2.1. EL ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS

Para transformar un conflicto, lo primero que debemos hacer es analizarlo correctamente. Se ha comparado a los conflictos con un iceberg. Los conflictos tienen una parte visible, que se apoya en la parte invisible. Para entenderlos es necesario analizar lo que está por debajo de la parte consciente-explícita-visible y descubrir los elementos que forman el sustrato inconsciente-implícito-invisible, ya que ahí radica la posibilidad de comprenderlos adecuadamente y de buscar una salida a los mismos.

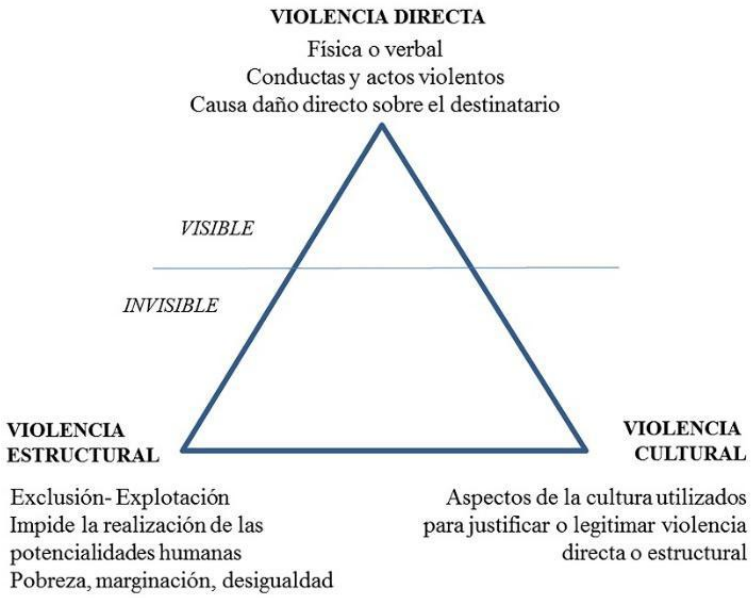
En un conflicto podemos encontrar tres niveles diferentes, cada uno de ellos situado a mayor nivel de profundidad. Son: las posiciones, los intereses y las necesidades.

- **Las posiciones.** Son las posturas que adoptan cada una de las partes, aquello que piden y quieren explícitamente y que suele ser excluyente e incompatible con la de la otra parte. Por eso, si nos centramos solamente en este elemento, difícilmente encontraremos una salida.
- **Los intereses.** Son las razones que llevan a mantener una determinada posición. Para descubrirlos es necesario plantearse el porqué de las posiciones.
- **Las necesidades, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona:** sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas. Las descubrimos preguntándonos el por qué y el para qué de los intereses.

Trabajar las necesidades resulta más difícil que hacerlo con los intereses y exige una formación y entrenamiento al respecto. Por eso es conveniente preguntarse siempre el por qué y el para qué de las posiciones e intereses. Sólo de esta forma podremos aprovechar todas las posibilidades de crecimiento y transformación que presentan los conflictos.

Una segunda aportación al análisis de los conflictos lo lleva a cabo Galtung, que también recurre a la figura del triángulo para explicar los elementos de todo conflicto.

Copyright 2026



En el vértice superior, el vértice visible, Galtung sitúa las conductas y comportamientos que manifiestan el conflicto. En los otros dos vértices, no visibles y hundidos en el agua como el iceberg, sitúa las actitudes y la estructura del conflicto**.**

Las actitudes abarcan dos dimensiones: la cognitiva y la emocional. La cognitiva describe a la otra parte, resaltando aquellos datos o elementos que se consideran más importantes del “otro”, contraponiéndolo a la idea y concepto que se tiene de uno mismo. La dimensión emotiva tiñe la imagen del "otro" con valoraciones de lo que supone para nuestra parte, si es bueno o malo, si representa una oportunidad, o más bien una amenaza.

La estructura del conflicto, último vértice del triángulo, es donde tiene lugar la incompatibilidad de objetivos o valores, donde se manifiestan las posiciones, intereses y necesidades y su posible incompatibilidad. Es el núcleo fundamental del conflicto, que durante tiempo puede permanecer latente y que, llegado el momento, se activa por el motor de las actitudes y se manifiesta a través de las conductas, haciéndose patente. Y, para la configuración de esta situación, son necesarios varios elementos: la legalidad vigente, la dimensión económica, la estructura de poder.

Estos tres elementos resultan imprescindibles para entender el conflicto y, sobre todo, para poder actuar sobre el mismo.

Copyright 2026

Por último, J. P. Lederach identifica también tres elementos para comprender adecuadamente el conflicto: las personas, el proceso y el problema**: "Las tres P del conflicto":**

- **El problema,** hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas y se concreta en las posiciones/intereses/necesidades que se mantienen en el conflicto. Abarca el núcleo, el meollo del conflicto y puede identificarse con la "contradicción estructural" de Galtung.
- **Las personas,** se refiere a todas aquellas que están involucradas en el conflicto, a cuáles son sus sentimientos y percepciones, a los elementos psicológicos que están presentes (emociones, autoestima...) y a la forma de conceptualizar los problemas y las personas. Se corresponde con el elemento "actitudes" del anterior modelo.
- **El proceso,** hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello. La forma en que se toman las decisiones suele ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto, lo mismo que el tipo de comunicación empleado en el proceso.

PERSONAS	• ¿Quiénes están implicados? • Posiciones, intereses, necesidades. • ¿Cómo se sienten? ¿Emociones y sentimientos? • ¿Cómo ven el conflicto? Percepciones
PROBLEMA	• Puntos concretos a resolver. • Cosas que tienen en común, aceptables por ambas partes. • Recursos existentes y necesarios.
PROCESO	• Dinámica del conflicto ¿En qué momento se encuentra? • ¿Cómo está la comunicación entre las partes? • Forma en que se toman las decisiones.

Tres son las estrategias posibles que se pueden emplear en la gestión de los conflictos: ganar-perder, perder-perder y ganar-ganar.

Copyright 2026

- **En la estrategia de ganar-perder** se busca un resultado final que tiene como consecuencia que una de las partes salga como ganadora, mientras que la otra parte quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra parte son contrarios e incompatibles con los propios y que es imposible lograr ambos a la vez. Por ello, alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, alguien consigue satisfacer sus necesidades mientras que el otro no lo consigue. Esta estrategia se usa muy frecuentemente en la vida, pero suele tener graves consecuencias, sobre todo para aquellos que resultan perdedores.

- **La segunda estrategia posible es la de perder-perder.** En ella ninguna de las partes consigue sus objetivos o logra la satisfacción de sus necesidades. Ninguna obtiene realmente lo que quiere pero, por absurdo que pueda parecer, las partes se empeñan en su planteamiento y lo mantienen a pesar de las consecuencias que se derivan del mismo. También conlleva consecuencias negativas para ambas partes que influirán gravemente en la relación hasta hacerla desaparecer.
- **La tercera estrategia es la de ganar-ganar.** Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas y tratan de lograr las metas que son importantes para las dos partes. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto. Se trata de una estrategia basada en la cooperación, no en la competición.

Junto a estas tres estrategias, pueden encontrarse cinco respuestas a los conflictos, en función de dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los objetivos que busca cada una de las partes y la relación que existe entre dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: competición, acomodación, evitación, compromiso y colaboración**.**

- **Competición: tiene lugar cuando para las partes son muy importantes los objetivos y no la relación.** Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de los recursos disponibles, a lo que sea con tal de conseguir la meta. Suele estar asociada a la estrategia de ganar-perder.
- **Acomodación: cuando los objetivos son poco importantes para las partes y sí lo es la relación.** No importan las metas, importan las relaciones y, por ello, se intentan satisfacer los intereses de la otra parte aun teniendo que renunciar a los propios. Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima de relación. Pero, a medio plazo, la conducta repetida de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte puede llegar a hartarse de renunciar permanentemente a sus pretensiones. Muy próxima a la estrategia de perder-ganar.

Copyright 2026

- **Evitación:** los objetivos no son importantes para las partes y tampoco lo es la relación. Tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo aunque haya provocaciones, "pasar" del enfrentamiento. El asunto es trivial, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni la más mínima energía a este tema. Aunque aparentemente es una estrategia en la que ambas partes pierden, a corto plazo ambas salen ganando al evitar un conflicto sin ningún interés.
- **Colaboración:** tanto los objetivos como la relación son muy importantes para ambos y, por ello, se busca una solución creativa que satisfaga a ambas partes. Para ello, y con la participación de las dos partes, se busca una solución integradora en la que ambas partes ganen, en la que se incorpore al consenso los intereses de todos/as, se aúnen distintas perspectivas y se tengan en cuenta las dimensiones emocionales presentes en el conflicto. Esta alternativa se corresponde con la estrategia ganar- ganar.
- **Compromiso:** para ambas partes siguen siendo muy importantes los objetivos y la relación pero, ante las dificultades existentes, se llega a un acuerdo parcial, todavía imperfecto, buscando la mayor satisfacción de las dos partes en cuanto a los objetivos y en cuanto a la relación. Sigue la misma estrategia de ganar-ganar, pero sabiendo que se trata de una solución temporal que habrá que mejorar.

En definitiva, se trata de poner en marcha un proceso abierto y continuo hacia los objetivos, sin que exista un único camino o planteamiento predeterminado hacia ellos. Se busca vencer al problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto.

Hay que avanzar hacia la asimilación y puesta en práctica por todas las personas del centro de planteamientos en los que las dos partes ganen, lo que solo es posible si se tienen en cuenta sus necesidades y se busca la forma de armonizarlas y poderlas atender de manera suficiente.

Igualmente deberemos trabajar con el alumnado los seis pasos que son necesarios para dar respuesta adecuada a los conflictos, pasos que quedan recogidos en el acrónimo **RESOLVER:**

LAS SEIS ETAPAS DEL ITINERARIO PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS			
R	**Etapa 1**	**Recapacitar y preparar**	Aceptamos que tenemos un conflicto, aclaramos nuestros objetivos, preparamos el terreno, removemos obstáculo...

Copyright 2026

E	**Etapa 2**	**Expresar**	Decimos cómo lo vemos cada uno, lo definimos y sintetizamos llegamos a un acuerdo sobre la naturaleza del conflicto.
SOL	**Etapa 3**	**Soluciones alternativas**	Indagamos y averiguamos con curiosidad qué alternativas tenemos para resolver el conflicto.
V	**Etapa 4**	**Valorarlas alternativas propuestas**	Valoramos las ventajas e inconvenientes de las alternativas.
E	**Etapa 5**	**Experimentar**	Hacemos un plan de acción para llevar a la práctica las alternativas que nos parecido viables.
R	**Etapa 6**	**Revisar**	Evaluamos cómo nos va con las soluciones dadas.

En la primera etapa, recapacitar y preparar, se prepara el terreno. Nos ponemos en disposición adecuada para abordar la situación y removemos aquellos obstáculos que pueden impedir una adecuada salida a la misma**.**

Lo primero es aceptar que tenemos un conflicto y que éste nos afecta. Reconocer y aceptar que nuestras percepciones y emociones son subjetivas y que hay otras formas de ver la situación. Implica también evitar la acumulación de sentimientos negativos en la relación. Se reconoce la parte que nos corresponde en la generación del conflicto, sin traspasar exclusivamente la responsabilidad a la otra parte, reforzando la idea de que el conflicto puede ser algo positivo para la mejora de la convivencia.

También en esta etapa se necesita situar el conflicto en el lugar que le corresponde, dándole la importancia que tiene, sin exagerarla. Es preciso revisar nuestra propia actitud, nuestro deseo real de resolver el conflicto, así como los objetivos que vamos buscando. Valorar en qué momento es mejor abordarlo y cuál es el lugar idóneo para tratarlo. También necesario anticipar cuáles van a ser los principales obstáculos que pueden aparecer, los inconvenientes y las resistencias.

Fisher y Ury concretan esta etapa en cuatro pasos clave:

- **Manejar de forma constructiva la ira:** reaccionar de una manera airada o pacífica depende de nosotros, y no de la otra persona.

Copyright 2026

- **"Subir al balcón":** contemplar el conflicto desde fuera y arriba, evitando una implicación personal que nos impida la objetividad y la serenidad.
- **Evitar mensajes obstructores** que lleven a la cerrazón de la otra parte y enviar mensajes que mantengan abiertos los canales de comunicación.
- **Evitar círculos viciosos** que llevan hacia atrás, a lo que hizo cada uno, y no miran hacia adelante buscando una salida adecuada a la situación.

La segunda etapa, expresar, busca llegar a una definición conjunta del conflicto, algo fundamental para poder avanzar en su transformación. Se trata de saber cómo ve la otra parte el conflicto, de manera que se sienta escuchada y entendida. Y, al mismo tiempo, que la otra parte nos escuche y comprenda nuestra propia visión, para llegar a una definición compartida del conflicto, aceptada por las dos partes.

Es importante cuidar la comunicación en este momento de definición del conflicto. Importa mucho buscar la permeabilidad y apertura de la otra parte. Para ello utilizamos "mensajes yo", sin culpabilizar a la otra persona de lo que está pasando, separar a las personas del problema y mirar hacia adelante, no hacia atrás, sin escarbar inútilmente en elementos del pasado que ya no se pueden cambiar. Una buena comunicación es la herramienta más poderosa con que se puede contar para la transformación pacífica de un conflicto.

Vuelve a ser clave en esta fase desarrollar una **actitud de empatía,** poniéndose en el lugar de la otra parte, comprendiendo sus razones y, sobre todo, sus sentimientos, aceptando la legitimidad que le corresponde como parte en el conflicto. La empatía no consiste en darle la razón en lo que piensa, dice o siente. Es saber escuchar, comprender sus sentimientos y respetarle como persona.

Resumiendo esta segunda etapa, es clave llegar a una definición conjunta del conflicto que sea aceptada por ambas partes.

La tercera etapa plantea buscar soluciones alternativas. Tras una definición compartida del conflicto, es posible explorar posibles salidas al mismo. Se trata de plantearse las alternativas que existen, qué es lo que se puede hacer para detener la escalada del conflicto y empezar a buscar soluciones a los problemas: desarrollar el pensamiento alternativo, evitando el pensamiento único y el juicio prematuro. Debemos concentrar el esfuerzo en el problema y no en las personas y, si fuera oportuno, puede ser conveniente incorporar ayuda del exterior, bien consultando a un experto/a, bien adaptando buenas ideas de otras experiencias.

El resto de fases propuestas, valorar las alternativas y elegir la mejor, experimentar y llevarla a la práctica y revisar cómo funciona creemos que no necesitan grandes explicaciones. Se pueden evaluar las alternativas teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes, sus consecuencias, los recursos necesarios, etc., eligiendo la que se considere más adecuada. "RESOLVER" puede considerarse un método útil para la resolución y transformación de conflictos, especialmente de tipo interpersonal, familiar o de pequeños grupos.

Copyright 2026

Revision #2
Created 2023-06-15 19:48:41 CEST by Equipo CATEDU
Updated 2023-06-20 13:50:43 CEST by Silvia Coscolin Sanchez

Copyright 2026