

# DIALOGANDO + ES POSIBLE

Serie de artículos formativos para un diálogo político y social inclusivo, diverso y despolarizado en Venezuela

**ELEMENTOS DOCTRINALES,  
CONCEPTUALES Y  
PROCEDIMENTALES  
PARA EL ABORDAJE DE LA  
CONFLICTIVIDAD EN VENEZUELA**



©**DIALOGANDO + ES POSIBLE**

Serie de artículos formativos para un diálogo político y social inclusivo, diverso y despolarizado en Venezuela

©Junio 2023

**Coordinación:**

María Lucrecia Hernández

**Investigación:**

Equipo de investigación

En colaboración con el  
**Consejo Científico  
y Tecnológico del Estado  
Bolivariano de Miranda**

**Diseño de portada y diagramación**

Juaníbal Reyes Umbría

Publicado en la República  
Bolivariana de Venezuela, 2023

## **ELEMENTOS DOCTRINALES, CONCEPTUALES Y PROCEDIMENTALES PARA EL ABORDAJE DE LA CONFLICTIVIDAD EN VENEZUELA**

Entender todas las dimensiones involucradas en una situación de conflictividad es parte de la tarea esencial que nos puede aproximar a su resolución efectiva. Conocer y aplicar diferentes modos y técnicas para la transformación de los conflictos, parte de la disposición a examinar la propia conducta frente al conflicto concentrándonos en cuatro convicciones centrales:

- Todos vivimos conflictos. Los seres humanos podemos resolver conflictos, pero no vivir sin ellos.
- Elegimos la actitud y conducta que asumimos frente al conflicto. Debemos aprender a mirarnos y ver con otros ojos las posiciones aparentemente antagónicas.
- Podemos ver el conflicto como algo provechoso y productivo.
- Tenemos la capacidad de comprender las diferencias culturales y mejorar la comunicación.

### ***Modos de contender en el conflicto***

Es importante tener claro que hay muchos modos de contender en un conflicto, es decir, la actitud que asumen las partes ante el mismo. Hay cinco formas habituales de abordaje, a saber:

#### **COMPETIR**

- La consecución de lo que uno/a quiere es el único criterio a seguir.
- No se reflexiona acerca de lo que los demás quieren.

#### **EVITAR**

- No se afrontan directamente las diferencias.
- Implica hacer a un lado lo que yo deseo y lo que el otro/a quiere.

#### **CONVENIR/NEGOCIAR**

- No deja de preocupar lo propio, pero se modera ante lo que el otro/a quiere.
- Requiere de un esfuerzo para llegar al equilibrio ante las dos posturas.

#### **ACOMODAR**

- No hay preocupación por lo propio, sólo busca satisfacer los deseos del otro/a.
- Siempre acepta y cede.

#### **COLABORAR**

- Es posible preocuparse y perseguir los propios deseos y objetivos y a la vez satisfacer los deseos del otro/a.
- Requiere de un esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambas partes logren su objetivo.

Lo importante por tanto será que las partes en conflicto concienticen la forma de interacción que establecen en la contienda y pasen progresivamente (en caso de estarlo) de un estilo competitivo, acomodador o de evasión, a un estilo **negociador y/o colaborador**, aprendiendo a escucharse y a ver el conflicto desde otra perspectiva, sin cegarse por la propia.

Estos aspectos son importantes a la hora de trabajar la resolución no violenta de conflictos. Actualmente es muy difícil manejar los conflictos a través de la negociación, el acuerdo u otros medios no violentos, porque esos métodos nunca se han enseñado sistemáticamente en los hogares, las escuelas o las instituciones que modelan valores sociales; existe un “analfabetismo” de la no violencia. Cada conflicto que se nos presenta (familiar, de amistad, grupal, escolar, organizacional, etc.) enfrenta una fuerza violenta o una no violenta... no hay tercera opción. Ante esta supuesta dicotomía, las instancias que juegan roles educativos no pueden ser “neutras” y su imperativo debería incorporar la no violencia y la educación para la resolución de conflictos con peso real en su dinámica cotidiana.

Una orientación amplia hacia la resolución de conflictos incluye no sólo cuestiones metodológicas, didácticas o contenidos, sino también y fundamentalmente, cuestiones relativas a un clima y una cultura coherente con estos principios, en la que estén involucrados todos los miembros de la comunidad afectada. Explorar los valores, creencias, actitudes asociadas a la resolución de conflictos requiere no sólo pensar introspectivamente acerca de motivaciones de fondo para la elección de ciertos métodos didácticos, sino también examinar la propia conducta frente al conflicto.

### **Técnicas de comunicación**

La resolución de conflictos es esencialmente un procedimiento de comunicación. Sin comunicación no hay negociación

o entendimiento posible. Por ello, hay ciertos axiomas básicos de la comunicación que son importantes considerar.

1. Es imposible no comunicarse, igual que no es posible no comportarse.

Comunicación es sinónimo de interacción entre personas en un determinado contexto. No puede limitarse la comunicación a la expresión verbal. Por ejemplo, si alguien participa en una reunión manteniendo una actitud distante, está comunicando algo.

2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, de tal manera, que el segundo clasifica al primero y es, por tanto, una “meta-comunicación”.

En toda comunicación existe un mensaje, un contenido. Pero además ese mensaje viene expresado de una determinada manera y esa expresión es parte de la comunicación ya que nos transmite el cómo deben entenderse dichos datos. Existe lo que se llama un “nivel de relación” (intensidad de voz, tono, expresión, contexto) en el mensaje que influye directamente en cómo debe entenderse el contenido, y por ello es una “meta-comunicación”.

3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los/as comunicantes.

Cada quien puede ver e interpretar desde un “punto de vista” diferente o haciendo hincapié en aspectos diferentes, en momentos diferentes, dando un valor diferente a lo que se comunica. Cada quien puede percibir un mismo hecho de una forma diferente por las diferencias en la forma de valorar la secuencia de los hechos.

4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.

El lenguaje verbal tiene una sintaxis lógica compleja y poderosa, pero carece de semántica para el campo de la relación.

El lenguaje no-verbal posee la semántica, pero no la sintaxis adecuada para definir de forma inequívoca la naturaleza de las relaciones. El lenguaje digital carece de significado relacional y tiene carencias en lo abstracto, trabaja con contenido. El lenguaje analógico trabaja con lo relacional, pero le falta vocabulario para referirse a la relación; es difícil mentir en este campo. Ambos modos están presentes en cualquier comunicación y pueden potenciarse o interferirse, pudiendo constituir parte de un conflicto.

5. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia. A partir de lo anterior es importante retomar algunos aspectos importantes en el proceso de comunicación. Frecuentemente, al menos uno de los participantes ha abandonado el intento de aclarar las cosas y en cambio adopta posturas. Otro problema en la comunicación es el problema de atención. Es obvio la necesidad de escucharse cuidadosa y atentamente, sin embargo, se ha demostrado que es difícil escuchar bien, especialmente cuando está presente la presión de una negociación en curso.

La malinterpretación constituye otro obstáculo para resolver adecuadamente conflictos. Este es un problema tanto de transmisión como de recepción. Lo que uno quiere comunicar raramente es lo que se comunica, y lo que se dice a menudo se malinterpreta.

Hay algunas técnicas básicas que favorecen una buena comunicación superando los problemas planteados. Estas técnicas son las siguientes:

- Escucha activa: escuchar activamente, no sólo para entender lo que se dice, sino para entender las percepciones, emociones y el contexto del cual se habla y para comunicar que uno ha entendido lo que se ha dicho. Esta escucha atenta implica sintetizar los datos y sentimientos expresados, reformular

para confirmar que se ha entendido y adoptar una postura física de atención (utilizando señales no verbales para transmitir una actitud de respeto y atención genuinos).

- **Encuadre:** hablar con la intención de hacerse entender, más que con la intención de debatir o impresionar. Es más fácil obtener una respuesta receptiva si se habla con la sincera intención de hacerse entender, de una manera clara y directa. Para favorecer que haya entendimiento se debe encuadrar la cuestión como un problema de ambas partes con el potencial de resolverlo en forma creativa y participativa.
- **Hablar de uno mismo en vez del otro:** es más persuasivo describir un problema en términos del impacto que tiene sobre uno que en términos de lo que hizo la otra parte o de por qué lo hizo. Es difícil que se cuestione lo que usted dice de cómo se siente, es menos probable que obligue a la otra persona a tomar una postura defensiva. La conducta de comunicación en este paso es el uso de frases que giren en torno al “yo”.
- **Hablar con un objetivo:** requiere conciencia y una mutua comprensión de los supuestos, así como una comprensión del contexto y el lenguaje. Hablar con un objetivo significa reconocer que es mejor no expresar algunos pensamientos o cuestiones, no porque la otra parte vaya a tener acceso a información que puede usar en su contra, sino porque simplemente no sirven a lograr el entendimiento y la colaboración entre las partes.
- **Trabajar las diferencias:** hacer ajustes que tengan en cuenta diferencias en el grupo, por tanto las conductas que ayudan a los participantes a adaptarse incluyen buscar entender la diversidad cultural y étnica, aumentar la conciencia de las diferencias potenciales y sus orígenes. Autoevaluar conductas prejuiciosas o no, es útil para registrar los puntos fuertes



y débiles que pueden afectar el proceso de resolución de conflictos.

- Evitar inhibidores: del mismo modo que las técnicas de comunicación fortalecen la resolución productiva de un conflicto, otras conductas o acciones inhiben y sabotean la resolución. Algunos inhibidores comunicacionales son interrumpir, juzgar, burlarse, criticar, dar consejos, cambiar de tema, dominar la discusión, utilizar el engaño deliberadamente, negarse a negociar, empeoran la situación en lugar de favorecerla.

Las tácticas de elusión, la competitividad innecesaria, las amenazas y la violencia son conductas que empeoran el conflicto, no sólo por reducir o eliminar cualquier posibilidad de transformación, sino porque dañan las relaciones presentes y las posibilidades de interacción positiva a futuro.

En los conflictos comunicacionales positivos y productivos se caracterizan por la cooperación entre las partes, intercambios más satisfactorios y concepciones positivas de la personalidad del otro. Ambas partes quedan satisfechas sintiendo que han ganado algo.

## **El manejo de las emociones**

Los sentimientos y las emociones a menudo son más importantes de lo que se dice e influyen decisivamente en el curso de los eventos. Debido a que las emociones que se sienten de un lado generarán respuestas emocionales del otro, reconocer y comprender el rol de las emociones en los procesos de diálogo es esencial.

Las emociones informan a las y los participantes en un conflicto la importancia de una cuestión para cada uno. Cuando las emociones son fuertes se hace necesario manejar los aspectos emotivos del conflicto, buscando que las partes realicen un

examen racional y creativo de las cuestiones sustanciales que los separan. Por tanto, no es sólo importante percibir las emociones del otro, sino entenderlas y aceptarlas. Algunos pasos a seguir para el manejo efectivo de las emociones en contextos de conflicto incluyen que cada parte del conflicto:

- Reconozca y entienda las emociones de todos los involucrados, incluyendo las suyas.
- Haga explícitas sus emociones y las reconozca como legítimas.
- Permita que el otro actor/bando se descargue.
- No reaccione frente a estallidos emocionales.

Reconocer las emociones como algo legítimo antes de avanzar a trabajar con el verdadero problema, dará libertad a las partes para trabajar más efectivamente sobre el mismo. También ayudar a los demás a expresar sus emociones produce una importante liberación psicológica, lo que facilita hablar racionalmente luego. En particular cuando las emociones son fuertes los participantes necesitan ventilar sus sentimientos; necesitan expresar las emociones propias con claridad, así como escuchar pacientemente las emociones de los demás. La conducta recomendada cuando el otro participante se descarga es escuchar sin responder a los ataques y alentar la expresión plena de las emociones hasta que todo haya sido expresado.

### **Pensamiento lateral**

Finalmente nos referiremos a la importancia del pensamiento creativo, como técnica básica para la resolución de conflictos. El pensamiento lateral consiste en estar abierto a considerar y explorar una amplia variedad de opciones y soluciones potenciales. Es una actividad cooperativa en la que intervienen todos los participantes en un conflicto que

involucra considerar muchas opciones, generación creativa de ideas, imaginar consecuencias y resultados potenciales, y finalmente la creación de una solución consensuada que respete las necesidades de todas las partes. Crear opciones en beneficio mutuo implica:

- Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas.
- Ampliar opciones en vez de buscar una sola respuesta.
- Buscar el beneficio mutuo entre las partes.
- Inventar maneras de hacer más fáciles las decisiones.

La generación creativa de ideas (brainstorming por su denominación en inglés) es una estrategia clave para facilitar el pensamiento lateral. El objetivo del brainstorming es inventar tantas ideas diferentes como sea posible, para abordar el problema en cuestión. En una sesión de brainstorming a las y los participantes se les libera de toda crítica o juicio sobre sus ideas. Esta técnica puede ser una manera productiva de generar opciones con individuos que tienen la misma posición. También puede ser valioso cuando incorpora a todas las partes en disputa.

Ampliar las opciones significa buscar, no la idea “correcta”, sino múltiples ideas que nos permitan avanzar, lo que dará espacio para negociar. Igualmente, se pueden lograr más opciones reduciendo el conflicto a unidades menores, más manejables, acompañadas de soluciones específicas o, por el contrario, expandir la discusión para incluir aplicaciones más amplias. Los beneficios compartidos surgen a menudo de identificar intereses comunes o combinar de forma creativa intereses divergentes.



**Sures**  
ESTUDIOS y DEFENSA en DERECHOS HUMANOS