

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMO HERRAMIENTA FORMATIVA HUMANÍSTICA  
EN LA UNIVERSIDAD

ANDRÉS RICARDO BEIRA COMBARIZA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Docencia Universitaria

Director: JORGE EDUARDO VARGAS VARGAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA  
BOGOTÁ, 2015

### Resumen

En el presente ensayo<sup>1</sup> se hace una revisión conceptual de las nociones de conflicto y violencia, en la cual se desidentifican estos dos fenómenos y se muestra a la violencia como una forma esencialmente negativa de responder a los conflictos. Por su parte, estos últimos son vistos como algo básicamente neutro pero que pueden ser encauzados positivamente para la formación integral de la persona. En este punto se destaca el hecho de que la universidad ha desaprovechado el manejo de sus propios conflictos como herramienta importante para la consecución de sus objetivos formativos humanísticos. Así mismo se mencionan los diferentes tipos de “bullying”, se comentan algunas manifestaciones de este fenómeno en la universidad y se exponen los métodos más conocidos de resolución de conflictos. Por último, se proponen algunos lineamientos con el objeto de promover los valores del manejo de conflictos y la prevención de la violencia en la UNMG, básicamente a través del papel de las consejerías estudiantiles y la introducción de una cátedra teórico-práctica.

*Palabras clave:* resolución de conflictos, violencia, bullying, universidad

### Abstract

In this essay, a conceptual revision of notions of conflict and violence is made in which both phenomena are disidentified and violence is shown as a an essentially negative form of responding to conflicts. On the other hand, the latter are seen as something essentially neutral but that can be oriented positively for the integral formation of person. In this point, the fact is remarked that University has missed the resolution of its own conflicts as an important tool for the achievement of its humanistic formative objectives. Also, the different types of bullying are reviewed, a few manifestations of this phenomena in the university are revised,

---

<sup>1</sup>Este ensayo forma parte de la investigación HUM 1523 titulada: *La resolución de conflictos base para la construcción de una cultura de paz* liderada por el profesor Jorge Eduardo Vargas Vargas

and the best known methods for conflict resolution are exposed. Finally, some outlines are proposed for the promotion of the values of conflict resolution and the prevention of violence in the UNMG, basically through the roll of student counseling services and the introduction of a theoretical-practical course.

*Keywords:* conflict resolution, violence, bullying, university

### **Introducción**

En los últimos años ha habido un creciente interés público por la violencia y los conflictos que se desarrollan al interior de las instituciones educativas, interés que aparentemente ha sido avivado por los medios de comunicación<sup>2</sup>. No obstante, al interior de la comunidad educativa, y en especial en los niveles de educación básica y media, esta problemática ha venido abordándose con anterioridad a su difusión masiva, produciéndose un debate que ha enriquecido y aclarado mucho la dimensión conceptual de la misma. La atención a este tema, sin embargo, no parece haber penetrado con igual fuerza en el sector de la educación superior donde se le ha abordado de forma pasiva, sugiriendo cierta indiferencia tácita como problemática que concierne a la universidad. El presente ensayo tiene como objeto contribuir a la sensibilización de esta realidad y promover un papel más activo de la universidad frente a estas realidades en su propio interior, principalmente contribuyendo a un marco conceptual que permita ver a los conflictos como oportunidades, como campos posibles de formación y promoción de los valores humanísticos que inspiran a toda universidad desde sus orígenes, como un escenario más (el más cercano) donde pueda ejercer de forma práctica su misión social e histórica. Igualmente, se proponen los lineamientos básicos de una estrategia de solución de conflictos y prevención de la violencia al interior de la UMNG.

---

<sup>2</sup> A veces, algunos sectores pueden pensar que los medios de comunicación son los principales artífices de la sensibilización hacia ciertas problemáticas. Esto se puede deber a que aquellos son los encargados muchas veces de la “distribución masiva” de la información y el mediador más inmediato entre el público y la problemática. Sin embargo, los medios de comunicación más que ser el sector donde inicialmente se toma conciencia de una problemática, son intermediarios de la información; la “toma de conciencia” generalmente será por parte de sectores directamente relacionados con el problema.

## **La Responsabilidad de la Universidad en el manejo de los conflictos y la violencia al interior de su propia comunidad**

La Universidad, por ser ícono de la intelectualidad típica de esta época de la humanidad, el lugar donde se produce el “gran conocimiento” y donde se produce el “pensamiento de vanguardia” pareciera a veces identificarse casi exclusivamente con esta dimensión de su acción social, dejando de lado la dimensión formativa integral que debe tener cualquier institución clave en la vida de un ser humano. Una persona emplea durante mínimo cuatro o cinco años un altísimo porcentaje de su tiempo en este “espacio humano” por lo que parece razonable esperar que, durante esta importante “porción de vida”, un ser humano no reciba solo alimento en una dirección: la cognitiva. Por otro lado, la universidad, por su origen y vocación humanística, no puede dejar de lado todas las dimensiones de lo que constituye “ser un ser humano”; esto necesariamente incluye facetas como la emocional, actitudinal, comunicación, etc; en otras palabras, la educación global de la persona, necesaria para la Cultura de Paz (Soriano, 2009). Si, como es su misión, la universidad quiere formar ciudadanos íntegros que promuevan los valores humanos, estos deberían vivirlos al interior de la comunidad donde precisamente se les está educando con ese objetivo; esto pasa por una vivencia de los valores más allá de su aprendizaje intelectual: los valores humanos para realmente aprenderlos no simplemente se deben “entender”, se deben vivir<sup>3</sup>. La Universidad por llevar el nombre de “universal” debe promover *activamente* el entendimiento, la

---

<sup>3</sup>En el caso particular de la UMNG, la misión institucional afirma que: “La Universidad Militar Nueva Granada, es una institución pública del orden nacional que desarrolla las funciones de docencia, investigación, y extensión, fomenta el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica, la autoevaluación permanente de los procesos institucionales, en el contexto de un mundo globalizado, *con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad, el respeto por los valores humanos y contribuyan al progreso del sector Defensa y a la sociedad en general*”. Los énfasis en cursiva no son originales.

tolerancia y el diálogo entre los seres humanos, empezando desde adentro. La Universidad, por lo tanto, debe tener un papel protagónico en la comprensión y gestión positiva de los conflictos, así como de prevención de la violencia, al interior de su propia comunidad humana<sup>4</sup>.

Los conflictos al interior de la universidad pueden ser entonces aprovechados como una oportunidad para desarrollar sus objetivos misionales humanísticos, ya que mediante la enseñanza y el aprendizaje de la gestión positiva de los que naturalmente se dan a su interior se pueden desarrollar competencias de comunicación y diálogo (importantes de cara a la construcción de la Cultura de Paz que se busca en el contexto de los acontecimientos recientes del país); de control de las emociones negativas y expresión adecuada de las positivas; de desarrollo de capacidad crítica de las situaciones sociales de conflicto desde una perspectiva vivencial a nivel micro para llevarlas al análisis macro; de fomento de la creatividad al buscar soluciones alternativas a situaciones contradictorias que parecen insuperables; de conocimiento de sí mismo al aprender a descubrir y expresar adecuadamente los sentimientos propios, así como al resolver los conflictos internos, etc., todo por nombrar solo algunas de las aptitudes y actitudes que se pueden desarrollar dentro de la infinita riqueza de las situaciones cotidianas.

### **Definición de conflicto y violencia**

En el reciente debate alrededor de las nociones de conflicto y violencia pareciera haberse llegado a un acuerdo conceptual en el que ambas realidades se reconocen como cosas claramente distintas. Dentro de esta nueva perspectiva, se deja de hacer la asociación

---

<sup>4</sup> Usamos el término *comunidad humana* y no el término *comunidad académica*, ya que este último, en su interpretación común, pareciera restringirse a las relaciones de los individuos en torno al conocimiento; el término *comunidad humana* da un sentido más amplio incluyendo todas las posibles realidades de interacción.

automática que antes existía entre conflicto y violencia, siendo este primero de carácter esencialmente neutro (ni bueno ni malo en sí mismo-Fernández, 2009), y esta última como algo evidentemente negativo, una forma *inadecuada* de enfrentarse a los conflictos (Hernández, 2004) que desde todo punto de vista debe ser *rechazada* (ONU, 1999) y *erradicada* (Hernández, 2004).

En general, diversos autores coinciden en definir al conflicto como una situación en la cual se presenta diferencia de intereses entre personas, grupos u organizaciones en torno a un mismo asunto (Fernández, 2009; Cortina 1997, citado en Hernández 2004; Vargas 2014; Puig Rovira, 1997) y la percepción, o creencia, por parte de los actores involucrados de que dichas diferencias son, en principio, incompatibles e inalcanzables de forma simultánea (Fernández 2009, Ruiz 2012). Los diversos actores, llegan al conflicto con divergencia en cuanto a ideas, creencias, estilos de vida, valores, pautas de comportamiento e historias personales; esto puede incluir la procedencia desde distintos contextos sociales, culturales y económicos (Zárate 2004, citado en Fernández 2009). Adicional a ello, en el conflicto se involucran emociones y sentimientos que hacen más complejo el manejo del mismo (Fernández 2009). Es interesante este aspecto respecto a la *incompatibilidad percibida* por parte de las partes en contraposición que resaltan la mayoría de los autores: los actores deben *creer* en primera instancia que sus posiciones son incompatibles para que se configure el conflicto. Podría decirse entonces que, de otro modo, a pesar que exista alrededor de un mismo asunto diversidad de posiciones e intereses, si los diversos actores no creen en o no perciben incompatibilidad mutua, estos no se encuentran en una situación conflictiva, o simplemente el conflicto no existe. En este orden de ideas, aparte posibles “causas objetivas”,

el conflicto, si está basado en creencias, puede tener parte de su base en un sustrato subjetivo e imaginario<sup>5</sup>.

Por otro lado la violencia, es una forma inadecuada de tratar de resolver los conflictos, una forma en la que se apela a la fuerza (ONU, 1999), el poder, la imposición y la anulación de los derechos de otros (Hernández, 2004). En la violencia, como método para resolver los conflictos, está descartado por completo el entendimiento y la comprensión del otro. Se trata de que una de las partes prevalezca por completo y la otra ceda por completo. Así, cuando se apela a la violencia como el mecanismo de resolución de conflictos pueden ocurrir dos cosas: 1) que las dos partes incrementen progresivamente su nivel de agresividad en una competencia por demostrar quien es el más fuerte, una espiral de violencia; en este caso el conflicto derivaría en sus facetas más desagradables y absolutamente innecesarias (Puig Rovira, 1997), llevándose la confrontación a unos niveles inflados y artificiales en relación con la razón inicial de conflicto y 2) que una de las partes sea totalmente dominada por la otra, en cuyo caso el conflicto no se habrá resuelto (Puig Rovira, 1997), sino que persistirá silencioso y latente al interior de la parte “perdedora”, listo para volverse a manifestar cuando la oportunidad sea propicia. Claramente, y como nos lo enseña la experiencia, la violencia no es la única manera de resolver un conflicto: hay formas pacíficas de resolver estas incompatibilidades de intereses y de visiones. Es, sin embargo, debido a la cultura de la violencia como forma de resolver el conflicto que la primera se asocia al segundo, y por eso se teme a los conflictos y se quiere evitar su ocurrencia, inhibiendo de esa forma una posible oportunidad de progreso y aprendizaje.

---

<sup>5</sup> Un ejemplo de esto sería el aparente conflicto (que lamentablemente desemboca en violencia real) entre hinchas de dos equipos de fútbol: su incompatibilidad es de carácter puramente imaginario.



Además de la diferencia esencial anteriormente explicada, el conflicto tiene varias características propias que no se le pueden atribuir a la violencia: el conflicto es inherente a las relaciones humanas y a la vida en sociedad (Fernández, 2009), es cotidiano (Vargas, 2014) e inevitable (Hernández, 2004). La violencia, en cambio, como estrategia de resolución de los conflictos entre seres humanos, es aprendida (Hernández, 2004), bien sea por el ejemplo, o por una educación o una cultura de violencia. Por su parte el conflicto, como se explicará en mayor detalle más adelante, puede llegar a ser incluso una fuerza positiva (Fernández, 2009), siendo entonces formador y de hecho necesario (Fernández, 2009).

### **Algunos ejemplos de diferencia entre conflicto y violencia**

Conflicto es por ejemplo, el conflicto de intereses e interpretaciones del mundo que se da cada fin de año entre los trabajadores y los empresarios para fijar el incremento del salario mínimo. En este caso, el conflicto no es un conflicto violento, o no tiene necesidad de serlo, a menos que se perciba una diferencia de opiniones como un agresión mutua, en cuyo caso estaríamos cediendo a la cultura de la violencia, que ve como única solución de los conflictos a la violencia y que por tanto ve en cada conflicto el preludio de la violencia “presintiendo”, o mejor dicho, “sintiendo”, violencia en cada conflicto. Durante el debate puede darse lugar a insultos, sarcasmos, difamaciones, etc. en cuyo caso se están presentando algunas manifestaciones de violencia, propias de una cultura que de alguna manera no ha dejado de creer en ella y que la considera necesaria. En este ejemplo, el método de resolución del conflicto es, en principio, la negociación entre las partes apoyada por una mediación del gobierno de turno. No obstante, de no alcanzarse un acuerdo mediante la negociación de las partes, dado un plazo estipulado, es el gobierno quien unilateralmente pone fin al conflicto apelando a su carácter de autoridad suprema.

También podríamos hablar del caso hipotético de dos países A y B interesados en un mismo territorio y sus recursos naturales. Supongamos que el país A tiene una amplia tradición en la agricultura mientras que el país B tiene una amplia tradición en minería. Los dos países podrían ir a la guerra, en cuyo caso estarían apelando a la violencia. También podrían negociar y repartir el territorio en cuestión por mitades. O bien, podrían cooperar y explotar el territorio conjuntamente, ya que el interés último es el provecho que se puede sacar a dicho territorio, más que la posesión en sí. El país A podría utilizar su experiencia en actividades de agricultura y el B su experiencia en actividades de minería, lográndose una sinergia entre A y B que dé como resultado una explotación del territorio en cuestión mucho más productiva que si cada uno hubiese explotado su porción correspondiente de forma individual. Además, la comunidad comercial podría dar pie a un rico intercambio cultural encontrando ambos países mucho más que el beneficio material de la explotación del territorio, y mucho más que si el país A, por ejemplo, hubiese invadido y esclavizado al B obligándolo a trabajar para él, por más tolerante que hubiese sido el amo con la cultura del esclavo. En una cultura de violencia, una posibilidad como la tercera hubiese sonado absurda, imposible.

### **Ejemplos de violencia en las escuelas: el “matoneo” o “bullying”**

Como ejemplo de lo que sí se pueden considerar auténticos actos de violencia en las instituciones de educación, mencionaremos brevemente, y como referencia, las diversas manifestaciones del llamado “matoneo” o “bullying” que se han identificado en los niveles de educación primaria y secundaria. En general, los estudios e investigaciones alrededor de este tema coinciden en identificar tres tipos principales de matoneo (Jacobsen y Bauman, 2007): 1) matoneo físico, 2) matoneo verbal, y 3) matoneo relacional. Al lado de estos tres tipos

principales, se habla a veces del “cibermatoneo” y del matoneo sexual como dos categorías aparte.

### **Matoneo Físico**

El matoneo físico es el más evidente y el que suele recibir mayor atención en las instituciones educativas (Jacobsen y Bauman, 2007). Consiste en golpes, empujones, y en general todo tipo de agresión claramente física; esto incluye robar, romper y esconder cosas a la víctima. El matoneo físico suele ser más frecuente en los niños que en las niñas (Rivers y Smith, 1994) y suele tener lugar con mayor frecuencia en el patio o lugar de recreo (Hernández, 2004).

### **Matoneo Verbal**

Consiste principalmente en burlas, insultos, amenazas y la colocación de sobrenombres. Aunque se tiende a considerar que este tipo de agresión suele ser más común por parte de los niños, estudios como el de Rivers y Smith, sugieren que para este tipo de violencia la diferencia por género no es realmente muy grande (Rivers y Smith, 1994).

### **Matoneo relacional**

El matoneo relacional es una forma más sofisticada y difícil de descubrir que los dos anteriores y en general consiste en diversas estrategias que tienen como objeto el daño de la imagen o la posición social de la víctima. Esto se logra por medio de la difusión de rumores, habladurías, y divulgación de secretos. También se logra por medio de la exclusión social, que puede consistir en ignorar y aislar sistemáticamente a alguien o en no invitarle a compartir alguna actividad. Este comportamiento es más marcado entre las niñas y es a su vez al que menos importancia le suele atribuir el personal de los centros educativos, no obstante que tiene las mismas implicaciones negativas sobre la salud psicológica de las víctimas (Jacobsen y Bauman, 2007).

### **Cibermatoneo**

Aunque se puede considerar que el cibermatoneo es una manifestación de los tipos verbal y relacional a través de un medio particular (los medios virtuales), tal vez la característica que lo hace tan especial es que puede tener lugar fuera de las aulas y a la vez estar ligado a las mismas<sup>6</sup>. Insultos a través de redes sociales, la publicación de vídeos, y el “hacking” de cuentas personales son unas de sus manifestaciones más conocidas.

### **Matoneo sexual**

Consiste básicamente en conductas ofensivas y humillantes cuyo blanco es la sexualidad de la víctima. Ejemplos de estas conductas son: tocar partes del cuerpo sin el consentimiento de la persona, gestos vulgares, propuestas sexuales, material pornográfico, sobrenombres con connotación sexual, comentarios acerca del cuerpo y la sexualidad de una persona.

### **Pedagogizar el conflicto sin recurrir a la violencia**

Se puede ver entonces que conflicto no es sinónimo de violencia, que todo depende de la manera en que este sea abordado (Fernández, 2009) llegando este, de hecho, como se ha mencionado anteriormente, a ser una fuerza positiva. Como hace ver Puig Rovira (1997) *no parece, pues, que el conflicto sea un mal absolutamente demoníaco, sino un síntoma de que algo no satisface a todos, y muy posiblemente de que algo no funciona correctamente. Por lo tanto, el conflicto es más una señal de alarma que nos indica que debemos optimizar algún aspecto de la vida que un desastre irremediable*. Es interesante esta perspectiva ya que, viendo el conflicto como una oportunidad de *optimizar algún aspecto de la vida* viene a

---

<sup>6</sup> No obstante, el uso masivo de teléfonos celulares y otros dispositivos electrónicos portátiles, hace que exista una suerte de matoneo virtual en el aula misma. Sin embargo, nos centramos aquí en aquel matoneo que puede llevarse a cabo desde fuera del aula con la posibilidad de ser totalmente anónimo.

nosotros la idea de progreso, de que el conflicto es un indicador, una señal que apunta, hacia la dirección de evolución.

Así las cosas, el conflicto resulta ser formador y necesario para el sano desarrollo y maduración de una persona (Hernández, 2004), mediante él despertamos a la realidad de que nuestra visión del mundo actual es limitada y desarrollamos habilidades de negociación y comprensión del otro, aprendemos a escuchar, a hablar, y vamos construyendo una mente abierta. Así mismo, el conflicto nos brinda la oportunidad de conocernos a nosotros mismos; por ejemplo: podemos haber adquirido un hábito que nos cause constantemente inconvenientes o “conflictos” con otros y con nuestra propia interioridad. Estos conflictos son la señal de alarma de que la posesión de ese hábito es “inarmónica” respecto a la vida en sociedad o respecto a nuestra propia tranquilidad. Muchas veces, son otros los que pueden ver más fácilmente en nosotros cosas que somos incapaces de ver en nosotros mismos, o que no nos reconocemos a nosotros mismos. Sin embargo, si somos violentados para cambiar dicho comportamiento o bien nos afectará negativamente el autoestima, o bien, en una actitud soberbia, terminaremos ensalzando esa característica (es que ese “soy yo”) y reforzando esas ineficiencias de las cuales bien podríamos deshacernos. Por el contrario, si en nuestros conflictos nos encontramos con personas que pueden hacer una gestión no violenta de los mismos, estaremos más abiertos a la posibilidad de cambiar.

Entonces, ante la realidad de que el conflicto es inevitable, cotidiano, inherente a las relaciones humanas, pero a la vez necesario para el desarrollo y la maduración de una persona, es razonable que este sea pedagogizado en esa búsqueda de una formación integral. Hay que tener cuidado, sin embargo, de no interpretar la utilidad del conflicto como una búsqueda permanente de los mismos para “formarse” y “fortalecerse”; no consideramos esto necesario: como ya se dijo el conflicto es connatural y cotidiano en las relaciones humanas; la

vida, en su flujo natural, nos da los conflictos que necesitamos. Lo único que requerimos es la actitud y los valores necesarios para afrontar positivamente todos los que de seguro van a venir.

### **Algunas manifestaciones de violencia que se presentan en la Universidad**

A continuación describiremos algunas manifestaciones de violencia que consideramos se presentan en la universidad. El propósito no es crear una tipología o una clasificación definitiva sino comentar brevemente situaciones de violencia que consideramos se presentan con frecuencia en este espacio.

El primer ejemplo que mencionaremos tiene que ver con el “matoneo” o “bullying” verbal que se da a veces dentro de un grupo de amigos a un miembro o algunos miembros en particular. En este caso, tenemos lo que es generalmente una burla o crítica sostenida, y que se vuelve cotidiana, sobre una persona específica. Esto va afectando la autoimagen de la persona, más cuando estas críticas y burlas son entendidas como una percepción general del grupo. Los autores del bullying generalmente negarán su responsabilidad y su error de comportamiento escudándose en que es “por molestar”, refugiándose en la “aprobación” de la mayoría, el carácter jocoso de su actuar, o en su posible liderazgo, a pesar de ser conscientes, en lo profundo, que este comportamiento no es precisamente lo más correcto. Consideramos esto como una forma de desprecio y de negación del otro que se manifiesta disimuladamente por medio de la burla. Esta se dirige generalmente hacia un aspecto de alguien que no nos gusta, que tememos, o que no va acorde con nuestros valores estéticos o éticos. Y uno de los problemas de dicha manifestación de intolerancia es que, como ya se dijo, se esconde bajo el disfraz de la diversión. Muchas veces las víctimas del matoneo lo soportan en silencio por miedo a quedarse solos, o bien llega el punto en que explotan y se da pie a respuestas mucho más violentas y agresivas.

Otro ejemplo que podemos mencionar es la discriminación o la indiferencia que se puede dar hacia cierta persona como consecuencia de algún conflicto previo no resuelto, en cuyo caso estaríamos hablando de un ejemplo de bullying relacional. Podemos mencionar el ejemplo particular de una chica que ha roto la relación con su novio y que como consecuencia de ello sus antiguos amigos, a la vez que se solidarizan alrededor de este, la aíslan y la hacen sentir rechazada. La indiferencia y el rechazo son una forma pasiva pero muy cruel de violencia, ya que deliberadamente se está negando la existencia del otro.

El tercer ejemplo que mencionaremos tiene que ver con las discriminaciones a las minorías: indígenas, afrodescendientes, homosexuales, lesbianas, etc. Aunque, por supuesto, se puede discriminar y rechazar a un indígena, a un negro, a un homosexual o a una lesbiana de forma individual, esta forma de violencia es esencialmente hacia un “grupo” mientras que en los ejemplos anteriores la violencia era dirigida esencialmente contra el individuo. Esta forma de violencia tiene el problema de ser legitimada por ciertos prejuicios culturales que toman la forma de falsos valores, lo que hace mucho más difícil su erradicación, ya que requiere de un cambio en las percepciones del colectivo. En este punto, es importante resaltar la acción de la universidad desde su papel tradicional de generador de pensamiento crítico, cuestionando prejuicios, paradigmas y costumbres que cierta sociedad en cierta época da por sentados.

### **Métodos para el manejo y resolución de conflictos**

A continuación mencionaremos algunos de los métodos de manejo y resolución de conflictos más reconocidos. Sin embargo, nos parece adecuado previamente mencionar que en todos estos métodos el acento siempre estará puesto más en el procedimiento que en el resultado, o mejor dicho, más en el “manejo” que en la “resolución”; esto es así, porque nunca podremos tener la certeza de la resolución satisfactoria de un conflicto pero sí

podemos tener unas pautas para tratar de llegar a la resolución. Esta dicotomía entre manejo y solución, se conoce como el “dilema sustancia proceso” respecto al cual Barón (2006) anota: *En términos de resolución de conflictos, este dilema remite a la distinción entre el manejo de conflictos y la resolución de conflictos. En tanto que la resolución de conflictos pone el acento en las soluciones, por lo general estáticas y centradas en los resultados, el manejo de conflictos enfatiza el procedimiento, cómo diseñar y llevar adelante un plan de acción; aborda los conflictos desde una perspectiva dinámica.* Por otro lado, independiente del método que se escoja, se verá claramente que la herramienta en común en todos los casos es el *dialogo*. De ahí que sea tan importante el desarrollo de las habilidades comunicacionales, las cuales, a medida que sean fortalecidas, harán más eficiente y fluido cualquiera de estos mecanismos.

Para hacer nuestra clasificación de las diferentes estrategias de manejo de conflictos, tomaremos la propuesta de Barón, relacionándola con las clasificaciones más tradicionales de otros autores.

### **La Negociación**

Desde la perspectiva de Barón, la negociación se puede explicar como a una distribución, en la cual se “distribuyen” los recursos o los intereses en disputa. Mediante el método del regateo, se van acercando las dos posiciones (Puig Rovira, 2007) idealmente bajo el principio fundamental de la “equidad” en esta distribución. Así mismo, un elemento característico de la negociación, es que son las partes involucradas las que toman las riendas del manejo y la resolución, por lo que no existe, en principio, una tercera parte involucrada : *La negociación implica que las partes asumen control de sus disputas sin la intervención de un tercero* (Arellano, 2007). Esto implica, en seguida, otro elemento fundamental que es la *predisposición de las partes* (Fernández, 2009). Esta predisposición implica la voluntad de



ceder, ya que si esta llega a estar ausente en alguna de las partes, o en las dos, la negociación se vuelve una *negociación de posiciones, o competitiva*, en cuyo caso, el principio de la equidad puede ser ignorado al no prestarse importancia a los intereses de la otra parte. Esto implica, además, un contexto o un espacio adecuado para negociar (Fernández, 2009; Puig Rovira, 1997), donde entendemos este como un lugar donde las dos partes puedan tener garantías. Esto último es de especial importancia cuando pueda existir un posible desbalance de poder entre las partes.

### **La Mediación y la conciliación**

La mediación y la conciliación se caracterizan fundamentalmente por la participación de una tercera parte, un tercer elemento con características de neutralidad, idealmente ajena al conflicto, y cuya función primordial se podría considerar la de *facilitar el dialogo, la comunicación*. Se pueden considerar, así mismo, como una suerte de negociación asistida (Arellano, 2007). En el caso de la mediación, esta se basa en el principio de autodeterminación de las partes (Arellano, 2007); esto implica que el mediador como tal no puede proponer soluciones sino limitarse a destacar las oportunidades, y son siempre las partes en conflicto las que determinan la solución. Por su parte, en la conciliación, el conciliador sí tiene la facultad de proponer soluciones que las partes pueden aceptar o no, y esta es su principal diferencia con la mediación (Fernández, 2009). No obstante, en ambos casos destaca el carácter igualitario de la intervención, ya sea del mediador o del conciliador, ya que en ninguno de los dos roles, la tercera parte es vista como una autoridad superior.

El mediador/conciliador, como facilitador de la comunicación, tiene la función fundamental de promover un dialogo dentro de los cauces del respeto mutuo, es decir, la de evitar que el conflicto derive en violencia. No obstante, de manera simultánea, la comunicación debe ser abierta, y para conciliar esto con el principio del respeto,

consideramos desde la perspectiva de Ruiz, que la asertividad es una estrategia clave que el mediador/conciliador debe considerar y promover entre las partes en conflicto. Así mismo, y con el objetivo de que el proceso no se estanque, esta negociación asistida se debe concentrar *en los intereses y no en las posiciones* (Arellano, 2007; Fernández, 2009), de modo que se llegue a la raíz verdadera de la confrontación y se puedan plantear soluciones creativas que puedan satisfacer las necesidades de las dos partes.

Lo anterior implica que el mediador/conciliador debe ser una persona con ciertas cualidades o competencias entre las cuales podemos destacar : creatividad, apertura a las ideas, y disposición al cambio; optimismo, tanto hacia el proceso como hacia la capacidad de cada una de las partes; una buena capacidad de escucha, que le permita ser objetivo, evitar y eliminar los malos entendidos; una experiencia de vida que le haya permitido adquirir la virtud de la paciencia, a su vez que comprender el hecho de que todos los seres humanos pensamos, sentimos y actuamos diferente, y que aún así, la vida es un todo donde se puede acoger y reconciliar la gran diversidad del mundo.

### **Arbitraje**

En los métodos anteriores primaban los principios de la autodeterminación y la igualdad. En la negociación, las partes por sí solas definían los términos y los resultados del proceso considerándose en principio en igualdad de condiciones. En la mediación y la conciliación, la tercera parte involucrada solo propiciaba que las dos partes en conflicto llegasen por su propia voluntad a un acuerdo, sin representar en ningún momento una autoridad superior. En el arbitraje estos dos principios dejan de estar presentes ya que el árbitro es quien define los términos de resolución del conflicto y desde una posición superior de poder. Esta puede ser considerada una última instancia, cuando los mecanismos anteriormente mencionados no han dado fruto o ni siquiera pueden ser aplicados debido a la

seriedad del conflicto. El arbitraje, es la metodología típica y más usada para resolución de conflictos dentro de un marco institucional autoritario y poco participativo.

Dependiendo del contexto y la gravedad del conflicto, pueden existir dos tipos de arbitraje (Fernández, 2009): 1) Arbitraje voluntario, en la cual las dos partes acuerdan que sea un árbitro quien dirima sus diferencias, y 2) Arbitraje forzoso, en la cual, generalmente por cuestiones normativas, las partes son obligadas a comparecer ante la autoridad arbitral.

Evidentemente, en los casos más graves en que el conflicto ha derivado en violencia, han sido vulnerados los derechos fundamentales de alguna de las partes, o han sido transgredidos los principios más básicos de convivencia, la autoridad que en teoría representa dichos principios y debe salvaguardar dichos derechos debe intervenir. En teoría, el árbitro es neutral, pero ya que sus decisiones se basan en principios abstractos y estáticos (las normas vigentes en cierto momento) sus decisiones pueden correr el riesgo de ser vistas como injustas, porque pueden no adaptarse a las particularidades del conflicto; caso contrario en los dos mecanismos anteriores, donde la solución nace desde los mismos actores y de las particularidades del conflicto, es decir, es una solución para ese conflicto y no para otro, además de generar un mayor sentido del compromiso y de la responsabilidad, ya que los términos de resolución no contienen en este caso ningún grado de imposición y nacen de las dos voluntades. Es importante en este punto apreciar, que el arbitraje será la forma de dirimir conflictos por excelencia en una cultura de violencia: por un lado, porque en esta cultura los conflictos derivarán con más frecuencia en violencia, demandando la intervención de la autoridad arbitral; por otro, por ser, como ya se dijo, típico de una institucionalidad autoritaria.

### **Modelo de manejo y resolución de conflictos en las Universidades**

De una manera general, podemos decir que actualmente en la Educación Superior el modelo de manejo y resolución de conflictos que se aplica a la mayoría de los casos en que la entidad interviene como institución es el modelo del arbitraje, o modelo normativo desde la perspectiva de Fernández. Como tal, se trata de la aplicación pasiva de un Reglamento Disciplinario, el cual solo se manifiesta activamente después de su posible transgresión. Estos reglamentos pueden tener sus diferencias particulares dependiendo de la idiosincracia y la tradición de cada institución, pero en general tienen las siguientes características (Fernández, 2009): prescriben las normas de convivencia, regula las faltas, sanciones y el poder sancionador que tienen los órganos colegiados y sus operadores; determina los procedimientos en caso de infracción de la norma, es decir, que establece los pasos a seguirse, las sanciones, etc (una suerte de debido proceso con características similares a las de un juicio); se rige por un enfoque de justicia retributiva, el cual se basa en la creencia de que el castigo es una retribución a la falta cometida o daño ocasionado y a la gravedad de la misma; se centra en la revisión de los hechos pasados y no pone interés a las situaciones futuras (esto reafirma el carácter pasivo de su accionar); la autoridad para gestionar el conflicto se delega generalmente en un Consejo Disciplinario.

No obstante lo anterior existe la posibilidad institucionalizada de aplicar activamente modelos no arbitrales de la gestión de conflictos desde la figura de las consejerías estudiantiles y las divisiones o departamentos de Bienestar Universitario. En el caso particular de la UNMG, la consejería estudiantil tiene la misión de: *Favorecer el desarrollo integral del estudiante neogranadino en cuanto a su desempeño **personal**, académico y **relacional** a través de actividades individuales, familiares y colectivas, que fortalezcan sus valores, su personalidad, su círculo **socioafectivo**, su proyecto de vida profesional,*

*generando su permanencia institucional y finalmente su graduación. Así mismo, tiene como propósito lograr un acercamiento personal entre estudiantes y docentes, en un espacio no académico, que facilite la cercanía y evidencie el interés docente por la humanidad del estudiante, sus problemas e intereses* (Consejería Estudiantil UNMG, 2015).

En este caso, se muestra un interés institucional de ayudar al estudiante en el manejo de sus conflictos internos, o como los clasifica Barón, los conflictos *intrapersonales*. Entre sus actividades, sin embargo, no está de manera clara, sino solo posible, el manejo de conflictos *interpersonales*. Además, la visión está centrada en promover esta ayuda con el objeto de disminuir los niveles de deserción y de desarrollar una integridad en el estudiante *que sirva como base para la formación de unos profesionales de excelente calidad y altas posibilidades de éxito profesional*. En este punto, nos parece apropiado observar que la importancia de fortalecer las capacidades humanísticas e integrales, tiene valor por sí misma, y no en función de servir como base al desarrollo profesional.

### **Propuesta para la promoción y aplicación de la resolución de conflictos en la UMNG**

De la discusión anterior podemos destacar dos puntos principales:

1. Conflicto y violencia no son sinónimos. La violencia es una mala respuesta al conflicto, y es indeseable desde todo punto de vista. El conflicto, en cambio, es algo permanente y que puede ser utilizado para bien personal y social
2. La universidad es escenario de múltiples conflictos. Mediante una actitud esencialmente reactiva y pasiva hacia los mismos, se desaprovecha una importante herramienta pedagógica para conseguir aquellos objetivos misionales que tienen que ver con la formación integral.

Con el objeto de dar un primer paso en esta dirección de aprovechamiento pedagógico del conflicto y de prevención de la violencia al interior de la comunidad

universitaria, a continuación delineamos algunas estrategias que consideramos acordes con este propósito.

### **Consejería estudiantil**

Se propone un rol más activo por parte de la consejería estudiantil, diagnosticando problemáticas de bullying y promocionando las ideas de la gestión positiva de los conflictos.

Como primera medida, se podría diseñar e implementar evaluaciones del clima de convivencia en la universidad con el objeto de diagnosticar e identificar las principales problemáticas de bullying presentes en la misma. Estas evaluaciones deberían además ser permanentes y podrían diseñarse mecanismos para asegurar que todos los estudiantes participen en estas evaluaciones, por ejemplo, mediante encuestas de obligatorio diligenciamiento antes de llevar a cabo el proceso de inscripción de materias o la matrícula.

Por otro lado, se podrían realizar campañas de sensibilización y promoción de los valores asociados a la gestión positiva de los conflictos utilizando los principales medios audiovisuales y de difusión de información de que dispone la universidad a su interior: correo, televisión, afiches, etc.. Esto se puede complementar con conferencias, cursos, talleres y seminarios diseñados para atraer el interés de los estudiantes, así como pequeñas charlas con docentes y trabajadores en las salas de profesores y oficinas; esto con el objeto de ir propagando esta cultura desde todos los estamentos y comunidades de la universidad. Así mismo se puede considerar la posibilidad de diseñar actividades que involucren a padres de familia.

### **Cátedra de “Resolución de Conflictos”**

También como parte de este proceso de “arranque” para promover y enriquecer la reflexión en este tema, así como la concientización de su importancia, se propone impartir una cátedra teórico-práctica que enseñe los principales conocimientos que hasta el momento

se han adquirido en este campo. A continuación esbozamos la estructura que podría tener dicha materia, definiendo su objetivo general, sus principales temáticas, las competencias a desarrollar y las estrategias didácticas a utilizar.

**Objetivo general.** Enmarcamos el objetivo general dentro de los siguientes términos: *Tomar conciencia de la importancia y de la posibilidad de una actitud positiva hacia los inevitables conflictos diarios de nuestra vida, viéndolos ante todo como excelentes oportunidades para aprender y para madurar; así como eliminar falsas creencias en torno a la violencia como método para la resolución de nuestros conflictos. Igualmente, reconocer la realidad de la violencia en la universidad, de sus consecuencias negativas y de la necesidad de encarar este problema.*

**Principales temáticas.** Las temáticas que se proponen cubrirían los principales puntos abordados en este ensayo, pero de una manera más profunda y con un enfoque teórico-práctico, estas serían:

- Diferencia entre conflicto y violencia: diferencia conceptual y ejemplos
- Las falsas creencias en torno a la violencia: la violencia como algo inevitable, la violencia como sinónimo de fuerza y falso valor
- El “bullying” como forma de violencia en las universidades: sus tipos, sus efectos negativos, el conflicto detrás de ellos, las alternativas para afrontarlos y resolverlos
- El conflicto como oportunidad de crecimiento emocional, social y creativo
- Herramientas y estrategias para la gestión positiva de los conflictos

**Competencias a desarrollar.** Ya que una apropiación total de unas competencias actitudinales, emocionales y comunicacionales que capaciten a una persona desde el punto de vista integral para el manejo positivo de los conflictos llevaría un buen tiempo de interiorización mediante la práctica cotidiana, mucho más que el que se tiene disponible

durante un semestre académico, el foco en la materia estaría centrado en las competencias de tipo cognitivo. Estas competencias ayudarían a cambiar creencias, porque son muchas veces en las creencias donde se empiezan a gestar nuestras actitudes, hábitos y reacciones emocionales ante las situaciones de la vida

**Competencia N° 1.** Identificar la diferencia entre conflicto y violencia, el conflicto como algo inherente y connatural a las relaciones humanas, y la violencia como una respuesta inapropiada a los conflictos, como un mal hábito y un comportamiento aprendido producto de una cultura de violencia.

**Competencia N° 2.** Identificar a los conflictos como una excelente oportunidad para crecer, para madurar, para ejercer nuestra capacidad creativa, nuestra capacidad de escucha y nuestra capacidad de comunicación, para conocernos y dominarnos a nosotros mismos así como para conocer y comprender a nuestros semejantes.

**Competencia N° 3.** Comprender la realidad y la seriedad del fenómeno del matoneo en la universidad, y tener conciencia de las consecuencias negativas a corto, largo y mediano plazo de este comportamiento sobre las víctimas, así como del daño que nos hacemos a nosotros mismos en nuestra integralidad al participar como victimarios y víctimas en dichas situaciones.

**Competencia N° 4.** Identificar diversas herramientas y estrategias de tipo emocional, comunicacional, actitudinal y cognitivo que existen para la gestión positiva de los conflictos, reconociendo su valor intrínseco y su utilidad.

**Estrategias didácticas.** Aunque el desarrollo del curso esté orientado principalmente a la adquisición de competencias de tipo cognitivo, el objetivo último es crear las bases para el desarrollo de competencias de tipo actitudinal, emocional y comunicacional. Consideramos



que a este propósito sirven muy bien estrategias didácticas de tipo teórico-práctico (talleres) basadas en la metodología ABP (Aprendizaje Basado en Problemas).

La metodología ABP es apropiada por muchas razones. En primer lugar, las dinámicas con que se desarrolla el ABP involucran en sí mismas la resolución de conflictos: (UPM, 2008) *“Los alumnos trabajan en pequeños grupos... lo que favorece que los alumnos gestionen eficazmente los posibles conflictos que surjan entre ellos y que todos se responsabilicen de la consecución de los objetivos previstos.”*. Así mismo, la metodología incorpora la disposición de ver los errores como oportunidades y el gobierno participativo (Universidad de Stanford, 2001), creatividad, pensamiento crítico, habilidades de comunicación y tolerancia (UPM, 2008). Finalmente, las estrategias ABP están diseñadas para trabajar sobre problemas que sean motivacionalmente significativos y similares a las situaciones de la vida real (Vizcarro y Juarez, 2008). La elección obvia sería, por supuesto, los conflictos reales de la universidad.

En ese orden de ideas, mediante esta metodología tendríamos un énfasis triple en nuestro objetivo ya que: 1) la dinámica de clase implica la resolución de conflictos, 2) los conceptos aprendidos son sobre resolución de conflictos y 3) las temáticas estudiadas son los conflictos reales de la universidad.

### **Conclusiones**

En el presente ensayo se ha hecho una revisión conceptual de las nociones de conflicto y violencia en la que se muestra que conflicto no es sinónimo de violencia, que la violencia es una forma inadecuada de responder a los conflictos, y que estos últimos pueden llegar a ser, si se aprenden a gestionar positivamente, una herramienta muy útil de formación integral. En este sentido, se ha dicho que la universidad debería aprovechar los propios

conflictos que se desarrollan a su interior con miras a que los alumnos no solo aprendan sino que “vivan” los valores humanísticos que la inspiraron desde sus orígenes.

Adicionalmente, se hace una revisión de los diferentes tipos de matoneo o bullying que se presentan a niveles de educación primaria y secundaria como punto de referencia para luego mencionar algunas de las manifestaciones de este fenómeno a nivel de educación superior. Igualmente, se hace un breve repaso de las principales metodologías de manejo y resolución de conflictos, haciéndose énfasis más en la dimensión de “manejo” que en la de “resolución”.

Así mismo, se proponen unas estrategias iniciales con el objeto de dar inicio a un proceso de sensibilización y debate de esta temática al interior de la UMNG. En primer lugar, se propone un rol más activo de las consejerías estudiantiles llevando la iniciativa en la propagación de la cultura de paz y la gestión positiva de los conflictos, así como la concientización de la comunidad universitaria alrededor de la problemática del “matoneo” o “bullying”. De manera complementaria la implementación de una cátedra que apunte a la adquisición de unas competencias de tipo cognitivo que ayuden a eliminar falsas creencias en torno a la negatividad de los conflictos y la necesidad de la violencia para resolverlos, cátedra que sería diseñada siguiendo la metodología ABP la cual, por medio de su enfoque en lo práctico y motivacional ayude a los estudiantes a empezar apropiarse esas competencias de tipo emocional, comunicativo y actitudinal que serían el objetivo último de una gran estrategia institucional cuyo objeto sea la formación integral-humanística y la cultura de paz.

Para finalizar, reiteramos la importancia de llevar a cabo investigación y debate alrededor de estos temas y problemáticas invitando a la siguiente reflexión: si la universidad tiene los recursos intelectuales y la experiencia para proponer manejo y soluciones prácticas a conflictos de mayor envergadura y complejidad a nivel de una comunidad nacional (el

conflicto colombiano, por ejemplo), acaso no los tiene también para abordar aquellos conflictos que se dan a nivel de su comunidad interior? En nuestra opinión estamos seguros de que así es.

## Referencias

- Arellano, N (2007). *La Violencia Escolar y la Prevención del conflicto*. Revista ORBIS/ Ciencias Humanas, 3 (7), 23-45
- Barón, E (2006), *Manejo de Conflicto*. Recuperado de [http://www.gestionsocial.org/archivos/00\\_000386/BaronResolConflicto.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00_000386/BaronResolConflicto.pdf)
- Consejería Estudiantil UNMG (2015). *Programa de Consejería Estudiantil*. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/web/estudiantes/consejeria-estudiantil>
- Fernández, M (2009). *Modelo de Gestión de Conflictos Escolares*. Recuperado de [http://www.observatorioperu.com/2015/Enero/web-Modelo\\_de\\_Gestion\\_de\\_Conflictos\\_Escolares.pdf](http://www.observatorioperu.com/2015/Enero/web-Modelo_de_Gestion_de_Conflictos_Escolares.pdf)
- Hernández, M (2004). *Los conflictos en el aula*. Recuperado de <http://www.psicopedagogia.com/articulos/?articulo=398>
- Jacobsen, K y Bauman, S (2007): *Bullying in Schools: School Counselors' Responses to Three Types of Bullying Incidents*. American School Counselor Association (ASCA) Magazine, 11 (1),1-9
- ONU, A. G., Acta 53/243(1999). *Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz*. Recuperada de [http://www3.unesco.org/iycp/kits/sp\\_res243.pdf](http://www3.unesco.org/iycp/kits/sp_res243.pdf)
- Rivers, I y Smith, P (1994). *Types of Bullying Behaviour and Their Correlates*. Aggressive behavior journal 20 (5), 359-368.
- Ruiz, Y (2012). *Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial*. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi12/19.pdf>
- Soriano, A (2009). *Violencia y conflicto. La escuela como escenario de paz*. Profesorado : revista de currículum y formación del profesorado, 13 (1), 321-334

Universidad de Stanford (2001). *Problem based learning*. Stanford University newsletter on teaching, 11 (1), 1-7

UPM—Universidad Politécnica de Madrid (2008). *Aprendizaje basado en problemas, guías rápidas sobre nuevas metodologías*. Recuperado de: [http://innovacioneducativa.upm.es/guias/Aprendizaje\\_basado\\_en\\_problemas.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/guias/Aprendizaje_basado_en_problemas.pdf)

Vargas, J(Octubre, 2014). *La resolución de conflictos en la educación superior*. IX encuentro institucional de investigación UMNG. Ponencia presentada en el IX encuentro institucional de investigación UMNG, Bogotá, Colombia

Vizcarro, C y Juarez, E (2008). *¿Qué es y cómo funciona el aprendizaje basado en problemas?* Recuperado de: [http://www.ub.edu/dikasteia/LIBRO\\_MURCIA.pdf](http://www.ub.edu/dikasteia/LIBRO_MURCIA.pdf)