

**UN HORIZONTE PARA ABORDAR EL MUNDO POST COVID 19
EXPERIENCIAS, APRENDIZAJES Y PROYECCIONES:
MANEJO DE CONFLICTOS, UNA CLAVE DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA
POST PANDEMIA.**

recibido 07.10.2021 aceptado 29.11.2021

A horizon to address the Post-COVID 19 world. Experiences, learnings and projections:
conflict management, a key to planning for the post-pandemic

Alex Fergusson Laguna

Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias.
Instituto de Zoología y Ecología Tropical. Piso 1. Av. Los Ilustres, Los Chaguaramos. Apdo. 1058. Caracas.
Venezuela.

Email: fergusson1@gmail.com

RESUMEN

Los conocimientos, habilidades y destrezas para la gestión de conflictos constituyen herramientas útiles para aquellas personas que desempeñan labores de gerencia en instituciones públicas o privadas, pero también para quienes conciben que su vida personal y social es la empresa más importante y quieren gestionarla exitosamente. En este ensayo nos proponemos destacar los elementos conceptuales y metodológicos que caracterizan los diversos modelos de gestión de conflictos y poner de relieve que las competencias requeridas para el manejo y la transformación de conflictos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional, y especialmente en el de la conducción de nuestras instituciones de educación universitaria, son ahora y serán en el futuro cercano, requisitos indispensables para la convivencia comunitaria y para los que ejercen la dirección en cualquiera de sus niveles, en una sociedad globalizada post pandémica, que ya no será como la hemos conocido.

Palabras claves: Competencias y habilidades, gestión de conflictos.

SUMMARY

The knowledge, skills and abilities for conflict management are useful tools for those who perform management tasks in public or private institutions, but also for those who conceive that their personal and social life is the most important and want to manage it successfully. In this essay we propose to highlight the conceptual and methodological elements that characterize the various models of conflict management and highlight that the competencies required for the management and transformation of conflicts, both in the personal and organizational spheres, and especially in the conduct of our university education institutions, they are now and will be in the near future, indispensable requirements for community coexistence and for those who exercise leadership at any of its levels, in a post-pandemic globalized society, which will no longer be as we have known it.

Keywords: Competences and skills, conflict management.

Introducción

Las transformaciones que vienen ocurriendo en el ámbito del trabajo y en la vida misma, a lo largo de los últimos treinta años, puestos en evidencia por la pandemia de COVID-19, han dado lugar a un nuevo marco de desempeño personal y laboral, cuyos énfasis se ubican ahora en la flexibilidad, la adaptación, el trabajo en equipos, la innovación y la capacidad para gestionar conflictos, más que en las aptitudes técnicas o intelectuales.

Así que los tiempos que nos toca vivir en la sociedad que viene, exigen nuevas competencias y habilidades. La capacidad de conocer nuestras debilidades y fortalezas, así como las aptitudes psico-emocionales con que contamos, especialmente aquellas que nos permiten manejar adecuadamente los conflictos y las dificultades cotidianas, están adquiriendo una particular relevancia en términos de éxito personal y laboral, de calidad del desempeño y de bienestar individual (De Vries, 2006) (Vivas y Gallego, 2008) (Fergusson, 2012)

Por otra parte, el marco sociocultural por venir, plantea grandes retos:

- a) Enfrentar situaciones complejas y de cambios frecuentes que muchas veces son percibidas como conflictos.
- b) Enfrentar dificultades y condiciones de incertidumbre respecto al presente y el futuro inmediato, con un bajo nivel de seguridad económica y social.
- c) Desarrollar la vida personal y laboral en medio de entorno psico-social que promueven el estrés, la ansiedad y la depresión.

Por eso, gestionar la vida o la empresa requiere hoy, el desarrollo de competencias que permitan:

1. Anticipar situaciones de riesgo y prevenir conflictos potenciales contigo mismo y con las personas de tu entorno.
2. Identificar los comportamientos que indican dobles agendas o intereses paralelos, especialmente en las personas importantes para ti o la empresa.
3. Asumir responsabilidad en el cuidado de las relaciones interpersonales.
4. Tener noción del costo personal o empresarial que deriva de los conflictos no gestionados adecuadamente.
5. Disponer de los medios para una comunicación efectiva, que garanticen coherencia, especialmente en situaciones de conflicto o crisis.
6. Valorar la importancia del capital que representan las buenas relaciones tanto a lo interno como a lo externo.
7. Desarrollar empatía –comprensión, compromiso, diálogo genuino-con las personas de tu entorno.
8. Manejar adecuadamente las tensiones internas y el estrés.
9. Acoplar tus necesidades, intereses y motivaciones con las de tu entorno, sin perder tu identidad.
10. Utilizar las herramientas del autoconocimiento y el manejo de emociones para lograr hacer todo lo anterior.

En términos de liderazgo estas competencias se traducen en la capacidad para:

- Tratar a las personas de forma justa.
- Promover el trabajo en equipo para resolver.
- Promover el espíritu emprendedor y la autonomía, en tu entorno.
- Reducir, en lo posible, los niveles de incertidumbre.
- Desarrollar mecanismos que permitan elevar el nivel de bienestar de todos.
- Reducir la toma de decisiones basadas en intereses egoístas afectadas por distorsiones negativas de la razón o las emociones mal manejadas, o bien por animadversiones y temores.
- Prevenir situaciones de riesgo o conflicto y evitar su escalamiento.
- Ser respetados y más felices con la forma en que vives o en tu trabajo.

En fin, se trata abrir el portal que nos permita emprender el camino de una vida plena basada en el reconocimiento y desarrollo de todas nuestras potencialidades y lograr el mejor desempeño posible tanto en la vida personal como social y laboral (Fergusson, 2019) (Sanfeliz, 2018).

Discusión

Vivimos, pues, “*tiempo de banderas*” y aunque sabemos que el conflicto es normal en las relaciones humanas y sociales y no una situación que se debe evitar, en la actualidad tanto en el ámbito personal como laboral y social, experimentamos el conflicto como un momento en el que algo rompe con el curso “natural” de nuestras vidas.

A medida que el conflicto emerge, nos detenemos y damos cuenta de que algo no está bien. La relación en la que la dificultad surge, se complica. Como la comunicación se vuelve más difícil, encontramos complicado expresar nuestras percepciones y sentimientos; también encontramos más difícil entender lo que los demás hacen y dicen, y quizás desarrollamos sentimientos de inquietud y ansiedad o rechazo. Esto, frecuentemente, llega acompañado de una cierta urgencia y frustración a medida que el conflicto avanza y sobre todo si no hay un final a la vista.

No obstante, más allá de lo visible que son las conductas, tras el conflicto se oculta un sinfín de otros factores, no siempre identificables fácilmente como: paradigmas, valores, creencias, temores y preocupaciones, deseos, necesidades y expectativas, sentido de pertenencia, identidad, poder, etc. Es allí donde se encuentra el verdadero contenido del conflicto, los problemas inmediatos que nos afectan y los subyacentes que solemos ignorar pero que deberán ser enfrentados también, si es que queremos tener éxito. En todo caso, el primer paso para enfrentar conflictos con probabilidades de éxito, es comprender qué son y cómo surgen. Aquí es necesario aclarar que los conflictos son *percepciones* y no realidades tangibles, es decir, son expresiones de un proceso de organización mental como respuesta a los estímulos sensoriales: *se reconoce la presencia de un estímulo, se tiene conciencia de su existencia en el espacio y el tiempo, y se le atribuyen diversas cualidades y significados, de acuerdo con nuestro propio conocimiento, personalidad, paradigmas, creencias y referentes* (Sanfeliz, 2018).

Generalmente, los conflictos surgen cuando una persona u organización se ve sometida a situaciones de cambio, ocasionales, fuertes o muy frecuentes, como consecuencia de los cuales aparecen elementos que generan sensaciones, sentimientos o emociones excluyentes o incompatibles entre sí. Así pues, en presencia de un conflicto, lo que se ve, lo tangible, es decir, las conductas y las gestualidades, así como las palabras, son las que actúan como estímulos, a partir de las cuales se generan las percepciones; pero la porción mayor del conflicto subyace oculta, aunque es desde allí que asignamos sentido, significado y valor al estímulo percibido.

En el caso particular de las instituciones y empresas, los empleados y gerentes tienen, inevitablemente, relaciones humanas comunes, además de las estrictamente laborales, en las que las emociones y las expectativas son factores importantes y constituyen el germen que lleva al conflicto potencial. Sin embargo, suele dársele poca importancia a la gestión de conflictos y tampoco ser incluida como parte de sus visiones, estrategias y políticas.

En consecuencia, la mayoría de los procesos para abordar los desacuerdos son intrínsecamente adversariales e ineficaces y, frecuentemente, sus líderes carecen de estrategias para procesarlos o se sienten incómodos al tratar con las partes en disputa.

Por otra parte, hemos aprendido que los conflictos más difíciles de manejar no son técnicos; surgen más bien de la interacción de factores emocionales y psicológicos. Para gestionarlos de manera más eficaz, es necesario comprender esos factores, pues la experiencia indica que en las instituciones o empresas que establecen políticas de gestión de conflictos, el ánimo de los empleados mejora junto con la productividad y los beneficios (Sanfeliz, 2018).

Así que, si los gerentes, líderes institucionales y los demás miembros de la comunidad de intereses compartidos, aprenden a manejar las disputas de manera productiva, a lidiar con las emociones propias y de los demás y a alejar el temor alentando el diálogo, se logra crear un entorno de desempeño flexible y armonioso en el que las personas puedan fallar sin sentir culpa y sin ser señaladas.

Para promover tales entornos, los líderes deben alentar a los demás a formar equipos que les permitan avanzar juntos; y deben inspirar el flujo del diálogo efectivo, la comprensión y la resiliencia.

Sin embargo, la realidad que enfrentamos es que la mayoría de los líderes carecen de un enfoque reflexivo respecto a los desacuerdos y suelen recurrir al proceso convencional de la queja. Los líderes en la sociedad que viene, deben aceptar que tendrán que enfrentar conflictos y prepararse para ello, pues estos pueden afectar a todos sus empleados y, por supuesto a la propia empresa o institución.

Además, los responsables de las políticas no suelen orientar a sus instituciones o empresas sobre los enfoques progresivos para la gestión de conflictos, como: la evaluación de las soluciones, la solución expedita y la mediación mediante el diálogo y la comunicación efectiva.

La falta de una estrategia clara de gestión de conflictos puede alentar situaciones disfuncionales que se vuelven crónicas y consumen muchos recursos. Con las políticas más tradicionales de solución de disputas se busca determinar los méritos de las quejas de las partes, en lugar de abordar lo que cada parte necesita y cómo solucionar el conflicto (Liddle, 2017).

Así pues, cuando se adopta una política de gestión de conflictos, se capacita al personal y a los participantes importantes, se crean las estructuras necesarias para aplicarlas y se monitorea el impacto que tiene su aplicación, el efecto beneficioso inmediato es el aumento significativo de los niveles de desempeño y la reducción de los costos materiales y psicológicos, porque ayuda a los empleados a construir puentes, a mantener o restablecer la confianza entre sí, a lidiar con el impacto del estrés, todo lo cual redundará en el fortalecimiento de los valores institucionales y el sentido de pertenencia.

Modelos de gestión de conflictos

En el ámbito metodológico, cuando se trata de enfrentar conflictos, la referencia suele ser el “Modelo Harvard de Negociación” (Fisher et al., 1991) o su sinónimo coloquial: “Negociación Ganar-Ganar”. Puede ser que también se considere el conocido “Modelo de la Naciones Unidas”. Pero la mayoría, sin embargo, suele asociarla con el acto de “llegar a un acuerdo” y, en la práctica, así suele ser.

No obstante, los aportes académicos y de la experiencia misma, nos informan que estos métodos no son universales, es decir, no funcionan como se espera en todas las culturas ni en todas las situaciones. De hecho, la humanidad clama por nuevos modos de enfrentar conflictos, que nos ayuden a salir de la barbarie.

A diferencia del concepto de “resolución de conflictos” (fundamento de los modelos clásicos de negociación, la propuesta de “transformación de conflictos”, Lederach, 2003), constituye un nuevo paradigma que va más allá de “llegar a un acuerdo”, pues permite enfocar el horizonte deseado y lograr la construcción de relaciones interpersonales, familiares, laborales y comunitarias sanas.

La “transformación” entiende al conflicto como un proceso que evoluciona y produce cambios en la dimensión personal, relacional, estructural y cultural de la experiencia humana, y busca promover procesos constructivos en cada una de esas dimensiones. Y es que los conflictos constituyen situaciones que implican complejidad e interdependencia relacionadas con un contexto amplio de realidades personales, sociales, económicas y políticas; temas entrelazados: emocionales, sociales, económicos, expectativas presentes o futuras, multiplicidad de intereses, y de ejercicio del poder.

El conflicto, bajo la visión transformadora deviene entonces en agente de cambio personal y social, pues transforma las relaciones humanas, impulsa la cooperación, facilita la coordinación, reduce el riesgo de la violencia y fundamenta la necesidad de adaptación permanente de las reglas, normas, leyes e instituciones. También permite visualizar y responder al flujo y reflujo del conflicto, como oportunidades de vida para crear procesos de cambio constructivos que incrementen la justicia en la interacción directa, la confianza y el sentido de pertenencia, además de responder a los problemas reales en las relaciones humanas. (Maiese y Lederach, 2004).

Por otro lado, los conflictos pueden crear situaciones de interés público, donde los Gobiernos, representados por diversas instancias, se presenta como un actor obligado; así mismo puede haber intereses no representados de sectores comunitarios, generaciones por venir, ancestros, y muchos otros, que hacen difícil la toma de decisiones. La actual situación de las universidades nacionales, son un buen ejemplo de ello.

Frente a este panorama de complejidad e incertidumbre, la visión convencional de “resolver conflictos”, encuentra rápidamente sus límites. Los supuestos subyacentes a esa visión y que la limitan para su aplicación exitosa en el contexto personal y socio-político que vivimos, son:

- a) *el conflicto es una situación que se debe evitar*
- b) *una vez surgido, el conflicto debe eliminarse*
- c) *el conflicto es producto de un error en el manejo de una situación o en el diseño o administración de un proceso*
- d) *el conflicto siempre constituye una perturbación de la normalidad deseada, es decir, un problema.*

La urgencia es entonces llegar a un acuerdo, lo más pronto posible, para solucionar el problema sin importar la calidad de la relación a futuro. Se siembra así, con el acuerdo, la causa del próximo conflicto.

En la visión de “Transformación de Conflictos” la gestión es un proceso de: *“visualizar y responder al flujo y reflujo del conflicto como oportunidades de vida, para crear procesos de cambio constructivos, que reduzcan la violencia, incrementan la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas reales en las relaciones humanas” Lederach (2003).*

Aunque la definición es relativamente breve, sus diversos componentes contienen un cierto grado de complejidad. Para entender mejor el concepto es necesaria una explicación de cada uno de ellos.

Visualizar y responder: Dado que el conflicto siempre produce largos ciclos de daño y destrucción, la clave para la transformación es la capacidad de mirar al conflicto como poseedor de un potencial para el cambio constructivo. La respuesta, por otro lado, sugiere una inclinación a comprometerse directamente y a tener una mayor comprensión que proviene de las experiencias de la vida. Ambas, “visualizar” y “responder” representan los caminos con los que nos orientamos ante la presencia de conflictos en nuestras vidas, relaciones, y comunidades.

Flujo y reflujo: El conflicto es una parte natural de las relaciones. Una mirada transformativa, más que mirar los episodios conflictivos aislados, busca entender cómo estos episodios se insertan en un patrón más amplio de las relaciones humanas. El cambio es entendido tanto a nivel de los temas más inmediatos como a nivel de los patrones más generales de interacción.

Una oportunidad de vida: Una mirada transformativa, más que ver una amenaza en cada conflicto, ve una oportunidad invaluable para crecer y aumentar la comprensión que tenemos de nosotros mismos y de los demás. El conflicto nos ayuda a detenernos, evaluar y darnos cuenta. Esta frase también sugiere que el conflicto crea vida y mantiene todo en movimiento. Puede ser entendido como un motor para el cambio que mantiene a las relaciones humanas y a las estructuras sociales atentas a las necesidades humanas, de una manera dinámica.

Procesos de cambio constructivo: La transformación de conflictos comienza con un objetivo central: crear cambios constructivos a partir de la energía generada por el conflicto. Es posible producir cambios constructivos enfocando esta energía en las relaciones y estructuras sociales subyacentes. La clave está en mover el conflicto desde los procesos destructivos hacia otros constructivos. La primera tarea de la transformación de conflictos no está en hallar soluciones rápidas para los problemas más urgentes, sino generar plataformas creativas que puedan al mismo tiempo detectar los temas más visibles y cambiar las relaciones con los componentes de nuestro entorno (las estructuras sociales) y los patrones de relación subyacentes.

Reducir la violencia y aumentar la justicia: la transformación de conflictos debe ser capaz de responder a los desafíos, necesidades y realidades que existen en la vida real. Para reducir la violencia debemos atender tanto los temas y la sustancia de cualquier disputa como también los patrones y causas subyacentes. Para incrementar la justicia debemos asegurarnos que la gente tenga acceso a la información y una voz en las decisiones que afectan sus vidas. La transformación de conflictos visualiza la paz como algo centrado y enraizado en la calidad de las relaciones. En este sentido, la paz es “proceso-estructura”, un fenómeno que al mismo tiempo es dinámico, adaptativo y cambiante.

Interacción directa y estructuras sociales: Los temas de la violencia y la justicia señalados arriba, sugieren que necesitamos desarrollar capacidades para comprometernos en procesos de cambio en los niveles interpersonal, inter grupal y de estructura social. Esto demanda una capacidad para comprender y mantener el diálogo como medio fundamental para el cambio constructivo. Pero el diálogo también juega un papel crucial en el mantenimiento o cambio de las relaciones interpersonales y de las estructuras sociales. A través del diálogo, estas relaciones y estructuras pueden modificarse para ser más sensibles y justas.

Relaciones humanas: Las relaciones constituyen el corazón de la transformación de conflictos. Más que concentrarse en los contenidos o substancia de una disputa, el abordaje transformativo sugiere que la clave para comprender el conflicto y desarrollar procesos creativos de cambio, reside en mirar los aspectos menos visibles de las relaciones.

Los temas sobre los que la gente pelea son importantes y requieren de respuestas creativas, pero las relaciones representan un tejido de conexiones que conforman el contexto más amplio del conflicto.

Por otra parte, tanto el conflicto como el cambio son parte natural de la vida humana. El conflicto es un continuo en las relaciones entre personas y con su entorno y el tejido de esas relaciones está en constante adaptación y cambio. Antes de entrar en los abordajes prácticos de la transformación de conflictos, es importante entender mejor la relación entre conflicto y cambio.

Conflicto y cambio

Existen cuatro ámbitos y modos principales en que los conflictos impactan las situaciones y cambian las cosas: Personal, Relacional, Estructural y Cultural. (Maiese y Lederach, ob. Cit.).

La dimensión personal se refiere a cambios generados en el individuo y deseados por éste. Esto implica los aspectos cognitivo, emocional, perceptual y espiritual de la experiencia humana a través del curso del conflicto.

La dimensión relacional describe los cambios efectuados y deseados para las relaciones interpersonales. Aquí son centrales temas tales como las emociones, el poder, la interdependencia y los aspectos comunicacionales e interactivos del conflicto.

La dimensión estructural resalta las causas subyacentes del conflicto, y pone el acento en los modos en los que las estructuras sociales, organizaciones e instituciones están construidas, sostenidas y cómo son modificadas por el conflicto.

La dimensión cultural se refiere a los modos en los que el conflicto modifica los patrones de la vida grupal, también los modos en los que la cultura afecta el desarrollo de procesos para manejar y responder al conflicto.

El marco transformativo tiene, además, tres componentes cada uno de los cuales representa ámbitos de investigación en el desarrollo de una respuesta al conflicto: La situación actual, El horizonte del futuro deseado y El desarrollo de procesos de cambio vinculando a ambos.

El movimiento desde el presente conflictivo hacia el futuro deseado, más que como una línea recta, se da como una serie de iniciativas dinámicas que ponen en movimiento procesos de cambio y crean una plataforma sustentable para conseguir un cambio de largo plazo.

La Situación Actual

El primer punto de investigación es la situación actual, el episodio conflictivo que ofrece una oportunidad para mirar tanto al contenido de la disputa como a los patrones relacionales en el contexto en el que la disputa se expresa. *El Horizonte Del Futuro*

El segundo punto de investigación es el horizonte del futuro, la imagen de aquello que deseamos crear. Mientras los problemas presentes actúan como un ímpetu hacia el cambio, el horizonte del futuro nos muestra las posibilidades de lo que podría construirse. Representa la energía social que alimenta y crea orientación. De modo que la flecha apunta no solo hacia delante, hacia el futuro, sino también hacia atrás, hacia la situación actual y la variedad de procesos de cambio que pudieran emerger.

El Desarrollo de Procesos de Cambio

El último punto de investigación es el diseño y sostenimiento de procesos de cambio. Este componente más amplio requiere que pensemos en la respuesta al conflicto como un desarrollo de procesos de cambio que atienden a la red de necesidades, relaciones y patrones interconectados. Dado que los procesos de cambio deben atender tanto a los problemas inmediatos como a los patrones relacionales y estructurales más amplios, necesitamos reflejar múltiples niveles y tipos de cambio más que enfocarnos en una sola solución operativa. Los procesos de cambio deben promover tanto soluciones de corto plazo como construir plataformas capaces de promover cambios sociales de largo plazo.

Para encarar este desafío, debemos pensar acerca de las plataformas como estructuras de procesos que se caracterizan por ser dinámicas, adaptativas y cambiantes, y sin embargo al mismo tiempo, por mantener una forma y estructura reconocible y funcional.

Las dos palabras que componen este término, “proceso” y “estructura”, refieren a dos características interdependientes: adaptabilidad y propósito. Así que, los procesos de cambios transformativos deben poseer ambas características. Deben ser tanto *lineales* como *circulares*.

Conflictos y complejidad

En los conflictos la gente se siente abrumada, especialmente cuando hay una larga historia de patrones y episodios que no han sido atendidos constructivamente, como es el caso actual de nuestras universidades, pudiera parecer que la situación es demasiado complicada, que están pasando demasiadas cosas como para tratar de explicarlas.

También, sentimos que estamos obligados a vivir con múltiples marcos de referencias sobre lo que significan las cosas, marcos que compiten entre sí, así como a enfrentarnos a muchas cosas sucediendo de modo simultáneo, en múltiples niveles y entre diferentes grupos de personas. Como resultado nos sentimos inseguros sobre el significado de todo lo que sucede o hacia dónde va la cosa y, además, sentimos que tenemos poco o nada de control sobre lo que pasa. Usualmente esto hace que la gente evada los conflictos o busque soluciones rápidas.

Una de las grandes ventajas de la complejidad es que el cambio no está atado solo a una cosa, acción u opción. La primera clave es confiar en la capacidad que tienen los sistemas para generar opciones y caminos para el cambio. Segundo, debemos buscar esas opciones que aparecen para abrazar la más grande promesa para el cambio constructivo. Tercero, no debemos atarnos a una sola idea o abordaje. Esto implica una habilidad para reconocer y luego desarrollar procesos de respuesta que se comprometan con el núcleo más profundo del conflicto.

Conclusión

En fin, una de las grandes ventajas de este marco de trabajo es su capacidad para pensar en múltiples formas de respuesta. La transformación integra las contribuciones y fortalezas del abordaje de resolución de conflictos y se construye sobre ellas. En un episodio conflictivo, el abordaje transformativo se pregunta tanto por lo específico e inmediato como por el potencial para un cambio deseado y constructivo más amplio.

Es claro que hay áreas en las que la transformación se ve limitada y dónde se requiere una solución rápida y directa de un problema. Generalmente se acude a la negociación y la mediación en disputas donde las partes, cuando no tienen una relación interpersonal significativa, requieren de una solución rápida y definitiva. En estos casos es algo limitado el valor de la exploración sobre la identidad y la relación.

La transformación de conflictos nos pone ante algunas preguntas importantes: ¿Hacia dónde nos estamos dirigiendo?, ¿Por qué y para qué hacemos este trabajo?, ¿Qué esperamos construir?

Tanto los que trabajan en resolución alternativa de controversias o disputas, como aquellos que desean encontrar caminos más constructivos para atender los conflictos en su vida personal, social o laboral, se han inclinado a las prácticas de resolución o transformación de conflictos porque desean el cambio. Quieren que las sociedades humanas, la institución o empresa en la que conviven o laboran, el grupo social en que se encuentran, sus familias, se muevan de unos patrones destructivos hacia el potencial de las capacidades creativas, constructivas y no violentas de lidiar con el conflicto humano.

Esto implica reemplazar patrones agresivos y de coerción, por respeto, soluciones creativas, más diálogo y mecanismos no violentos para el cambio. Para lograrlo necesitamos un complejo tejido de procesos de cambio empapado de una comprensión transformativa de la vida y las relaciones.

No obstante, se debe tener presente que transformar conflictos requiere cambios significativos en nosotros mismos y en nuestros modos actuales de relación, es decir, un cambio de paradigmas. Especialmente si tomamos en cuenta que la combinación de dos eventos importantes, marcarán los próximos años: las secuelas de la pandemia de COVID-19 y la confirmación de los graves efectos previsibles del Cambio Climático; todo ello en el contexto de una sociedad globalizada.

Sobre la pandemia, ya parece claro que llegó para quedarse y que sus efectos podrían durar décadas, configurando así la primera catástrofe sanitaria de este siglo; pero necesitamos ponernos al día con lo que sabemos ahora sobre el Cambio Climático y con la vida que nos espera en la sociedad que viene, pues juntos, estos dos eventos conforman un panorama de posibilidades muy difícil y complejo.

Afortunadamente estamos preparados académica y profesionalmente para enfrentar estas dificultades, y tenemos programas y proyectos que nos permitirán hacerlo con probabilidades de éxito.

Referencias bibliográficas

- DE VRIES, R. (2006). *Imagen, Poder y Negociación*. Ediciones Punto de Encuentro. Caracas. 205 pp.
- FERGUSSON, A. (2012). *El arte de la negociación en Venezuela*. Ediciones Punto de Encuentro. Caracas. 141 pp.
- FERGUSSON, A. (2019). *Gerencia de Conflictos en la vida y la empresa*. Ediciones Punto de Encuentro. Caracas. 138 pp.
- FISHER, R., URY, W. y PATTON, B. (1991). *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books. USA. 187 pp.
- LEDERACH, J. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books Eds. California, USA. 158 pp.
- LIDDLE, D. (2007). *Managing Conflict: A Practical Guide to Resolution in the Workplace*. Kogan Page Eds. UK. 169 pp.

MAIESE, M. y LEDERACH, J. (2004). Transformation. En: Beyond Intractability. Heidi Burgess y Guy Burgess, Eds. University of Colorado Conflict Research Consortium. pp 36-56

SANFELIZ, A. (2018). Reptilandia. Lealtad y sentido en el mundo empresarial. The Wise Company. España. 87 pp.

VIVAS, M y GALLEGO, D. (2008). La Inteligencia Emocional. ¿por qué y cómo desarrollarla? Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. 241 pp.
