protesta en la principal avenida de la ciudad, seguida de un foro público para presentar quejas y decidir acciones futuras.



Esta no es la primera vez que se suscitan controversias en torno a la policía. Hace cuatro años, la queja más recurrente en los periódicos era la lentitud de la policía en responder a las llamadas de emergencia, especialmente en un área donde gente de fuera de este Estado instalaba fogatas en campamentos ilegales. El año pasado, las cartas al editor contenían una variedad de puntos de vista acerca de problemas con el personal de la policía y de lo que debían o no haber hecho en el caso de recientes despidos. Alcancé a escuchar al amigo de un policía que comentaba: "mientras unos dicen que la policía se mueve demasiado lento, otros dicen que están demasiado preocupados por el exceso de velocidad de los conductores; seguramente la policía está actuando correctamente". Ese comentario no fue bien recibido por la persona que acababa de recibir la boleta de infracción.

En los relatos de la cafetería, los carteles en las marchas de protesta y las cartas al editor, se pueden ver los elementos discutidos en los capítulos precedentes. ¿Cómo mirar esta controversia desde la perspectiva transformativa de conflictos? Para responder a este conflicto, ¿cómo sería una plataforma para la transformación del conflicto? Imaginemos en un breviarío lo que nuestra lente captaría y sugeriría.

### 1. ¿Qué está enfocando nuestra lente?

#### **El lente del episodio sugiere:**

- En un marco temporal reciente – los últimos meses – se ha incrementado la controversia y la tensión en torno a la policía por parte de la comunidad, y esta situación requiere ser atendida.
- Las quejas se refieren a acciones y conductas específicas. En este episodio, se trata de boletas de

infracción por exceso de velocidad y un patrón de comportamiento consistente en detener a cierto tipo de personas.

- El agravio en la relación tiene que ver con la forma en que las personas han sido tratadas al ser detenidas.

### **El lente del *epicentro* sugiere:**

- Esta no es la primera vez que ha habido controversias entre la comunidad y la policía. Hay un patrón repetitivo de episodios en una variedad de asuntos, con distinto contenido.
- Los patrones relacionales se expresan en la manera como las personas y la policía han interactuado a lo largo del tiempo.
- Los patrones estructurales se expresan en la forma como la comunidad percibe el papel, las responsabilidades y expectativas del servicio policial, así como en la percepción que tiene la policía y los funcionarios municipales sobre su responsabilidad de brindar seguridad a la comunidad.
- Los patrones de identidad se expresan en el modo como las y los ciudadanos, las autoridades locales y la policía conciben la ciudad que les gustaría tener, y el papel que cumplen los servicios policiales en la imagen que tienen de lo que la comunidad fuera en el pasado, y lo que se quiere que sea en el futuro.
- La interdependencia y los modelos de poder inscritos en las relaciones se expresan en expectativas y frustraciones, temores y esperanzas acerca de la forma en que las y los ciudadanos y el aparato gubernamental se relacionan, toman deci-

siones e incluyen (o excluyen) a las personas en decisiones que afectan sus vidas.

### 2. ¿Qué preguntas sugieren estos lentes?

El *episodio* sugiere:

- ¿Podemos hacer algo acerca del número de infracciones aparentemente injustificadas que se hacen por exceso de velocidad?
- ¿Podemos mejorar la forma en que la policía trata a los ciudadanos y ciudadanas cuando los multa?
- ¿Podemos acordar cuáles son las responsabilidades de las y los ciudadanos para conducir con seguridad en una población pequeña con muchos peatones?
- ¿Podemos entender la función legal de seguridad que la policía está ayudando a sostener y, en última instancia, la responsabilidad que tiene la policía en materia de seguridad?

El *epicentro* sugiere:

- ¿Podemos discutir y acordar una carta de derechos y deberes de y para la policía y la ciudadanía, que evite el abuso y promueva la seguridad?
- ¿Podemos crear una visión de largo alcance de lo que la población necesita en materia de policía? ¿Cuál debe ser la misión y el papel del departamento de policía? ¿En qué medida ello responde al tipo de ciudad que queremos ser y a las necesidades que tenemos?
- ¿Podemos establecer un mecanismo que otorgue a las y los ciudadanos un conducto para expresar sus preocupaciones, que constituya un medio de

comunicación rutinario y regular de interacción constructiva entre la policía y la ciudadanía?

### **La formulación de un dilema indaga:**

- ¿Cómo podemos atender la cuestión del exceso de velocidad y otras infracciones a la seguridad, *al mismo tiempo*, establecer procesos que faciliten el desarrollo de una visión común acerca de los servicios policiales a la comunidad?
- ¿Cómo podemos atender las necesidades de seguridad y protección en el poblado y, *al mismo tiempo*, establecer mecanismos para considerar los derechos y deberes de la ciudadanía y de la policía en consonancia con las necesidades y expectativas de las y los ciudadanos, la policía y las autoridades locales?

### **3. ¿Qué sugeriría una plataforma de la transformación de conflictos?**

- a. El episodio ha generado energía para hacer algo que involucre a sectores más amplios de la ciudadanía, pues se ha convertido en una oportunidad para explorar el potencial de lo que es bueno para toda la comunidad y, en consecuencia, no debemos centrarnos exclusivamente en los casos específicos sino, en su lugar, debemos ver en retrospectiva las prácticas de los pasados cinco, diez y quizás hasta veinte años. Dejemos que los problemas sean una ventana que nos permita ver el contexto relacional que sirve de telón de fondo a esta comunidad y, luego sí, regresemos a visualizar el diseño de procesos.

- b. Necesitamos procesos que respondan tanto a los casos inmediatos como a una agenda de largo plazo. Los casos emergentes constituyen una buena ventana a la naturaleza de patrones repetitivos. Ellos sugieren algunas alternativas de solución de lo que puede ser útil en el futuro. Pensemos en procesos múltiples, cada uno de ellos necesitados de diferentes marcos temporales pero vinculados entre sí. Ejemplos de dichos procesos pueden incluir:
- i. Un foro comunitario con el apoyo de un(a) facilitador(a) para ventilar agravios y clarificar necesidades y soluciones inmediatas.
  - ii. Un foro comunitario con facilitación para hablar acerca de expectativas en torno a los servicios policiales para la comunidad.
  - iii. Una iniciativa para desarrollar intercambios periódicos y un proceso de retroalimentación entre la policía y la ciudadanía.
  - iv. Una iniciativa para desarrollar un plan estratégico de largo alcance con el apoyo de una persona facilitadora, para definir la misión y los valores que guían los servicios policiales, en la que se involucren tanto ciudadanas, ciudadanos y policías, así como a autoridades locales.
  - v. Un plan para iniciar un consejo consultivo compuesto por ciudadanos y cuerpo de policía, que establezca conductos específicos mediante los cuales puedan consultar y compartir sus preocupaciones, esperanzas y temores.

Es importante hacer notar que, a pesar de que las anteriores medidas puedan ser concebidas y lanzadas simultáneamente, para su realización requieren

de diferentes tipos de estructuras de apoyo y marcos temporales. Algunas pueden realizarse en un solo evento, otras son procesos continuos, y otras más pueden, de hecho, convertirse en nuevas estructuras y recursos comunitarios. Recordemos, estamos pensando en procesos de cambio y en todo aquello que facilita un cambio constructivo.

- c. Al proponer el proceso de respuesta a la situación inmediata, es necesario pensar si hay formas de construir un nuevo mecanismo de respuesta permanente para los problemas relacionados con los servicios policiales. Por ejemplo, un grupo consultivo o facilitador, como el propuesto anteriormente, puede ser visto inicialmente como la manera de trabajar con el proceso inmediato, pero también podría volverse un mecanismo facilitador para una respuesta continua de la comunidad a problemas de mayor envergadura. La idea es ésta: podemos esperar nuevos episodios en el futuro dados los patrones del pasado, por tanto, ¿podemos establecer algo que nos ayude a prepararnos y responder de una manera más constructiva? Este tipo de mecanismo se convertiría, de hecho, en un nuevo espacio social, una estructura, y necesita estar conformada por las personas que no son afines y que provienen de diferentes partes de la comunidad. Podría posiblemente iniciarse como algo informal y, luego, adquirir un rol más formal si así se considera útil. Si funciona bien en el futuro, se vuelve una plataforma de respuesta permanente para las situaciones que surjan en el futuro, tanto previniendo, como facilitando.

- d. El diseño incluiría un foro de discusión de los problemas del momento, con capacidad para continuar discutiendo problemas emergentes. Sin embargo, los procesos no dependerían exclusivamente de la comunicación verbal como único mecanismo de diálogo. Debemos pensar cuidadosamente acerca de los procesos comunitarios, eventos e iniciativas comunes donde la ciudadanía pudiera interactuar constructiva y naturalmente con la policía, y que pudieran construirse a lo largo de los años venideros.

Pero entonces, ¿qué pasó con la situación en la vida real? La historia no ha terminado aun. Nunca termina. Pero ha desarrollado algunos rasgos interesantes. Se crearon varios foros comunitarios con buena facilitación y discusiones. Algunas personas muy dinámicas del departamento de policía y un número de ciudadanas y ciudadanos interesados tendieron puentes de manera constructiva entre ambos grupos. Pareciera estar emergiendo y cobrando forma el panel consultivo sobre seguridad pública que se propuso crear. Estos son signos que sugieren que el episodio pudo crear una ventana hacia el epicentro. Se han iniciado soluciones para los problemas inmediatos, y esto, probablemente, haga que se estén desarrollando un cambio en los patrones relacionales y de identidad. Hagamos una revisión dentro de cinco años. Mientras tanto, ustedes podrán ensayar estos lentes, preguntas y plataformas en sus propias comunidades.

# 10.

## Conclusiones

Los lentes de la transformación de conflictos plantean preguntas a activistas y promotores de paz que enfatizan el potencial para el cambio constructivo inherente al conflicto. Estos lentes pueden aplicarse a muchos tipos de conflictos; el potencial ampliado del cambio deseado es inherente a cualquier episodio del conflicto, desde el nivel personal hasta el estructural. Para ello, el reto que las y los promotores de paz tienen ante sí es determinar si las circunstancias ameritan invertir en el diseño de una respuesta transformativa a una situación particular.

Dentro de este marco de trabajo, una ventaja clave consiste en su capacidad de considerar múltiples alternativas de respuesta. He sugerido que la transformación se construye a partir de las contribuciones de los diferentes enfoques de la resolución de conflictos e integra sus diferentes aportes y fortalezas. Sin embargo, la resolución de conflictos no necesariamente incorpora el potencial transformativo del conflicto. Es decir, se puede usar el enfoque transformacional del conflicto y concluir que lo más apropiado que hay que hacer es una resolución rápida y directa del problema, y pun-



to. Pero una resolución del conflicto definida así, estrechamente, no permite que automáticamente surjan las preguntas y pesquisas necesarias para desencadenar el potencial hacia un cambio más amplio.

Claramente, un enfoque transformativo es el más apropiado en algunas situaciones que en otras. Hay muchos conflictos o disputas donde un simple enfoque de resolución, como puede ser la solución de problemas o la negociación, tiene más sentido. Las disputas que necesitan una solución rápida y definitiva de un problema, donde los contrincantes tienen muy poca o ninguna relación antes, durante o después de la misma, son situaciones en las que claramente la exploración de los patrones relacionales y estructurales tienen un valor limitado. Por ejemplo, una disputa por una deuda que se presenta por una única vez entre dos personas, que escasamente se conocen entre sí y que nunca van a tener contacto en el futuro, no es un caso a explorar con un enfoque transformativo de conflictos. De aplicarse, quizás lo primero en lo que se enfocaría sería en los patrones que explican por qué estas personas como individuos viven este episodio, y si éste se repite una y otra vez, con otras personas.

Por otro lado, donde hay un pasado importante de relaciones e historia, donde es posible que haya futuras relaciones significativas y donde los episodios emergen en una organización, comunidad o contexto social más amplio – en estas situaciones, lo limitado de los enfoques de resolución probablemente solucionen problemas, pero dejan de lado el potencial mayor de cambio constructivo. Esto es especialmente importante en contextos donde hay ciclos repetitivos de conflictos profundamente arraigados que han creado patrones destruc-

**La estrechez de los enfoques de resolución probablemente solucionen problemas, pero dejan de lado el gran potencial para el cambio constructivo.**

tivos y violentos. Desde la perspectiva de la transformación de conflictos, éstas son siempre las situaciones en donde puede aparecer un potencial de cambio.

En cualquier situación, sin embargo, la decisión de alcanzar todas las alternativas potenciales de cambio debe ser evaluada y sopesada.

da. Nuestra familia no se compromete en una exploración transformativa profunda cada vez que tenemos alguna discusión sobre los platos sucios. Pero, en diferentes periodos de tiempo, hay episodios que sí crean las condiciones para una reflexión más profunda sobre nuestros patrones, la estructura de nuestra relación y nuestra identidad como individuos y como familia. Los platos sucios siempre tendrán el potencial, pero no lo perseguimos en cada ocasión. Pero cuando y donde quisiéramos perseguirlo, **el potencial sólo podrá abrirse si tenemos un marco teórico que aliente el cuestionamiento, nos provea lentes para ver lo que está pasando, y nos ofrezca herramientas para ayudarnos a pensar en el cambio constructivo.** Ese marco es precisamente lo que ofrece la transformación de conflictos.

**Quizás lo más importante es que la transformación de conflictos nos plantea las preguntas clave: ¿Hacia dónde vamos? ¿Por qué hacemos este trabajo? ¿Qué es lo que estamos esperando construir o a qué contribuir?** Estoy convencido de que la vasta mayoría de activistas que han escogido trabajar en este campo llegan a él porque quieren promover el cambio social. Estoy convencido



de que la mayoría de las comunidades que han emprendido la búsqueda de maneras constructivas de abordar el conflicto están asimismo interesadas, no en mantener el *status quo*, sino en cambiar vidas para mejorarlas. Quieren cambiar la manera en que las sociedades humanas responden al conflicto. El cambio que estas personas y comunidades desean es salir de patrones violentos y destructivos, a construir capacidades que sean creativas, receptivas, constructivas y noviolentas.

Yo soy uno de esos promotores de paz, y quizás mis prejuicios me conducen a ver lo que quiero ver. Veo que nuestra comunidad humana, local y global, está al límite del cambio histórico donde los patrones de violencia y coerción serán reemplazados por el respeto, las soluciones creativas a los problemas, la capacidades individuales y sociales para el diálogo, y unos sistemas noviolentos que aseguren la seguridad humana y el cambio social. Esto va a requerir una red compleja de procesos de cambio guiados por un entendimiento transformativo de la vida y las relaciones. Este es mi reto y esperanza en la transformación de conflictos.

Que la calidez de la complejidad luzca en tu rostro.

Que los vientos del buen cambio soplen  
gentilmente a tu espalda.

Que tus pies encuentren el camino de la  
autenticidad.

¡Que la red del cambio comience!

## Notas a pie de página

---

<sup>1</sup> Las Nuevas Ciencias son los desarrollos en estudios de física, biología y el medio ambiente que, en la última mitad del Siglo XX, produjeron las teorías cuántica y del caos, entre otras. Véase las discusiones de Margaret Wheatley en lo referente organizaciones aprendices en *Leadership and the New Sciences* (San Francisco, CA: Barrett-Koehler, Publishers, 1994) p.16.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Ver las discusiones de Hocker y Wilmot sobre el contenido y las relaciones en *Interpersonal Conflict* o las discusiones de Edwin Friedman sobre ansiedad, procesos emocionales y contenido sintomático en *Generation to Generation*.

## Selección de lecturas

---

- Bush, Baruch and J. Folger. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).
- Curle, Adam. *Another Way: Positive Response to Contemporary Violence* (Oxford: Jon Carpenter Publishing, 1995).
- Friedman, Edwin. *Generation to Generation: Family Process in Church and Synagogue* (New York: Guilford Press, 1985).
- Hocker, Joyce and William Wilmot. *Interpersonal Conflict* (Dubuque: Brown and Benchmark, 2000).
- Kriesberg, Louis. *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution. Second Edition* (New York: Rowman and Littlefield Publishers, 2003).
- Mayer, Bernard. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
- Rothman, Jay. *Resolving Identity-Based Conflicts in Nations, Organizations and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
- Ury, Bill. *The Third Side: Why we fight and how we can stop* (New York: Penguin, 2000).
- Wehr, Paul and Heidi and Guy Burgess. *Justice without Violence* (Boulder: Lynne Rienner, 1994).
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science: Learning about organization from an orderly universe* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994).

## Otros libros de John Paul Lederach sobre el tema

---

*Enredos, Pleitos y Problemas* (Comité Central Menonita, Ediciones Semilla, 1992).

*¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas!* Marcos Chupp, coautor. (Ediciones Semilla, Comité Central Menonita, 1995).

*Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures* (Syracuse University Press, 1995).

*Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* (U.S. Institute Peace Press, 1997).

*The Journey Toward Reconciliation.* (Herald Press, 1999).

*From the Ground Up: Menmonite Contributions to International Peacebuilding*, edited with Cynthia Sampson (Oxford University Press, 2000).

*Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding* (Jossey-Bass, 2002).

*Tejiendo Relaciones: Estrategias de Diálogo y Negociación en Contextos de Conflicto Armado* (Justapaz & Ediciones Clara, 2003).

*Construyendo la Paz en Sociedades Divididas* (Bakeaz, Gernika Gogoratz, Justapaz, Catholic Relief Services—Secretariado Nacional de Pastoral Social Caritas Colombia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2007).

# Acerca del autor

**John Paul Lederach** es Profesor de Construcción de Paz Internacional (*International Peacebuilding*) en el *Joan B. Kroc Institute of International Peace Studies* de la Universidad de *Notre Dame*, y Académico Distinguido del Centro para la Justicia y la Construcción de la Paz de la *Eastern Mennonite University*.

Ha trabajado en el campo de la transformación de conflictos y construcción de la paz por más de 20 años. Su trabajo de apoyo a los esfuerzos de conciliación internacional se ha extendido por Latinoamérica, Asia, África y Asia Central, así como en Norteamérica. Ha sido autor y coeditor de 15 libros y manuales en inglés y español.

John Paul Lederach recibió su doctorado en Sociología (con énfasis en el Programa de Conflicto Social, *Social Conflict Program*) de la Universidad de Colorado.

Lederach y su esposa, Wendy, tienen una hija, Angie y un hijo, Josh.

