

ANÁLISIS DEL CONFLICTO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA SU RESOLUCIÓN

AUTOR: Cortese, Graciela Edit

CORREO ELECTRONICO: graciela.cortese@hotmail.com

C.V.: Abogada (UNNE), Profesora Universitaria (UMSA), Mediadora (IANCA). Postítulo en Tutoría para la educación Nivel Medio (CONSUDEC). Coordinadora de la “Cátedra Conocimientos Transversales” del Colegio Militar de la Nación. Profesora de las asignaturas “Teorías del Estado y de las Organizaciones” y “Negociación y Resolución de Problemas” CMN. Docente investigadora categorizada por la UNDEF.

RESUMEN:

El presente artículo realiza un análisis de los aspectos fundamentales del conflicto que deben ser considerados al momento de afrontarlo para su resolución.

La necesidad del análisis del conflicto surge porque es el requisito previo e imprescindible para su resolución o para cualquier intento de intervención para su desescalada en virtud de que, como no existen dos conflictos idénticos, su abordaje efectivo requiere comprensión, flexibilidad, creatividad y la habilidad de evaluar la situación.

El uso de herramientas de análisis ayuda a explorar y comprender al conflicto y al impacto que éste tiene en los involucrados y en terceros. También resulta útil para aclarar la propia visión, apreciar mejor la situación, evaluar las posibilidades de acción, fijar las prioridades, reconocer los riesgos y evitar los errores. Por otra parte, comprender al conflicto posibilita también la elección de las estrategias de resolución apropiadas y las formas de abordaje, facilitando la selección de métodos y competencias para el logro de ese fin.

El objetivo de este artículo consiste en proporcionar una guía de análisis que abarque la multiplicidad de aspectos del conflicto, los que son desarrollados por varios autores provenientes de distintas disciplinas, constituyendo así un instrumento que reúne e integra diferentes clasificaciones y consideraciones del tema.

Por otra parte, comprende contenidos de la asignatura “Negociación y Resolución de Problemas”, que se desarrolla en el Colegio Militar de la Nación, por lo que se sumará al material de consulta de los cadetes al cursar la materia, proporcionándoles de esta manera una herramienta más que contribuirá a la adquisición y desarrollo de las competencias del futuro Oficial de acuerdo al perfil de egreso.

PALABRAS CLAVES: Conflicto, temporalidad, estructura, dinámica, origen, dimensiones, morfología, perfil, componentes, resolución, métodos no violentos, análisis del conflicto.

1. Introducción

En la vida nos encontramos permanentemente experimentando situaciones que conforman algún tipo de conflicto, ya sea interno -que nos induce a la reflexión y a la búsqueda de alguna solución para lograr obtener el equilibrio emocional perdido- como así también aquellos que surgen de la interrelación con las demás personas, en nuestro entorno familiar, laboral, social o profesional.

Generalmente, al hacer referencia al vocablo “conflicto” incluimos a todas las situaciones relacionadas con problemas, disputas, peleas, incurriendo en un reduccionismo y tratándolo de manera general. Sin embargo, el tema es mucho más complejo y amerita un análisis exhaustivo para comprender de qué se trata, especialmente a los fines de afrontarlo para su resolución.

La herramienta de análisis de los conflictos es aplicable tanto a los conflictos interpersonales, entre grupos, en la comunidad, en el ámbito profesional, como en otros niveles, como son los conflictos internacionales o interestatales (armados o no armados) e intraestatales (guerras civiles, emergencias humanitarias prolongadas, conflictos étnicos o religiosos, con empleo de medios violentos o no violentos) y otros. Pero independientemente de cualquier clasificación, para poder pensar en abordar y resolver un conflicto, primero resulta una condición imprescindible, de manera común, el análisis de su naturaleza, su conformación, el perfil, la estructura, su dinámica, los componentes y demás aspectos que desarrollaremos en este artículo.

2. Aproximaciones a una definición:

Lo que parece obvio muchas veces es lo más difícil de identificar si partimos de la premisa de que la complejidad surge desde el mismo momento de la conceptualización de qué se entiende por conflicto.

El conflicto es un proceso del que todos tenemos experiencia, pero que no tiene una definición única, porque dependerá de la ciencia que lo aborde como objeto de estudio y de la dimensión del mismo en la que se sustente su desarrollo.

Existen múltiples definiciones de conflicto; muchas de ellas lo confunden con sus causas o con sus efectos. Para el campo de la negociación, mediación u otro método de resolución alternativa, resulta apropiada la siguiente noción: un conflicto es “un proceso interaccional que se da entre dos o más partes en el que predominan las interacciones antagónicas (...) en las cuales las personas intervinientes lo hacen como seres totales, con acciones, pensamientos, afectos, discursos, que a veces pueden ser procesos conflictivos agresivos y se caracteriza por ser un proceso co-construido por las partes o por un tercero, proceso complejo no abarcable en una definición”¹

Lo que debe quedar claro es que el conflicto es un proceso que en su evolución pasa por distintas fases, y que el o los problemas surgen ante el reclamo de una persona y la negativa de la otra. En ese choque de voluntades se lo identificará. Ese tipo de conflictos interaccionales son los susceptibles de ser resueltos por medio de la negociación, la mediación, la facilitación, el arbitraje y otros. En cambio, aquellos

¹ Rutenberg, R. (2003). *Manual Básico para la formación de mediadores*. Dunken.

conflictos que son intrapsíquicos, solo podrán resolverse con auxilio de la Psicología, pero no a través de los métodos de resolución mencionados.

En general, se asocia al conflicto como censurable, intolerable, vinculado a situaciones de triunfo y derrota, conformado con grandes cuotas de sufrimiento y que necesariamente debería ser erradicado. En las últimas décadas se está cambiando este paradigma de la confrontación para pasar a otro del consenso, que lo revaloriza como posibilidad de cambios o como oportunidad para lograr compatibilizar las disidencias.

El conflicto, desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas, constituye un sistema para manifestar insatisfacción, desacuerdo o expectativas no cumplidas en cualquier intercambio. La disputa es una de las formas de su exteriorización y se pueden dar intrasistema o intersistemas.

Este enfoque hace referencia a que el conflicto se gesta y surge en la interacción entre dos o más personas e involucra un componente racional y emocional y con dimensiones objetivas y subjetivas, pudiendo dar lugar a desacuerdos, problemas, estado de confusión, discordancias ante una propuesta o proyecto y otras formas. Si el conflicto se produce dentro de una organización, es decir intrasistema, se puede manifestar como malos entendidos, falta de colaboración, falta de espíritu de cuerpo, desavenencias, discrepancia, competencia, sabotaje, ineficiencia, baja moral, discusiones, falta de entusiasmo, retención de información y otros.

El planteamiento de las Ciencias Sociales sostiene que el conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Asimismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. El conflicto es visto como necesario para las transformaciones y el avance.

En este sentido, hay autores que definen al conflicto como una especie de relación social en la cual los objetivos de los miembros de la relación son incompatibles.

En sociología, de un modo bastante general, hoy se habla también de teorías del conflicto y teorías de la cooperación, según el dominio de uno u otro planteo como vértice principal de la explicación o interpretación acerca de la sociedad. Y, desde las Ciencias Políticas, se focaliza al conflicto en base a las relaciones de poder.

Es menester considerar que la conflictividad social cubre muy variados campos. Existen conflictos políticos, conflictos referidos a las relaciones interpersonales, lo que comprende los conflictos de familia, de pareja, generacionales o escolares, laborales, entre otros. También se encuentran los conflictos económicos, con manifestaciones en los ámbitos comercial, sindical y laboral. Se producen también conflictos culturales, gestados entre grupos étnicos dispares, de índole religiosa y otros.

Como síntesis de lo manifestado podemos sostener que el conflicto es un proceso social multidimensional y una característica común y esencial de la existencia humana. Cuando se expresa y maneja constructivamente, puede actuar como un catalizador para un cambio personal, social y político. Cuando se expresa destructivamente, el conflicto fomenta la violencia.

3. Temporalidad del conflicto

No obstante las diferentes definiciones, en lo que hay consenso es en que los conflictos son procesos, es decir que no son estáticos y tienen un desarrollo temporal.

En este sentido, los conflictos pueden analizarse en términos de ciclos o series de ciclos con un inicio, un desarrollo y un cierre, que puede ser parcial o total. Es lo que los autores han denominado, en relación a su evolución, la escalada y la desescalada del conflicto y sus distintas fases: latente, o lo que no se ha manifestado aún, y la etapa manifiesta, que es la que surge como visible a través de múltiples expresiones que están relacionadas también a las formas de comportamiento que cada parte tiene de manera innata o aprendida frente al conflicto, sin dejar de considerar el contenido emocional presente en ambas fases. Todas estas dimensiones se desarrollan a través de un proceso comunicacional entre los involucrados directos y terceros, que ejercen influencia en la concepción o en la toma de decisiones.

El campo de la negociación y mediación de conflictos se ha esforzado por reconocer a las distintas dimensiones que encierran los conflictos, en razón de ser clave a la hora de concebir estrategias de acercamiento y resolución.

4. Estructura y dinámica de los conflictos.

Como hemos analizado hasta el momento, los conflictos son procesos complejos. Sin embargo, todas las situaciones de conflicto tienen ciertos elementos básicos comunes. Una forma de conceptualizar la relación entre estos elementos es un “triángulo del conflicto” compuesto por estructuras, actitudes y comportamientos en los puntos.²

- **Estructuras:** hace referencia a procedimientos, mecanismos e instituciones que influyen la satisfacción de seguridad, bienestar, reconocimiento y necesidades. (generalmente negándolas o resultando un obstáculo para su satisfacción)
- **Actitudes:** incluyen las percepciones y conceptos errados de las partes hacia ellas o de ellas y están frecuentemente influenciadas por emociones como el miedo, ira u odio. Pueden ser positivas o negativas, pero en conflictos violentos, las partes tienden a desarrollar de forma incremental los estereotipos negativos del otro y de manera positiva la identidad de su grupo.
- **Los comportamientos:** son acciones asumidas por una de las partes en conflicto, dirigido a la otra parte, con la intención de hacer que abandone o cambie sus objetivos. Incluye cooperación y coerción, gestos que significan conciliación u hostilidad.

5. Origen de los conflictos.

² El autor noruego Johan Galtung fue quién propuso primero este modelo para entender el conflicto social, en lo que se denominó el triángulo de la violencia.

Christopher Moore (1989) efectúa una clasificación a partir de los orígenes que puede tener un conflicto y se refiere a la identificación de ciertas dimensiones recurrentes que se pueden presentar y a su vez facilitan una mejor aproximación a su entendimiento en miras a su abordaje y resolución.

Es así como se configura una clasificación, no rígida, del conflicto por las siguientes causas:

- **Por información:** cuando existen desacuerdos sobre las fuentes, el análisis o la interpretación de la información.
- **Por relaciones:** pueden ser eje de conflicto cuando el conflicto nace de la desconfianza, la falta de credibilidad o la duda sobre la integridad de las partes.
- **Por intereses:** estos conflictos se expresan como disputas sobre posiciones, pero por detrás de ellos se dirimen necesidades, temores y preocupaciones que podrían ser contrapuestos. Este tipo de conflictos puede adoptar una dinámica violenta cuando los intereses son incompatibles entre sí.
- **Estructurales:** se producen cuando hay límites físicos, institucionales o formales que impiden a los diferentes actores resolver sus demandas. De no levantarse esta limitación, el conflicto será recurrente.
- **Por valores:** estos conflictos se vinculan con una disputa en torno de distintos sistemas de creencias.

Esencialmente, se ha tratado de comprender a los conflictos a partir de la causalidad. Una enorme cantidad de literatura proveniente de enfoques sociológicos, políticos y psicológicos, tratan de establecer las bases de por qué se producen los conflictos. El gran problema de esta perspectiva es que causas y efectos tienden a establecer una cadena sin fin: cada efecto es, a su vez, causa a otro nivel. Es lo que se denomina causalidad circular, propia de la teoría de la complejidad.

Al momento de abordar un conflicto para su resolución deberíamos identificar los factores que le dieron origen o con los cuales se vincula.

6. Dimensiones de los conflictos.

Los conflictos se conforman por dos dimensiones que se encuentran interrelacionadas en su dinámica, que también resulta útil identificar al momento de afrontarlo.

- **Dimensión Objetiva:** son aquellos aspectos independientes de las percepciones de las partes incluyendo recursos como la tierra, agua, alimentos, comodidades, armas y tecnología moderna, posiciones sociales, poder, reconocimiento.
- **Dimensión Subjetiva:** se refiere a aspectos que son de origen fisiológico y emocional. Incluyen el miedo, ira, ansiedad, celos, desconfianza, hostilidad y otros sentimientos negativos que a menudo nublan la percepción e inhiben la comunicación racional. El conflicto puede haber sido originalmente sobre

intereses objetivos, pero conforme pasa el tiempo, estos intereses son percibidos y evaluados diferentemente por las partes opositoras.

7. Morfología de los conflictos.

Joseph Redorta, por su parte, plantea la morfología de los conflictos y el análisis de sus patrones³ como nueva vía de aproximación a los mismos y elabora la herramienta CAT (Conflict Analysis Typology) como un instrumento para el diagnóstico de cualquier tipo de conflicto, formada a partir de la definición de dieciséis patrones de conflicto y una escala de ponderación.

Con esta herramienta de trabajo pretende ver si ese conflicto sigue un patrón en sí mismo distinto, además del ciclo temporal común a todos los conflictos, posibilitando establecer una tipología o morfología de conflictos en función de esa forma.

A continuación se detallan los conflictos considerados según su morfología:

- **Recursos escasos:** el conflicto básico se refiere a necesidad/recursos.
- **Poder:** el conflicto básico es de poder/libertad.(Relaciones simétricas o asimétricas)
- **Autoestima:** el conflicto básico es de autovaloración/valoración social.
- **Valores:** el conflicto básico es de descreencia/creencia.
- **Estructurales:** el conflicto básico es de medios/soluciones.
- **Identidad:** el conflicto básico es de no ser/ser.
- **Normativos:** el conflicto básico es de conducta/norma.
- **Expectativas:** el conflicto básico se refiere a esperanza/realidad.
- **Inadaptación:** el conflicto básico es de estabilidad/cambio.
- **Información:** el conflicto básico es de conocer/ignorar.
- **Intereses:** el conflicto básico es de deseos/oposición.
- **Atributivos:** el conflicto básico se refiere a asumir/desplazar.
- **Incompatibilidad personal persistente:** el conflicto básico es de aceptación/no aceptación.
- **Inhibición:** el conflicto básico es de acción/bloqueo.

³ Podemos ver un patrón como un esquema recurrente que adopta una forma determinada y que se desmarca claramente de su contexto (DURSTELER, 2001).

- **Legitimación:** el conflicto básico es de fuerza/derecho.
- **Inequidad:** el conflicto básico es de justicia/injusticia.

Notemos que un conflicto puede abarcar más de una forma de acuerdo a esta clasificación, por lo que será de utilidad efectuar su identificación.

8. Perfil de los conflictos.

También el autor Redorta otorga importancia al Perfil del Conflicto considerando aquellos elementos que, siendo externos al patrón o patrones que sigue un conflicto concreto, son muy relevantes para considerar el nivel del conflicto y el conjunto de elementos claves a tener en cuenta.

El Perfil del conflicto estaría configurado por:

- **Contexto:** si facilita el desarrollo del conflicto o lo dificulta. En este perfil es importante tener en cuenta el contexto cultural, político y económico en el que se gesta y manifiesta el conflicto a analizar.
- **Significado:** en relación a las emociones implicadas, si son pocas y débiles o muchas y fuertes.
- **Ciclo:** referido a la o desescalada o escalada
- **Poder:** si es simétrico o asimétrico
- **Nivel:** si se refiere a interpersonal o intergrupala
- **Partes:** si son únicas o múltiples
- **Duración:** si se prolonga en el tiempo, corta o larga
- **Comunicación:** si es fluida y fiable o distorsionada
- **Desencadenante:** identificado o desconocido
- **Fuentes:** hace referencia las posibles causas del conflicto.

9. Componentes de los conflictos.

El autor Russell L. Ackoff revela un análisis de solución de problemas en el que sostiene su conformación por cinco tipos de componentes a saber:

- **Partes:** aquel o aquellos que se enfrentan al problema y toman las decisiones, a quienes se denominan las partes del conflicto, es decir los involucrados directos. Puede ser una sola persona o varias o un grupo con un líder que lo represente. Es importante identificar correctamente a las partes porque esto las

diferenciará de los terceros que sin ser directamente involucrados causan influencia sobre éstos en la percepción del conflicto y/o en los posibles resultados.

En este caso también resulta útil determinar la existencia de sub grupos internos en una parte.

La identificación de la parte y sus condiciones, cualidades, jerarquía, es fundamental a la hora de pensar en un acuerdo negociado.

- **Las variables controlables:** es decir aquellos aspectos de la situación del problema que pueda controlar quién toma las decisiones.
- **Las variables no controlables:** son aquellos aspectos de la situación del problema que se escapan al control de quién toma la decisión. Constituyen el ambiente del problema y pueden ser cuantitativas o cualitativas.
- **Las restricciones:** que se imponen desde adentro o desde afuera sobre los posibles valores de las variables controlables o incontrolables. Estas constituyen los límites. Pueden ser internas, como por ejemplo alguna norma moral autoimpuesta o una creencia, o externas, como existencia de jerarquías, leyes, reglamentos a cumplir. De aquí se deduce que no todos los conflictos son susceptibles de ser resueltos por medio de la negociación o la mediación.
- **Los posibles resultados:** producidos en conjunto por la selección del que hace la decisión y las variables incontrolables. Puede ser Resolución, Solución o Disolución y en cuanto a la calidad, óptimos o satisfactorios de acuerdo a la obtención del resultado deseado.

10. Otros aspectos importantes del análisis del conflicto.

- Límite del ámbito de lo negociable (Consideración de los componentes del problema referidos por Ackoff anteriormente) Por ejemplo, la Ley de Justicia Militar hace especial y reiterada referencia al respeto a las órdenes, al mando, subordinación, al régimen jerárquico y cumplimiento de las obligaciones que surgen del Estado Militar. La definición de estos conceptos y sus alcances permiten delinear el ámbito de lo negociable. No todo es negociable.
- Naturaleza del entorno y las dinámicas culturales del conflicto
- Fortalezas y debilidades de las partes
- Percepción del conflicto por las partes
- Proceso comunicacional entre las partes
- Emociones presentes
- Comportamiento pasado y actual de las partes en el conflicto
- Relaciones de Poder entre las partes (simetría o asimetría en el poder)
- Legitimidad de los reclamos
- Legitimidad de las partes
- Grado de influencia de los terceros
- Personas o instituciones a quienes pueda afectar el conflicto y su resolución o solución.
- Intereses subyacentes al reclamo.
- Intereses de terceros en el conflicto o en su solución.

- Personas o instituciones que se vean perjudicadas o beneficiadas con el conflicto y con la solución.
- Existencia de factores externos que alientan o desalientan el conflicto.

11. Herramienta: Ficha de análisis del conflicto

A los efectos de contar con una visión comprensiva de todos los aspectos del conflicto y como punto de partida para elaborar una estrategia de resolución, resulta indispensable responder a la mayor cantidad de las preguntas que se expresan a continuación, en virtud de que a través de ellas se dispondrá de la información necesaria del conflicto para su posible intervención.

El cuestionario -ficha de análisis- es aplicable a los conflictos interaccionales entre dos partes aunque también lo es para conflictos multipartes.

Las preguntas están formuladas para ser contestadas tanto para las cuestiones que nos involucran como parte del conflicto y para la otra parte. También a efectos de constituirse en un análisis completo en el caso de nuestra intervención como terceros (mediadores o facilitadores)

Completar la ficha facilita la visualización de la información de ambas partes de forma comparativa.

Ficha de análisis del conflicto

Aspectos a analizar en relación a cada una de las partes.	Mi propia parte o Parte A	Parte B
¿Quiénes son las partes? Identificar		
¿Es interpersonal o intergrupál (en este caso quiénes son los líderes)?		
¿Quiénes son los terceros que pueden influir en el conflicto o en su resolución?		
¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de las partes?		
¿Qué oportunidades pueden surgir de este conflicto?		
¿Cuáles son las amenazas, riesgos o eventuales pérdidas?		
¿A quiénes beneficia y/o perjudica este conflicto?		
¿Se trata de un conflicto susceptible de ser resuelto por medio de la negociación o mediación?		
¿Cuánto tiempo hace que existe el conflicto?		
¿Cómo se ha manifestado?		
¿El desencadenante está identificado o desconocido?		
¿Existen posibles causas identificables?		
¿En qué parte del ciclo se encuentra -escalada o desescalada?		

¿Qué aspectos estructurales influyen en su conformación?		
¿El contexto facilita o dificulta al conflicto?		
¿Cuáles son las variables controlables en este conflicto?		
¿Cuáles son las variables incontrolables?		
¿Cuáles son las restricciones externas o autoimpuestas?		
¿Cuáles pueden ser los posibles resultados?		
¿Cuáles son las percepciones de las partes en este conflicto? ¿Qué piensan? ¿Cuáles son los reclamos?		
¿Cuál es su comportamiento, sus actitudes? ¿Son cooperativas u hostiles?		
¿Cómo son las emociones implicadas, fuertes, débiles, pocas, muchas?		
¿Qué gestos simbólicos emplean y utilizan? ¿Cuáles son sus acciones?		
¿Cómo es la comunicación, fluida o distorsionada?		
¿Existe desacuerdo sobre la interpretación de la información?		
¿Existe desconfianza o falta de credibilidad o duda?		
¿Cuáles son los intereses, necesidades o temores en juego?		
¿Cuáles son los límites físicos, institucionales o formales presentes?		
¿Cuáles son las creencias de las partes?		
¿Cuál es el contexto en el que se produce este conflicto?		
¿Cuáles son los aspectos emocionales que se encuentran presentes? ¿Cómo son interpretados por la otra parte?		
¿Se refiere a falta de recursos económicos, de tiempo de recursos humanos u otro?		
¿Existe una relación asimétrica del poder que es utilizada por alguna de las partes en perjuicio de la otra?		
¿Están involucradas situaciones de valoración, reconocimiento o autoestima?		
¿Existen expectativas no cumplidas o cumplidas parcialmente?		
¿Implica un cambio o pérdida de estabilidad?		
¿Constituye el desconocimiento de alguna cuestión relevante?		
¿Implica asumir una responsabilidad o desplazar a la otra parte por ello?		
¿Se refiere a la aceptación o no aceptación de algo o alguien?		

¿Existe bloqueo en la situación, falta de acción o exceso en la acción?		
¿Es un reclamo razonable o arbitrario? ¿Corresponde reclamar?		
¿Involucra una cuestión de injusticia o inequidad?		
¿Existe alguna otra observación o información relevante?		

Para el caso del análisis de los Conflictos Interestatales, resultaría imprescindible ampliar el análisis e incluir interrogantes relativos a cuestiones políticas, económicas, culturales, religiosas, aspectos inherentes a la geopolítica, la complejidad de los escenarios, la historia, la legislación, los antecedentes, la existencia o no de tratados, logros diplomáticos y otros. Para el caso de los Conflictos Intraestatales, se debería considerar también la existencia de grupos, sus líderes, intereses, acciones efectuadas, precedentes, grado de conflictividad, violencia y otros.

CONCLUSIONES

Contar con herramientas que permitan examinar al conflicto con los criterios desarrollados posibilitará su evaluación completa, la cual resulta imprescindible antes de pensar cualquier tipo de estrategia de resolución.

La herramienta de análisis del conflicto resulta aplicable tanto para los conflictos interpersonales como para el estudio de conflictos de cualquier otra naturaleza e intensidad. De allí que su análisis es el punto de partida para su resolución.

Los métodos de resolución de conflictos por medios no violentos, como la negociación, mediación, facilitación, conciliación y arbitraje entre otros, requieren como condición esencial el correcto análisis del conflicto a fin de ser efectivos al momento de gestionarlo y no provocar una escalada innecesaria.

En virtud de que este tema se desarrolla en la asignatura “Negociación y Resolución de Problemas” en el Colegio Militar de la Nación, los cadetes, futuros Oficiales del Ejército Argentino, deben considerar el cumplimiento de los deberes que implica el Estado Militar⁴, las restricciones a las que alude J. Ackoff en cuanto a la existencia de jerarquías, normas y reglamentos a lo que se suma lo dispuesto por el Código de Disciplina de las FFAA⁵ y siempre teniendo presente que “no todos los conflictos en los que se encuentren involucrados son susceptibles de ser negociados”, por lo una apreciación errónea de la situación y del problema por parte del Oficial que sea responsable de su resolución, solo logrará agravar la situación y consecuencias negativas para sí mismo, las personas involucradas y la organización.

No obstante lo manifestado, serán múltiples las situaciones de conflicto que se le presentarán al futuro Oficial en el cumplimiento de las misiones que sean asignadas al Instrumento Militar, tanto en Operaciones Subsidiarias de Apoyo a la Comunidad, Operaciones de Protección Civil, Operaciones de Mantenimiento de Paz en el marco

⁴ Ley 19.101 de 1971. Para el personal militar.30 de junio de 1971. B.O.22218.

⁵ Ley 26.394 de 1978. Ley de Justicia Militar. Anexo IV Código de disciplina de las FFAA.6 de agosto de 1978. B.O.31417.

de las Naciones Unidas, en situaciones que se puedan presentar en la organización, en relaciones cívico-militares y también en su vida de interrelación en la sociedad.

La multiplicidad de actores y factores que intervienen en las acciones de Apoyo a la Comunidad y Ayuda Humanitaria requiere que, además de los aspectos específicos de formación militar, el oficial domine ciertas herramientas de negociación que lo ayudaran a la resolución de problemas. Una de ellas es el correcto análisis del conflicto en cuestión.

También el ejercicio del mando presentará una gran variedad de problemas que no podrán ser ignorados, desviados o postergados.

Es por ello que se centra el interés en proporcionar una herramienta de análisis del conflicto a fin de incrementar sus competencias para lograr su óptimo desempeño en el cumplimiento de las misiones que les sean asignadas y también para contribuir con su actuar en el bienestar de sus subordinados, constituyendo un recurso más que les permitirá afianzar su confianza en sus propias capacidades al momento de abordar situaciones de conflicto, evaluarlas y resolverlas, en caso de corresponder, de manera eficiente, oportuna y equitativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, J. (2002). *El arte de resolver problemas*. Limusa.
- Constantino, K. y Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Granica.
- Diez, F. y Tapia, G. (2004). *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós
- Duffey, T. (2008). *Mantenimiento de Paz y Resolución de Conflictos Internacionales*. Instituto para Formación en Operaciones de Paz Peace Operations Training Institute.
- Fried Schnitman, D. (2008). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Granica.
- Moore, C. (1986). *El proceso de mediación*. Granica.
- Ponti, F. (2002). *Los caminos de la Negociación*. Granica
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. Tipología de los conflictos como herramienta de medicación*. Paidós Ibérica.
- Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto*. Paidós Ibérica.
- Rutenberg, R. (2003). *Manual Básico para la formación de mediadores*. Dunken.
- Walter, M. (2009). Conflictos ambientales, socioambientales, ecológico distributivos, de contenido ambiental. Reflexionando sobre enfoques y definiciones. *Boletín ECOS*, 6 (febrero-abril), 1-9.
- Ley 19.101 de 1971. Ley para el Personal Militar. 30 de junio de 1971. B.O. 22218.
- Ley 26.394 de 1978. Ley de Justicia Militar. Anexo IV Código de Disciplina de las FFAA. 6 de agosto de 1978. B.O. 31478.
- Ejército Argentino. (2007). *Manual del Ejercicio del Mando*. Estado Mayor General del Ejército.