



# **Conflicto y violencia en la organización del trabajo: Una revisión a los aportes de Johan Galtung**

Juan Agustín Sosa Hernandez C.I.: 4.715.913-7

Trabajo Final de Grado

Docente Tutor: Dr. Luis Leopold

26 de Abril de 2024

# **Conflicto y violencia en la organización del trabajo: Una revisión a los aportes de Johan Galtung**

**Juan Sosa**

## **Resumen**

El presente artículo ofrece una revisión de los aportes de Johan Galtung (1930-2024) a la comprensión del conflicto y la violencia, con el propósito de indagar acerca de la adecuación a su abordaje en el ámbito de la organización del trabajo. En particular, se presta especial atención a dos de sus principales libros -*After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence* (1998) y *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work* (2004)- que integran largos períodos de investigación y sistematizan una perspectiva teórica y práctica para el análisis y la gestión de la violencia y los conflictos. A través de un análisis multidimensional, este estudio busca caracterizar y analizar lo que inicialmente se denomina como aspectos estructurales de la violencia en el ámbito organizacional. Se concluye que la obra de Galtung ofrece valiosas herramientas para analizar y gestionar la violencia y los conflictos en el ámbito organizacional, destacándose la relevancia del método Transcend y 3R, enfatizando la importancia de abordar los conflictos de manera integral para lograr una resolución efectiva y duradera.

## **Palabras claves**

Johan Galtung, Violencia, Transcend, Resolución de conflictos, Organización del trabajo

## **Abstract**

The present article offers a review of Johan Galtung's (1930-2024) contributions to the understanding of violence and conflict, with the purpose of investigating their applicability in the context of work organization. In particular, special attention is given to two of his main books: 'After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. Coping With Visible

and Invisible Effects of War and Violence' (1998) and 'Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work' (2004). These books encompass extensive periods of research and systematize a theoretical and practical perspective for the analysis and management of violence and conflicts. Through a multidimensional analysis, this study aims to characterize and analyze what is initially referred to as structural aspects of violence in the organizational context. It concludes that Galtung's work provides valuable tools for analyzing and managing violence and conflicts within the organizational sphere, emphasizing the relevance of the Transcend method and the 3R approach. It underscores the importance of addressing conflicts comprehensively to achieve effective and lasting resolution.

### **Key Words**

Johan Galtung, Violence, Transcend, Conflict resolution, Work organization

Johan *Galtung* (Oslo, 24 de octubre de 1930 - Bærum, 17 de febrero de 2024)

*in memoriam*

### **Introducción**

El presente artículo ofrece una revisión de los aportes de Johan Galtung (1930-2024) a la comprensión de la violencia y los modelos de abordaje de los conflictos, con el propósito de analizar su aplicabilidad en la organización del trabajo. Se discriminan las conceptualizaciones de violencia y conflicto, analizando los diferentes modelos de abordaje y resolución de los conflictos en el ámbito laboral. El interés en esta indagatoria se funda en el estudio del arte de la problemática de la violencia en el ámbito organizacional, en donde si bien se registran producciones que consideran los aspectos estructurales de la violencia (Franco, 2012, 2019, 2023; Gómez, Botella & del Castillo, 2024; González, González & Pinzón Montes, 2024), se releva un considerable cuerpo de investigaciones que se enfocan

primordialmente, en la “cara visible” de la violencia, tal como advirtiera lejanamente Galtung (1960). Por ejemplo, el examen de diversos tipos de acoso y tensiones en las relaciones interpersonales dentro del ámbito organizacional y el abordaje de despidos injustificados y variadas formas en las que se manifiesta la sobrecarga física y psíquica, evidenciada a través de certificados por estrés y ansiedad (Guzmán et al., 2010).

La propuesta que aquí se realiza consiste en adoptar una perspectiva crítica que, en tanto integra los aportes de Galtung, considera la complejidad y el contexto de las organizaciones, incluyendo las contradicciones sociales, culturales y de clase. En este sentido, se analizan las tensiones y conflictos en el ámbito laboral, sostenidos en la tensión entre la lógica del capital y las fuerzas del trabajo. Para lograrlo, se incluye la exploración de la perspectiva crítica de la psicología organizacional, analizando las contribuciones de diversos autores. Este enfoque no solo permite comprender la noción de violencia en el ámbito laboral, sino también problematizar algunos de los postulados de Galtung y su aplicabilidad en la resolución de conflictos.

Desde los años sesenta del siglo XX Johan Galtung impulsó desarrollos teóricos que contribuyeron sustantivamente a la investigación sobre la paz y la constitución y superación de los conflictos sociales, haciendo énfasis en que estos últimos y su devenir en violencia, incluyendo su conformación y legitimación, deben ser estudiados multidimensionalmente (Galtung, 1969).

La definición vigente de violencia propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS) entiende a ésta como el uso intencional de la fuerza física o psicológica, real o amenazada, que puede causar lesiones, daños psicológicos, trastornos del desarrollo, privaciones o incluso la muerte (OMS, 2002). Sin embargo, esta definición ha sido ampliamente criticada por omitir aspectos históricos, sociales y estructurales de la violencia (Hernández y Alvear, 2020). En consonancia a estas críticas, Galtung propuso tempranamente una interpretación más amplia. En 1969, en su artículo ‘*Violence, peace, and peace research*’, señaló que la violencia se manifiesta cuando las condiciones estructurales y culturales limitan el desarrollo

físico y mental de las personas, impidiéndoles alcanzar su máximo potencial. Años más tarde, en '*Cultural violence*' (1990), ilustra su perspectiva con el ejemplo de un sujeto que muere de tuberculosis en un hospital, a pesar de los avances médicos a fines del siglo XX. Según Galtung, este hecho ejemplifica un acto de violencia, ya que evidencia la distancia entre lo que podría haber ocurrido (la supervivencia del sujeto) y lo que realmente sucedió (su muerte). Sin embargo, si un sujeto hubiera muerto de tuberculosis en el siglo XVIII, sería difícil considerarlo un acto de violencia, ya que los recursos médicos de la época probablemente no habrían podido prevenir su muerte. De esta manera, la brecha entre el potencial y lo sucedido demuestra la presencia de violencia, lo que lo lleva a afirmar que la misma debe entenderse en primer lugar como una privación de las necesidades básicas (Galtung, 1990).

En tanto las necesidades básicas se convierten en derechos inquebrantables; existen y deben respetarse incluso cuando los propios sujetos no las exigen. Este planteamiento se fundamenta en la idea de que dichas necesidades tienen prioridad sobre otras, debido a su carácter absoluto. Es decir, estas necesidades son condiciones primarias para la vida de los organismos individuales y, si no se satisfacen, la vida y la dignidad humana se ven comprometidas. Así, las necesidades básicas son constitutivas del ser humano, incluso más profundas aún que los valores, en tanto estos son elegibles y forman parte de nuestra libertad para hacerlo. En este marco, la violencia se convierte en un insulto a estas necesidades básicas (Galtung, 2004).

El cuadro de necesidades básicas o de supervivencia se complementa con las de bienestar, reconocimiento, identidad y libertad. Como se desprende de lo planteado, las primeras incluyen la alimentación, el agua, el refugio y la seguridad. La negación de estas necesidades puede llevar a la muerte o a una mortalidad prematura. Por otra parte, la necesidad de bienestar se relaciona con el bienestar físico y emocional. Incluyen la salud, la ausencia de sufrimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de comodidad y seguridad. La falta de bienestar puede afectar negativamente la calidad de vida. Las necesidades de reconocimiento e identidad, se vinculan a la autoestima y la pertenencia. Incluyen el

reconocimiento social, la aceptación y la sensación de pertenecer a una comunidad. La negación de estas necesidades puede generar alienación y aislamiento. Por último, la necesidad de libertad refiere a la capacidad de tomar decisiones y actuar de acuerdo con las propias creencias y valores. La represión o la falta de libertad limita el desarrollo personal y la realización de metas individuales (Galtung 1990).

La insatisfacción de las necesidades básicas está directamente relacionada con la noción de violencia estructural, concepto ya desarrollado por Galtung en la década de 1960. Este tipo de violencia corresponde a las desigualdades sistémicas presentes en la estructura social y económica de una sociedad, afectando directamente la capacidad de los individuos para satisfacer sus necesidades básicas, perpetuando así un ciclo de privación y marginación (Galtung, 1969). Como se señaló, en lo que respecta a las necesidades de supervivencia, se considera el acceso a alimentos, agua, refugio y seguridad, fundamentales para la vida humana. Sin embargo, la violencia estructural puede dificultar el acceso a estos recursos. Por ejemplo, las desigualdades económicas, como la distribución desigual de la riqueza y los recursos, limitan el acceso a alimentos y vivienda adecuados. Algunos grupos sociales enfrentan dificultades para satisfacer estas necesidades básicas debido a la falta de oportunidades económicas y empleo, en donde muchas veces esto se ve acompañado de la falta de acceso a atención médica de calidad, lo que también expresa la violencia estructural. Así las personas en contexto crítico y/o de pobreza extrema pueden quedar marginadas o en situaciones tales que enfrentan barreras infranqueables para recibir atención médica, lo que afecta su supervivencia.

En la década de 1990, Galtung detalló su perspectiva sobre la violencia, mencionando que esta se compone de tres categorías o super-tipos: la violencia directa, la estructural y la cultural. Aunque esto se abordará en el primer capítulo del presente artículo al referirse a la segunda deriva intelectual del autor, podemos introducir que estas tres categorías o super-tipos están representadas en un triángulo con una cara visible y otra no visible. La

violencia directa, que es visible, se ubica en la parte superior, mientras que la violencia cultural y estructural, que son invisibles, forman la base del polígono (Galtung, 1998).

Junto con lo expuesto, el artículo también abordará la concepción de conflicto desarrollada por Galtung. El autor noruego presenta la noción de conflicto como una situación en la que existen incompatibilidades, divergencias de intereses y contradicciones. Así, la violencia es el resultado negativo de dichos conflictos. De este modo, no todos los conflictos son necesariamente situaciones extremadamente graves que deban evitarse, lo crucial es prevenir que el conflicto desemboque en violencia. Nótese que no se trata de evitar los conflictos en sí mismos, sino de gestionarlos de manera adecuada para evitar consecuencias perjudiciales. Transformar un conflicto implica hacerlo más manejable, buscando un punto de articulación y análisis entre los diferentes actores. Este punto de articulación, denominado “tanto-como”, debería ser aceptable para ambas partes y sostenible, de modo que se convierta en una solución deseable por sí misma. (Galtung, 2004).

Como se comprende, los desarrollos teóricos y metodológicos referidos son sustantivos para analizar y abordar los conflictos, así como para promover enfoques no violentos para su resolución de manera sustentable. Fernando Montiel (2019) ha señalado que las investigaciones de Galtung abarcan transversalmente todo el campo del quehacer humano, aportando a diferentes disciplinas, entre ellas psicología, sociología, ciencias políticas, comunicación, relaciones internacionales y filosofía. Por lo tanto, sistematizar las nociones que ha aportado al estudio de la conflictividad son fundamentales para este artículo, ya que contribuyen a comprender una perspectiva que permite cartografiar su construcción, evitando confundir los síntomas (lo visible) con las causas (lo invisible) (Galtung, 1998).

Dada la vastedad de la obra considerada, más de mil setecientos artículos y noventa y seis libros publicados (Pisa, 2024), incluyendo su trabajo académico y de divulgación, el presente artículo centrará su atención en dos de sus libros principales, que presentan la característica de integrar largos períodos de investigación. Ellos son *After Violence: 3R, Reconstruction*,

*Reconciliation, Resolution. Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence* (1998) y *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work* (2004), los que sistematizan una perspectiva teórica y práctica para el análisis y la gestión de conflictos, articulando conceptos que permiten problematizar dichas situaciones y la propia violencia en la organización del trabajo. Adicionalmente, se revisan otras producciones generadas desde sus primeras iniciativas, como el *Instituto Internacional de Oslo para la Investigación de la Paz* y el *Journal of Peace Research*, que Galtung fundara en 1959 y 1964 respectivamente, los cuales complementan las temáticas en estudio.

*After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence* (1998) permitió la sistematización de diversas investigaciones publicadas inicialmente en el *Journal of Peace Research*. La obra adquiere relevancia debido a que retoma sus planteamientos iniciales, detallando y ejemplificando los diferentes super-tipos de violencia. En este sentido, de especial relevancia para abordar la organización del trabajo, se plantea en este libro la propuesta de cartografiar el proceso de conformación de la violencia, atendiendo a las partes implicadas, los objetivos, cuáles son los enfrentamientos y temas de fondo e insistiendo en la importancia de no confundir *symptoms* con *causes* (Galtung, 1998).

*Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work* (2004) proporciona una perspectiva integral acerca del análisis del conflicto, estableciendo una clara distinción entre conflicto y violencia. Se presenta aquí el método *Transcend* para el análisis del conflicto, para posibilitar su comprensión y, consiguientemente, poder superarlos y evitar la precipitación de la violencia. A la luz de esta perspectiva, interesa recuperar el método utilizado, dada su versatilidad para ser aplicada en cualquier fase del conflicto (previa, durante, después) y su efectividad en conflictos de cualquier nivel y circuito (Galtung, 2004).

Complementariamente, corresponde señalar el encabalgamiento entre los dos momentos de síntesis que se expresan con las referidas publicaciones. Con *3R* (1998) Galtung está revisando cuatro décadas de investigación. Al mismo tiempo, viene dando forma al método

Transcend, del que su autor decide presentar algunos de sus principios fundamentales para 2004, si bien estaba aún en proceso de desarrollo tras una década de implementación práctica. Como podrá apreciarse, el método Transcend se fundamenta en las ideas y principios que Galtung había formulado años antes en las 3R, al tiempo que posibilita evaluar dichos soportes teóricos. Así, ambos momentos y producciones se complementan y refuerzan mutuamente en su objetivo común de trascender y resolver conflictos de manera efectiva y pacífica.

Junto con el estudio de las fuentes documentales referidas, se ha sostenido una revisión de literatura especializada actualizada sobre la violencia en el ámbito laboral, con el objetivo de identificar eventuales aportes disruptivos y significativos en la forma de investigar la temática, así como para indagar en posibles conceptualizaciones novedosas. Precisamente, está dicho que el estudio de la obra de Galtung se hace en función de analizar su aporte al ámbito de la organización del trabajo.

El texto se organiza en seis apartados tras esta introducción. El primero, *El largo camino hacia 3R*, explora los primeros trabajos del autor y seguidamente se atiende a variaciones conceptuales identificadas en la teoría de Galtung, destacando la primera deriva intelectual que tuvo lugar entre 1950 y principios de 1990, donde distingue dos tipos de violencia: directa y estructural, para luego abordar una segunda fase de su obra, marcada por la inclusión de un tercer tipo de violencia en su modelo del triángulo de la violencia: la cultural. Se detallan los tres super-tipos de violencia que componen dicho triángulo y su correspondiente fundamentación. Al concluir este apartado, se aborda la crítica de Galtung a la noción convencional de violencia, argumentando que su enfoque superficial resulta limitante e inadmisibles.

El segundo apartado presenta *After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution* (1998), incluyendo aspectos referidos a la recepción de la obra, una visión general de los diez capítulos que la componen y las principales conceptualizaciones planteadas por el autor. En esta misma línea, el tercer apartado expone *Transcend and Transform: An Introduction to*

*Conflict Work* (2004), contando también con que casi simultáneamente se publicó la primera edición en español, *Trascender y Transformar: Una introducción al trabajo de conflictos*, en junio de 2004, con traducción, edición y notas a cargo del investigador mexicano Fernando Montiel. Esta edición es muy importante, particularmente por el Manual de Usuario para orientar la lectura, tanto en lo que refiere a su contenido como a la relación con otras producciones de Galtung.

Seguidamente en el apartado número cuatro, el artículo se adentra en una de las contribuciones más significativas del Galtung en términos metodológicos y éticos: el Método Transcend (2004). Este método, que se introduce de manera gradual en el capítulo anterior, se explorará en profundidad estableciendo los fundamentos del mismo. Seguidamente, se expone su aplicabilidad en todas las etapas del conflicto (antes, durante y después), profundizando en lo que Galtung denomina "niveles de conflicto". Tras introducir estos elementos, el capítulo presenta propiamente el método Transcend y su objetivo, utilizando para ello un gráfico de coordenadas (x,y) proporcionado por el autor. Finalmente, el apartado concluye explicando el rol del "facilitador" y destacando los tres elementos fundamentales que debe incorporar en su metodología de trabajo: la empatía, la no-violencia y la creatividad.

En el quinto apartado, *De la violencia en el trabajo a la violencia en la organización del trabajo*, se aborda la complejidad de aplicar las propuestas de Johan Galtung para prevenir y superar la violencia en el ámbito laboral. Se plantea la necesidad de superar enfoques dualistas y falsas sinonimias, integrando una perspectiva que reconozca la interrelación entre el trabajo y la organización. En este análisis, se consideran los aportes de Neffa, Antunes, De La Garza y Schvarstein, quienes han contribuido a ampliar la comprensión del trabajo y su relación con la organización. Asimismo, se destaca la relevancia de la violencia en la vida cotidiana y su creciente presencia en los contextos organizacionales. En tanto las tensiones y contradicciones van más allá de la voluntad individual, es fundamental considerar las desigualdades estructurales y la asimetría de poder en el análisis de la violencia laboral.

El sexto y último apartado pasará revista a lo logrado, incluyendo dificultades y atascos. En el transcurso del mismo se retoma la importancia de comprender y rediseñar las prácticas predominantes en las organizaciones, poniendo de relieve el impacto de la implementación de innovaciones en estas. Se concluye que los planteamientos de Galtung sobre las posibilidades de superación de la violencia constituyen un aporte significativo para entender la dinámica organizacional. A partir de esto, se subraya la necesidad de avanzar en la investigación, el monitoreo y la evaluación del impacto de los procedimientos que acompañan las políticas sobre la gestión de conflictos y la superación de violencias estructurales.

oOo

En medio del trabajo en este artículo, llegó la noticia del fallecimiento de Johan Galtung, el pasado 17 de febrero de 2024, en Bærum, muy cerca de Oslo. De inmediato, diversos ámbitos académicos y políticos lo despidieron, generándose un alto impacto global que ha subrayado la relevancia de su labor y su influencia.

Se había doctorado en Matemáticas (1956) y Sociología (1957), constituyéndose en el más importante teórico de los estudios sobre la Paz y un práctico de la mediación y la resolución de conflictos en distintas partes del mundo -participando en más de ciento cincuenta mediaciones- y con posiciones políticas inequívocas respecto a la relación de la paz con la justicia. Su actividad académica lo llevó a diversas universidades (entre otras Oslo, Berlín, París, Alicante, Complutense de Madrid, Milán, Santiago de Chile, Buenos Aires, Princeton, Hawai) (Pisa, 2024).

Sea este artículo un modesto obituario desde el sur del sur.

### **El largo camino hacia 3R**

El desafío de integrar las contribuciones de Galtung para abordar la violencia en la organización del trabajo es una tarea teórica compleja, que al tiempo que requiere un análisis de las ideas reseñadas, asume que las mismas se han desarrollado, complementado y modificado a lo largo de la vida del autor. En este sentido, tal como se ha señalado previamente, los dos libros reseñados de 1998 y 2004 son claves para esta tarea, dado que revisitan desarrollos de mediano y largo plazo del trabajo realizado, permitiendo abordar aspectos sustanciales para la utilización de la propuesta metodológica formulada. Adicionalmente, el desafío planteado aquí es analizar la articulación de los planteos de Galtung con el abordaje específico de las formas de violencia y conflicto en la organización del trabajo.

Repasando con más detenimiento su deriva intelectual, puede observarse que entre finales de la década de 1950 y principios de la de 1990, el autor distingue entre dos tipos de violencia. Por un lado, la violencia directa, que es una acción de naturaleza física o psicológica ejercida directamente por un sujeto de manera visible; por otro, la violencia estructural, similar a la injusticia social y a las estructuras que la promueven, siendo una fuerza invisible que está formada por las estructuras que impiden la satisfacción de las necesidades básicas (Galtung, 1969). Va a ser luego, durante la última década del siglo XX, que el investigador noruego introducirá el *Triángulo de la Violencia* (Fig. 1), incorporando así un tercer tipo, la violencia cultural.

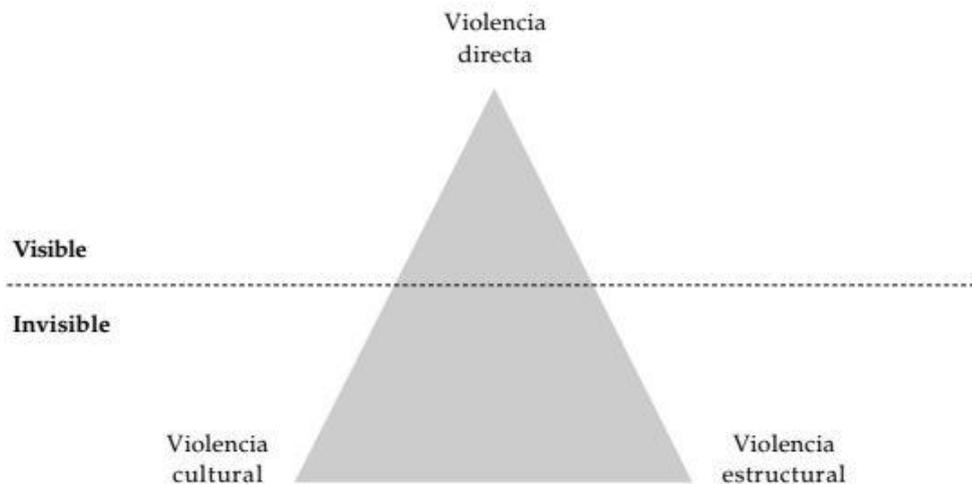


Fig. 1. Galtung, J. (1998). "El triángulo de la violencia: Violencia directa, Violencia estructural, Violencia cultural". Tomado de *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución* (p. 15). Bilbao, Spain: Bakeas.

En este triángulo cada vértice representa una forma de violencia que, a pesar de ser diferentes, deben considerarse interconectadas. Así, la violencia cultural y estructural forman la base del triángulo, mientras que la violencia directa se sitúa en la cima de aquel. Galtung (1990) conceptualiza y categoriza estas tres formas de violencia, denominándolas *supertipos de violencia*. La elección de la imagen del triángulo es justificada por el autor en tanto ilustra la conexión entre las categorías y representa de manera acertada cómo la violencia se inscribe en un círculo vicioso de fuerzas, autoridades, dominios y poder. Esto sugiere que estas formas de violencia están arraigadas en sistemas, instituciones y relaciones sociales, en donde tienen diferentes modalidades de inicio. Es importante destacar que si bien Galtung expandió las categorías de violencia que había formulado en años previos, los principios fundamentales de la violencia directa y estructural no sufrieron cambios radicales.

Al revisar estos supertipos de violencia, en el vértice superior del triángulo encontramos la violencia directa, es decir, los actos violentos *per se*. Esta categoría incluye las formas más inmediatas de agresión, ya sean físicas, verbales y/o psicológicas, que son visibles en la conducta y se materializan en acciones y expresiones tangibles. Para ilustrarla, el autor se refiere a los resultados de las guerras, donde señala que durante un conflicto bélico hay

muertos, heridos, destrucción material y las consiguientes consecuencias económicas, psicológicas y sociales que enfrentan los afectados y sobrevivientes. Esta faceta de la guerra es lo visible de la violencia, los actos de agresión extrema materializados en conflictos bélicos. Sin embargo, estos resultados no emergen espontáneamente, sin causa aparente, ya que tienen raíces culturales y estructurales (Galtung, 1990). Por lo tanto, señalará posteriormente, es inadmisibles que solo los resultados directos de la agresión definan de manera unívoca la categoría de violencia, sin considerar sus posibles raíces (Galtung, 1998). El supertipo de la violencia estructural se conceptualiza como la acumulación de todos los conflictos sociales arraigados y solidificados en las estructuras de la sociedad. Dichos conflictos se manifiestan a través de patrones de discriminación, exclusión y marginación, perpetuando relaciones de opresión y generando resultados injustos y desiguales. Esta forma de violencia está enraizada en mecanismos económicos, políticos y culturales que benefician a ciertos grupos en detrimento de otros (Galtung, 1998).

Para complementar la exposición, Galtung identifica cuatro problemáticas estructurales: Demasiado dominante (too dominant), con alta represión y relaciones económicas explotadoras en contexto cultural de intensa alienación; Demasiado (too much), con escasas posibilidades para el desarrollo individual; Demasiado estrecho (too tight) con una homogeneidad social forzada y Demasiado poco (too little) con excesiva distancia social.

Finalmente, a la violencia *directa* y la violencia *estructural*, se agrega la violencia *cultural*. Esta última se manifiesta en la esfera simbólica de la existencia humana, compuesta por diversas formas de religión, ideología, lenguaje, arte y ciencia. Esta forma puede ser utilizada para generar y justificar la violencia directa y/o la violencia estructural. Así, la cultura juega un papel fundamental en la formación de la violencia, ya que no solo predica y enseña, sino que también advierte e incita, moldeando las percepciones sociales hasta el punto de que la explotación y la represión pueden parecer *normales* y *naturales*. De esta manera, la violencia cultural se convierte en una herramienta poderosa para perpetuar y justificar otras formas de violencia en la sociedad (Galtung, 1990). Por otro lado, la cultura hegemónica se refiere a la

cultura dominante o predominante en una sociedad. Es aquella que ejerce influencia sobre las demás culturas minoritarias. Esta imposición puede llevar a la homogeneización cultural, donde las diferencias culturales se ven minimizadas o incluso eliminadas. El avasallamiento de la cultura local ocurre cuando la cultura dominante suprime o desplaza las expresiones culturales locales o minoritarias. Esto puede manifestarse en la pérdida de tradiciones, idiomas, costumbres y formas de vida propias de una comunidad. La discriminación y la violencia pueden surgir como consecuencia de este proceso.

***After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence (1998)***

*After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence* es publicado originalmente en 1998, siendo un libro breve de sólo 126 páginas. La primera edición de la traducción al español, publicada por Bakeaz, también corresponde al mismo año. Se trata de una obra que procura que la investigación y el activismo de Galtung durante cuatro décadas llegue a amplios sectores de población, más allá de los círculos especializados.

La obra se estructura en diez capítulos. Los primeros cuatro se dedican a presentar aspectos teóricos en relación con la violencia, sus formas de manifestación y sus aspectos culturales y estructurales. Luego el autor utiliza su enfoque para analizar conflictos históricos como Auschwitz, Gulag, Hiroshima y Nanking, buscando ir más allá de la idea de culpabilidad individual. Los últimos tres capítulos presentan las concepciones de las 3R propuestas para lograr la superación de las situaciones de violencia (reconstrucción, reconciliación y resolución).

Los capítulos *Auschwitz, Gulag, Hiroshima, Nanking: Who/What is Guilty?* (quinto) y *Truth and Reconciliation in South Africa: A New Jurisprudence?* (sexto), ejemplifican a través de los conflictos referidos las aproximaciones de violencia que aborda el autor. Posteriormente, en el

resto del texto se propone una metodología para convertir los "círculos viciosos de violencia" en "círculos virtuosos" (Galtung, 1998).

Entender la recepción de esta obra requiere tener en cuenta que al momento de su publicación Galtung era ya una referencia ineludible para la comunidad científica sobre el tópico de la violencia y la paz, a partir de su trabajo en los casi cuarenta años previos. Por lo tanto, los postulados del autor noruego alcanzaron una presentación sintética que, como se adelantó, ayudó a un salto cualitativo en la circulación y divulgación de su trabajo. Considerado el fundador principal de la disciplina de estudios de paz y conflictos, su trabajo ha contribuido, entre otros, a estudios de transformación pacífica de conflictos, reconciliación, educación, relaciones internacionales y derechos humanos (Calderón, 2009). Se ha señalado que su obra constituye por sí sola el cincuenta por ciento de los estudios para la paz, siendo sus aportes indispensables para una epistemología específica de la temática y de este, aún en desarrollo, campo de conocimiento.

Las 3R, tal como las define Galtung (1998), trascienden la mera teoría y se erigen como una estrategia práctica para la gestión de conflictos. Los desafíos, riesgos y oportunidades que surgen de la violencia se pueden desglosar del modo ya señalado: la reconstrucción (post-violencia), la reconciliación (entre las partes en conflicto) y la resolución (del conflicto subyacente). ¿Cómo se implementa este proceso y qué implican cada uno de dichos componentes?

En este punto se deben hacer dos precisiones cruciales. La primera es que en el marco de la propuesta de Galtung la preposición "Re" no sugiere la restauración del status quo previo a la violencia. Sino que implica intentarlo 'una y otra vez', en un sentido de esfuerzo constante e incesante (Galtung, 1998). La segunda es que al implementar las 3R no se sigue un proceso secuencial, sino que las tres dimensiones deben abordarse conjuntamente. Esto significa que se deben lograr avances simultáneos en la reconstrucción, la reconciliación y la resolución, sin seguir un orden predeterminado específico. Por lo tanto, aunque Galtung presenta las 3R

en un orden secuencial a los efectos didácticos, es vital recordar que en la práctica deben abordarse de manera sincrónica y no lineal.

Inicialmente Galtung presenta la Reconstrucción. Esta se refiere a la recuperación después de los daños causados por una situación de violencia. Sin embargo, la reconstrucción no se limita a la reparación de infraestructuras y aspectos materiales, sino que también incluye las relaciones sociales, comunitarias, la confianza y la capacidad de tolerancia. Galtung señala que, con frecuencia, en nombre de la reconstrucción el agresor se limita a la rehabilitación y construcción material. Esto se conoce en sociología como “concreción desplazada”, que significa centrarse únicamente en lo visible (por ejemplo, ruinas, personas llorando y sufriendo) a expensas de los efectos invisibles (Galtung, 1998). Por lo tanto, no hay límites a priori en cuanto a lo que se debe hacer dentro del amplio espectro de la reconstrucción. Si bien implica la rehabilitación económica y la reparación de daños materiales, también implica una rehabilitación psíquica de las partes, la reconstrucción de nuevos hábitats, así como de los daños causados a la estructura y a la cultura. En este contexto, Galtung enfatiza la importancia de una nueva “culturización”, es decir, la construcción de una nueva estructura y cultura de paz.

Aquí es necesario caracterizar el rol facilitador. Para lograr una reconstrucción efectiva, el papel de aquel es fundamental. Debe tener un conocimiento profundo de varios temas para poder buscar alternativas y, a partir de allí, estimular diálogos y debates con las partes involucradas. De esta manera, la conocida herramienta de la “mesa redonda” se convierte en un excelente medio para lograr resultados efectivos, siempre que se pueda asegurar que el conflicto se encuentra en una fase en la que las partes están dispuestas a encontrarse e incluso a escucharse (Galtung, 1998).

La segunda “R” propuesta es la Reconciliación. El autor examina una variedad de enfoques metodológicos hacia la reconciliación que pueden ser coordinados para alcanzar este objetivo. En este contexto, el facilitador, en colaboración con las partes involucradas y en función de la naturaleza del conflicto, puede sintetizar estos enfoques para formular una

estrategia efectiva. Se ofrece de este modo un marco que facilita la reconciliación y fomenta la resolución pacífica de conflictos.

En un análisis inicial, es crucial resaltar que Galtung interpreta la reconciliación como un concepto arraigado en aspectos psicológicos, sociológicos, teológicos y filosóficos. Presenta este componente a través de la ecuación: “cierre+curación=Reconciliación”. En esta ecuación, “cierre” se refiere a la prevención de la reanudación de “hostilidades”, mientras que “curación” se refiere a la rehabilitación.

En el proceso de resolución de conflictos existe una tercera entidad, que puede tomar la forma de Dios (representado a través de las iglesias), el Estado (la comunidad internacional) o la sociedad (el pueblo). Esta tercera entidad puede desempeñar dos roles: gestionar la relación entre el agresor y el agredido o cambiar directamente esa relación de manera que ella misma quede incluida en dicha relación, ya sea a través del castigo del autor o consolando al agredido.

En cuanto a la reacción de la persona agredida, puede presentar dos posibles respuestas: buscar una compensación, ya sea por parte del perpetrador o a través de la tercera entidad que sanciona al agresor, o buscar venganza directamente contra quien lo agredió. Aunque esto puede proporcionar una satisfacción momentánea, tanto material como espiritual, no conduce a la noción de reconciliación, que en última instancia consiste en la liberación o superación del trauma (Galtung, 1998). En cuanto al agresor, este puede buscar aliviar su sentimiento de culpa de tres maneras (no excluyentes): en primer lugar, sometiéndose al tercero a través de la penitencia o el castigo; en segundo lugar, hacia el agredido, a través de una disculpa y el perdón y, por último, hacia sí mismo, a través de un intenso trabajo personal. Lo que está en juego en estos desenlaces es la dimensión bidireccional de la reconciliación, ya que esta debe ocurrir principalmente entre el agresor y el agredido. Sin embargo, esto también implica que cualquiera de las dos partes puede negarse e impedir la reconciliación. Galtung (1998) presenta una variedad de enfoques hacia la reconciliación. Comienza con el “Character-Structure-Culture Exculpatory Approach” (Enfoque Exculpatorio de

Carácter-Estructura-Cultura), que busca *abrir los ojos* de las partes implicadas a los aspectos pacíficos de su cultura y estructura, promoviendo la reconciliación y la lucha conjunta contra las condiciones que generaron la violencia. A continuación, introduce el “Reparation/Restitution Approach” (Enfoque de Reparación/Restitución), que se fundamenta en la reversibilidad de la violencia. En este método, el agresor ofrece reparar el daño causado al agredido, buscando restablecer el statu quo anterior. Este enfoque se complementa con el “Apology/Forgiveness Approach” (Enfoque de Disculpa/Perdón), donde el agresor ofrece disculpas sinceras por el daño causado y el agredido acepta estas disculpas, permitiendo la doble transformación espiritual y de posibilidad de un nuevo comienzo.

También se exploran enfoques más espirituales y legales, como el “Theological/Penitential Approach” (Enfoque Teológico/Penitencial), que se centra en la culpabilidad del agresor y busca la reconciliación con Dios y consigo mismo a través de la confesión y la penitencia, y el “Legal/Punitive Approach” (Enfoque Jurídico/Punitivo), que es la versión laica del enfoque teológico/penitencial, donde el Estado asume el papel de Dios y el juez el del sacerdote.

Luego incluye el “Co-Dependent Origin/‘Karma’ Approach” (Enfoque de Origen Codependiente/‘Karma’) el cual promueve que las partes colaboren para resolver los problemas en lugar de buscar culpables. Este enfoque se complementa con el “Historical/Truth Commission Approach” (Enfoque de la Comisión Histórica/De la Verdad), que busca documentar y entender qué ocurrió realmente, con la esperanza que comprender plenamente los hechos pueda llevar al perdón. Posteriormente se detiene en el “Theatrical/Evocative Approach” (Enfoque Teatral/Evocador), el cual busca escenificar la experiencia subjetiva de lo que ocurrió, permitiendo una comprensión más profunda y emocional del conflicto. Este enfoque se puede combinar con el “Joint Reconstruction Approach” (Enfoque de Reconstrucción Conjunta), que promueve la idea que las partes del conflicto trabajen juntas para reconstruir lo que fue destruido. Finalmente, se aboga por un “Joint Conflict Resolution Approach” (Enfoque de Resolución Conjunta de Conflictos), el cual

requiere de una participación generalizada en la resolución de conflictos, permitiendo a las personas ser sujetos activos en lugar de meros objetos de las decisiones y acciones de otros. Cada uno de estos enfoques tiene sus propias fortalezas y debilidades, pudiendo ser más o menos apropiados según el contexto específico del conflicto en cuestión. En última instancia, se propone un enfoque integrado que combine elementos de todos estos métodos para lograr una resolución de conflictos efectiva y duradera, dado que, tomados aisladamente, no podrían manejar la complejidad del "después de la violencia" (Galtung, 1998).

No obstante lo expuesto, Galtung enfatiza en ser cuidadosos con respecto a los tiempos relacionados con la intervención. Sostiene que no es un asunto con una deriva temporal premeditada, ya que si se actúa precipitadamente, el esfuerzo puede fracasar por completo. Argumenta que no es suficiente e incluso perjudicial que un tercero intervenga rápidamente y declare: "Bien, han atravesado sin duda tiempos muy difíciles, pero todo ha terminado, así que ¿por qué no se dan la mano y dejan el pasado atrás?". En estas situaciones el trauma puede abrumar tanto al agredido como al agresor, por lo que insiste en que sentimientos de tal magnitud deben ser manejados con respeto, lo cual implica necesariamente tiempo (Galtung, 1998).

La "tercera R" propuesta por Galtung se refiere a la "Resolución de Conflictos", un proceso que conlleva una trascendencia creativa y no violenta de las estructuras que generan conflictos. Esta premisa integra las dos "R" anteriores, destacando la interdependencia y la importancia del progreso simultáneo de las tres "R". De esta manera, la resolución puede ser concebida como un recorrido a través de los postulados y directrices desarrollados por Galtung, enfatizando en la necesidad de un enfoque integral. Este incluye la consideración de los comportamientos y contradicciones, tomando en cuenta, en relación, los tres super-tipos de violencia.

Finalmente, en el marco de la resolución, aunque Galtung no profundiza al respecto, argumenta que es erróneo idealizar la "no violencia", ya que, por un lado, es prácticamente imposible llegar a un estado permanente de la misma y, por otro, incluso la no violencia puede

desgarrar una sociedad. La positividad de Galtung deja paso entonces a la posibilidad de interrogarse si una sociedad que se adhiere estrictamente a los principios de no violencia puede evitar enfrentar y resolver conflictos necesarios, pudiendo llevar a la represión de tensiones y descontentos que eventualmente pueden estallar de formas más destructivas. En cualquier caso, para lograr una resolución efectiva y duradera, se vuelve necesario abordar los conflictos de manera integral, teniendo en cuenta los factores estructurales y culturales de los mismos.

### ***Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work (2004)***

*Transcend and Transform* es un texto de 200 páginas, que ha sido reeditado y traducido a diversos idiomas. La tercera edición en español a cargo de Fernando Montiel destaca por su excepcional valor. Publicada en 2019 por la editorial Montiel & Soriano, consta de 350 páginas, incluyendo el prólogo a la segunda edición a cargo de Johan Galtung, diversas notas adicionales y el ya referido Manual de Usuario escrito por Fernando Montiel que oficia de capítulo introductorio. Ofrece recomendaciones sobre cómo abordar la lectura del texto, explicando la estructura de la obra y proporcionando orientación sobre la aplicación de las propuestas que se realizan. Se establece la relación del texto de Galtung con sus otras obras previas, advirtiendo sobre la amplitud del pensamiento del autor nórdico y explicitando que lo que el lector está a punto de leer es solo una parte de su producción. Así, este manual de usuario actúa como un recurso importante para los lectores, facilitando la comprensión y aplicación de los conceptos que se presentarán a lo largo de la obra.

El libro es una guía práctica para la resolución de conflictos, esbozando los postulados fundamentales para la resolución de los mismos en todos los niveles. A través de cuarenta casos ilustrativos se fundamenta y ejemplifica cómo es posible estudiar las contradicciones subyacentes que conducen a conflictos y, cuando no se atienden correctamente, su posterior desenlace en violencia. Según Galtung (2004) esta obra es clave para cualquier persona interesada en la prevención de la violencia, la transformación de conflictos y la construcción

de la paz. Cada capítulo ofrece una visión práctica y aplicada de la teoría de la resolución de conflictos, proporcionando al lector ejemplos del método Transcend, abordando y resolviendo conflictos en cualquiera de sus etapas de aparición.

Luego de un prefacio y una introducción se desarrollan capítulos titulados como los días de la semana. Esto se debe a que originalmente la exposición fue presentada en un curso de una semana de duración, en donde en cada día se atendía a un distinto nivel de conflicto.

El prólogo a cargo de Galtung se constituye en un contundente posicionamiento:

Escribo este prólogo bajo la impresión de dos momentos cumbre en marzo 2004 en España. Uno fue la atrocidad contra mujeres, niños y gente de la clase trabajadora que se dirigían a sus empleos en Madrid el jueves 11. Otro fue el de la gente que el domingo 14 rechazó al partido sucesor de Franco, partido cuyo gobierno siguió al pie de la letra los dictados de la última superpotencia en su guerra contra Irak por el control petrolero, por bases militares en el Medio Oriente y el control de Asia Central inspirada siempre por el fundamentalismo judeo-cristiano. El primero fue un asesinato terrorista a sangre fría de cerca de 200 personas. El segundo fue el asesinato a sangre fría de 10,000 personas al cabo de un año por el terrorismo de Estado. Uno de esos Estados terroristas fue España que, contra la voluntad del 92% de su población, actuó en el nombre de la democracia.

La violencia genera violencia. El islam, tan misionario y expansionista como el cristianismo, conquistó alguna vez España. Para 1492 ya todo había terminado y España había sido más que compensada. Con la bendición del Papa español Alejandro VI y junto con Portugal, se colonizaron las tierras y las personas de lo que sería llamado más tarde América Latina. Los anglosajones hicieron lo mismo en el norte, de forma aún más genocida y adelantada a América del Sur en cuanto a unificación. El resultado fue la más grande y más violenta construcción imperial de la historia de la humanidad.

El lector encontrará exploraciones sobre esto y mucho más en este libro. En cualquier caso, en TRANSCEND no nos detenemos en el análisis. Por debajo de todo acto de violencia hay siempre un conflicto sin resolver, es decir, partes en conflicto con objetivos incompatibles. ¿Qué tal si resolvemos estos conflictos? No es fácil. Este libro presenta el enfoque TRANSCEND, que es diferente de otros. Por favor, lean, aprendan, discutan, critiquen y practiquen.

Perth, Australia Occidental,

Marzo 20, 2004.

Johan Galtung

Galtung repasa la semana de marzo de 2004 que incluye los atentados en Madrid del jueves 11 -con ciento noventa y tres víctimas mortales y más de dos mil heridos- y las elecciones generales de España del domingo 14, cuando el Partido Popular pierde ante al Partido Socialista Obrero Español, en un resultado imprevisto para la mayoría de los pronósticos previos al 11 de marzo. Pero su perspectiva mira más lejos, proponiendo considerar también dichos dos eventos junto con la historia reciente de España (por eso la referencia a “el partido sucesor de Franco”), la invasión y la llamada guerra de Irak (2003-2011), la larga relación del islam y el cristianismo en España, la colonización de América Latina y la construcción de base anglosajona de “la más grande y más violenta construcción imperial de la historia de la humanidad”. El prólogo, además de explicitar el posicionamiento de su autor, sirve para sintetizar fantásticamente la importancia que se le da a la historia y las relaciones de las comunidades para entender y superar las situaciones conflictivas y violentas.

Posteriormente, en la Introducción, se presentará el enfoque para estudiar y prevenir la violencia, afirmándose que siempre existe una gran gama de soluciones para quienes decidan explorarlas de forma sistemática. Al mismo tiempo, cuanto mayor sea el espectro de soluciones, más alternativas habrá a la violencia.

En el primer capítulo *Monday: Micro-Conflicts*, se describen los microconflictos, haciendo referencia a conflictos de carácter interpersonal, ejemplificando y analizando cómo estos pueden surgir y cómo pueden ser resueltos. A medida que se avanza hacia *Tuesday: Meso-Conflicts*, el texto se adentra en los conflictos que surgen dentro de las sociedades, utilizándose ejemplos de conflictos históricos de carácter civil y aplicando el método propuesto para abordarlos y brindar soluciones efectivas. En *Wednesday: Macro-Conflicts*, se abordan los conflictos entre Estados y Naciones. Aquí, se exploran los conflictos a gran escala y se proporcionan estrategias para su resolución. En *Thursday: Mega-Conflicts* se da paso a los conflictos entre regiones y civilizaciones, examinando cómo las diferencias culturales y religiosas pueden dar lugar a conflictos y cómo estos pueden ser superados.

*Friday: Deep Culture, Deep Behavior, Deep Structure* profundiza en los aspectos subyacentes de los conflictos, es decir, cómo la cultura, el comportamiento y la estructura de una sociedad pueden influir en la aparición y resolución de conflictos. En los siguientes y últimos dos capítulos *Saturday: Creativity, Dialogue, Negotiation* y *Sunday: The TRANSCEND Method: A Review*, Galtung proporciona estrategias creativas para la resolución de conflictos. Aquí, se exploran técnicas y métodos para facilitar el diálogo y la negociación entre las partes, para luego dedicarle el último capítulo a repasar lo expuesto en relación al método Transcend, es decir, retomar aspectos centrales de sus postulados, su implementación y qué se espera lograr con el mismo.

### **El método Transcend**

El método Transcend es, como se adelantara, una de las piezas clave de la propuesta de Galtung. Su metodología cobra relevancia en el contexto de la distinción que establece entre los conceptos de conflicto y violencia. Según su perspectiva, el conflicto se define como una situación en la que existen incompatibilidades, divergencias de intereses, percepciones y/o actitudes entre dos o más partes. Por otro lado, la violencia se considera como el resultado negativo de dichos conflictos. A su vez, argumenta que las raíces de los conflictos radican en la contradicción, un elemento inherente a la condición humana (Galtung, 2004). Así, la vida, las metas y las contradicciones mantienen una relación de inmanencia, afirmando que donde existen metas, inevitablemente surgen contradicciones, ya sea en un individuo o entre diferentes individuos, en el presente o en el futuro. Estas contradicciones pueden ser entonces de carácter interpersonal o intrapersonal, donde las primeras se presentan como disputas y las segundas como dilemas.

La relevancia de estas distinciones radica en que el autor argumenta que los conflictos no son necesariamente situaciones de gravedad extrema, por lo cual, no tienen por qué prevenirse. En cambio, es su desenlace violento o negativo lo que debe prevenirse. Es precisamente

debido a esta necesidad que propone el método Transcend, como una contribución de corte metodológica y ética, abocada a analizar los conflictos y prevenir sus desenlaces violentos.

La primera afirmación contundente que realiza Galtung es que se trata de un enfoque integral para la atención de los conflictos y no un método de mediación. Su rango de aplicabilidad es amplio, permitiendo su uso en cualquier momento de los ciclos del conflicto -antes, durante y después- y siendo útil en cualquier nivel del mismo. Es decir, *microconflictos*, que ocurren entre y dentro de las personas (como disputas y dilemas); *mesoconflictos*, que surgen en la sociedad dentro de cada estado o en una organización entre determinados actores; *macroconflictos*, que se refieren a conflictos entre estados y naciones y, finalmente, *megaconflictos*, que trascienden las fronteras nacionales y pueden involucrar a múltiples países o incluso a toda la comunidad. Por lo tanto, en esta intersección de intereses entre las partes (el conflicto), el método propuesto busca, a través de un facilitador (a quien el autor denomina “trabajador por la paz”) y mediante el diálogo entre las partes involucradas, encontrar soluciones que satisfagan a todos, con el objetivo de transformar el conflicto (Galtung, 2004). Transformar el conflicto implica, según el autor, hacerlo “más manejable”. Esto quiere decir, en esta posiciones diferentes, buscar un punto medio “(...) algo que ambas partes puedan aceptar, y que sea tan sustentable que se abra paso por sí mismo hasta el punto de hacerse deseable en sí mismo y por sí mismo” (Galtung, 2004, p. 35 )

Para ilustrar la propuesta, el autor utiliza un sistema de coordenadas cartesianas, donde en cada una de ellas (X, Y) se ubica el grado de realización (nada, algo, todo). Esto sirve para representar las combinaciones posibles que puede tener el desenlace de un conflicto y su contradicción específica.

<b>Todo</b>	<b>2</b> (0,1)	<b>5</b> (1,1)
<b>Algo</b>		<b>4</b> (½, ½)
<b>Nada</b>	<b>3</b> (0,0)	<b>1</b> (1,0)
	<b>Nada</b>	<b>Algo</b>

Fig. 2. Galtung, J. (2004). "El diagrama básico de la teoría del conflicto: Dos objetivos incompatibles, Cinco resultados". Tomado de *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work* (p. 23). Routledge.

De esta manera, las posibles combinaciones son 1- Uno todo y otro nada 2- Otro todo y uno nada, 3- Ni uno ni otro, 4- Mitad y Mitad y 5- Tanto-como. El primero hace referencia a que la meta de una parte se realiza y la de la otra no. Por ejemplo, una naranja en la mesa que un sujeto la disfruta mientras el otro se queda sin hacerlo, es decir, una parte sale victoriosa y la otra derrotada (Galtung, 2004). El segundo desenlace es el mismo que el primero, pero en beneficio de la otra parte. El tercer desenlace posible refiere a cuando ambas partes se quedan sin cumplir la meta. Se trata del clásico ejemplo de cuando la ONU dice No-Ni (Ni uno, ni otro) a dos partes beligerantes y la organización supranacional administra el territorio, como en el caso de UNMIK en Kosovo<sup>1</sup>. A este tipo de desenlace el autor lo denomina como trascendencia de carácter negativo. El cuarto desenlace hace referencia a cuando existe un compromiso en las partes, precisando que para el método Transcend "compromiso" no es algo positivo, dado que implica ceder sin creatividad, donde las partes se unen a una "insatisfacción compartida". Por último, el quinto punto en el diagrama, el "tanto-como" es

---

<sup>1</sup> *United Nations Interim Administration Mission in Kosovo* - UNMIK (Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (MINUK), es la administración provisional de la ONU del territorio en disputa de Kosovo, creada en 1999, una iniciativa sui generis por la que la UNMIK tenía originalmente sobre Kosovo las facultades legislativas, ejecutivas y judiciales. A partir de 2008, con la declaración de independencia de Kosovo y la nueva constitución, las responsabilidades de la UNMIK, que se mantiene vigente, alcanzan fundamentalmente a la promoción de seguridad, estabilidad y respeto de los derechos humanos en Kosovo.

donde se ubica la verdadera trascendencia que el autor denomina “positiva” del conflicto, dado que a través de la imaginación, creatividad y el diálogo *se va más allá del conflicto*.

Sin embargo, aquí radica un posicionamiento epistemológico fundamental de la propuesta, en tanto trascender un conflicto no implica en primera instancia “solucionarlo”. En efecto, esta palabra es en términos de Galtung “demasiado absoluta”, porque implica acercarse al conflicto como si se tratase de un problema de carácter matemático. Por ello el autor noruego prefiere referirse a *procesar* un conflicto por ambas partes. Si esta transformación es aceptada y además sostenible a largo plazo, entonces se puede considerar que se ha llegado a una “solución”. Al mismo tiempo, si las trascendencias no demuestran ser efectivas, se tiene la posibilidad de dismantelarlas, destacándose la importancia del principio de reversibilidad. Es decir, cualquier acción tomada debe ser capaz de ser revertida. Obviamente, el objetivo es que una trascendencia sea tan fructífera que se establezca como una nueva realidad social (Galtung, 2004).

En cuanto al papel del facilitador, éste debe adoptar un posicionamiento específico, guiado por tres elementos fundamentales en su metodología de trabajo: la empatía, la no-violencia y la creatividad. La empatía va más allá de la simple comprensión profunda, dado que implica una intensa sensación y una habilidad para sintonizar con las emociones de los demás. Por ejemplo, en una disputa laboral, un facilitador empático puede sentir la frustración de los trabajadores cuando sus demandas no son atendidas, su agresión hacia la gerencia que obstaculiza su perspectiva y su alegría cuando se vislumbra una posible solución. Complementariamente, el posicionamiento de no-violencia no se reduce a un rechazo abstracto a la violencia, sino que incluye también un sentimiento de repulsión, en tanto la violencia es un insulto a las necesidades básicas. En el mismo ejemplo de la disputa laboral, un facilitador con un posicionamiento de no-violencia buscará evitar cualquier forma de violencia, ya sea verbal o física, promoviendo el diálogo y la negociación como medios para resolver el conflicto. Finalmente, la creatividad se refiere a la capacidad de generar propuestas innovadoras y efectivas, en una tierra fronteriza entre la capacidad intelectual y

emocional. El conocimiento y las emociones trabajan juntos para impulsar la creatividad y, cuando se combinan, pueden dar lugar a la trascendencia. Galtung sostiene que es un deber del mediador de conflictos estimular la creatividad de todas las partes involucradas a través del diálogo, con el objetivo final de formular propuestas creativas para superar la situación que están experimentando. La creatividad, según esta perspectiva, se entiende como la capacidad de generar propuestas (en el rol del facilitador) innovadoras y efectivas, en una tierra fronteriza entre la capacidad intelectual y emocional. Así, el conocimiento y las emociones trabajan juntos para impulsar la creatividad y, cuando estas se combinan, pueden posibilitar la trascendencia.

Galtung (1998) ya había sostenido que para abordar los conflictos es necesario llevar a cabo un análisis constante de las prácticas que los generan, en donde, para que dicho proceso sea verdaderamente efectivo, se requiere la participación activa de todos los miembros de una comunidad, grupo u organización. Introdujo entonces dos estrategias para fomentar esta reflexión: la “terapia del pasado” y la “terapia del futuro”. La primera invita a la población participante a reflexionar sobre los errores del pasado y cómo podrían haberse evitado antes de que se convirtieran en violencia, analizando cuáles fueron las condiciones de emergencia, y los recursos materiales y humanos que se utilizaron para intentar abordarlo. La segunda estrategia insta a los mismos a debatir e imaginar el futuro si no se proponen estrategias de abordaje para una resolución de conflictos y violencia más duradera, proyectando cómo sería ese esfuerzo desde el presente. Es decir, ¿Que podríamos hacer para que esto no vuelva a suceder de la manera que sucedió? (Galtung, 1998).

### **De la violencia en el trabajo a la violencia en la organización del trabajo**

La posibilidad cierta de la aplicación de las propuestas de Galtung para evitar y superar la violencia en la organización del trabajo implica un desafío conceptual a lo que este artículo se propone aportar. Expuestos los lineamientos principales de su obra, se presenta ahora una perspectiva sobre las organizaciones y el trabajo que participe de la tarea de superar

formulaciones dualistas y falsas sinonimias, para posteriormente pensarlas en su articulación con los aportes del autor. En el caso de las primeras, apelando a una concepción por la que toda organización es de trabajo y todo trabajo se realiza en el marco de una organización (Leopold, 2018). En el caso de las segundas, discriminando desde trabajo y empleo (Neffa, 1999) hasta, por ejemplo, organizaciones y empresas, liderazgo y autoridad, dirección y gobierno (Leopold, Correa y Lens, 2015).

La integración de trabajo y organización en *la organización del trabajo* se vió enriquecida singularmente en el marco de los estudios sobre el trabajo que ha dirigido Julio César Neffa desde el último cuarto del siglo XX. Pueden verse al respecto los tres volúmenes de *Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina* (1987), que compilaron Neffa, Korinfeld, Giraudo y Cordone y *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva* (Neffa, 1988). La permanencia conceptual del par trabajo-capital en los desarrollos referidos ha sido y es un seña constitutiva de esta perspectiva de la organización del trabajo.

Las investigaciones de Neffa han insistido en que el trabajo se encuentra en constante evolución y que debe ser comprendido en el marco de las transformaciones del sistema productivo, concibiéndolo como un proceso dinámico de interacción entre el individuo y la naturaleza, donde aquél media, controla y modifica a la segunda, al tiempo que se transforma a sí mismo. En relación a este proceso, se puede discernir un aspecto objetivo -la modificación de la naturaleza para el propósito humano- y un aspecto subjetivo, el impacto de dicha modificación en el individuo.

También desde el cono sur, Ricardo Antunes (1995) caracterizó una diversidad de sectores que componen *la clase-que-vive-del-trabajo*, en el marco de los cambios sociales de fines del siglo XX y los debates que por entonces se dieron acerca de la vigencia empírica y conceptual del trabajo. La formulación de Antunes fue su respuesta al supuesto fin del trabajo, señalando que lo que estaba sucediendo era que el mundo del trabajo era más diverso y complejo. Complementariamente, el mexicano Enrique De La Garza (2009) desarrolló un

concepto ampliado de Trabajo, que fue más allá de las clásicas y nuevas formulaciones de una sociología del trabajo industrial y manufacturera, de cadena de montaje, toyotismo y automatización sin y con informatización. Este concepto ampliado de Trabajo jerarquizó la inmanencia de sus dimensiones objetiva y subjetiva, con interacciones que incluyen objetos simbólicos e intercambios de significados. A fines del siglo XX Leonardo Schvarstein señaló la importancia de abordar el diseño de políticas sociales en la organización, a partir de considerar “el carácter complementario y antagónico de la relación individuo-organización” (1998, 238 y ss).

El repaso realizado permite entender el trabajo como una actividad que incluye dimensiones económicas, sociales y tecnológicas, remitiendo a una organización del mismo para lograr determinados objetivos, basada en una división en tareas específicas y la coordinación de las mismas para llevar a cabo la actividad. Mintzberg (1978) había identificado cinco mecanismos de control que exponen las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo -adaptación mutua; supervisión directa; normalización de los procesos de trabajo; normalización de los resultados de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador- siendo claves para mantener la unidad de sentido y acción.

En Uruguay, desde la última década del siglo XX, se inició un proceso de constitución de una perspectiva integradora de las temáticas referidas. Finalmente, “(...) ni el estudio de las organizaciones ni el estudio del trabajo. En su lugar, el estudio de la organización del trabajo” (Leopold, Buffa, Seco y Latorres, 2018, p. 57). Esta construcción de tres décadas ha tenido y tiene anclaje institucional en la Facultad de Psicología de la Udelar -Curso de Psicología Laboral (1994-2012), Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (2001-2010) y el Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) (2012 al presente). Durante los últimos diez años, las actividades de este programa han incluido diversos capítulos emergentes, ampliando y enriqueciendo las prácticas y conceptualizaciones sobre las tematizaciones referidas.

Todos estos desarrollos se han visto enmarcados y constituidos por la relevancia pública adquirida por la violencia en la vida cotidiana, con crecientes registros empíricos y conceptualizaciones teóricas. Solo limitándose a publicaciones en la presente década, abundan las investigaciones originadas en distintas latitudes que procuran identificar las principales causas de violencia en distintas actividades y contextos organizacionales, desarrollando modelos de prevención e intervención (García y Alvear, 2020; Fu, Wang, Shi, Ren & Cao, 2021; Bilić & Dragoslavić, 2022; Granda y Soriano, 2023; Díaz, 2023; van Raalte, Wallis y Pekalski, 2023; Quintana, Samaniego, Avilés & Cajo, 2024; Soler, Vasconcelos & da Silva, 2024; Sinclair, Graham & Probst, 2024).

En este marco investigativo, al abordar los aportes realizados por Galtung, se los piensa en relación a la complejidad y el contexto en el que se insertan las organizaciones, no haciendo caso omiso a las contradicciones sociales, culturales y de clase (Marrero, 2019). En este sentido, partiendo de considerar sus lógicas internas, contradicciones y tensiones, se puede analizar las condiciones de emergencia de la violencia en la organización del trabajo, problematizando cómo los aportes de Galtung pueden contribuir al estudio y resolución de conflictos en este ámbito.

En tanto en el actual modo de producción el trabajo asalariado está sometido a contradicciones de intereses entre trabajadores y propietarios de los medios de producción, las tensiones y conflictos se precipitan y materializan cotidianamente. Los puntos de conflicto incluyen, entre otros, el tiempo de trabajo, la distribución de los excedentes, el volumen del producto, la intensidad y calidad del trabajo y la remuneración. Por un lado la fuerza y lógica del capital, en donde los empleadores imponen cada vez más exigencias y responsabilidades a los trabajadores, procurando maximizar el tiempo de trabajo al menor costo posible, lo que termina por generar incertidumbre sobre la estabilidad laboral debido a la dinámica competitiva mundial. Por otro lado, los trabajadores que buscan preservar su salud, reducir la fatiga y maximizar sus ingresos en un menor tiempo. (Coutrot, 2003; Neffa, 2019)

En este marco de contradicciones, los trabajadores se integran en el sindicato, el cual lejos de ser simplemente una agrupación de individuos, constituye una organización con intereses y estrategias que le son propias, generando así papeles de representación, negociación colectiva y movilización (Neffa, 2019). Concomitantemente, Franco (2019) señaló que “desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, la violencia en la organización del trabajo expresa contradicciones de la organización y desentrañarlas implica -entre otras cosas- conocer las narrativas de sus actores, las particularidades del proceso de violencia, sus manifestaciones, los procesos de la organización de trabajo, la cultura y los estilos de gestión que contribuyeron a su emergencia” (p. 718). Se dilucida entonces que la noción de violencia en el ámbito organizacional conlleva implícitamente la idea de poder, donde este se entiende como la relación entre dos polos: una singularidad afectada que se define por el efecto que sufre y una singularidad afectante que se define por el afecto que ejerce (Franco, 2023).

Estos posicionamientos de partida son fundamentales para considerar los planteamientos de Galtung. Por ejemplo, como apelar a la tercera “R” (resolución), la que involucra el aprendizaje, la empatía, la voluntad y la creatividad.

Al analizar el entorno organizacional, como se ha expuesto, nos encontramos con lógicas y contradicciones de intereses que inevitablemente generan tensiones. Adicionalmente, es elocuente que los actores no poseen la misma posibilidad de ejercicio del poder y el mejor procesamiento de los conflictos no depende solo de voluntades individuales. Por ello Franco (2023) retomó a Fanon (1963) y volvió a mencionar que el sistema social en su dimensión económica y política establece una diferenciación y jerarquía basada en la clasificación de las poblaciones según género, clase y etnia. Esta clasificación termina por generar una subordinación de lo femenino a lo masculino, lo afro o indígena a lo caucásico, y de los trabajadores a los dueños de los medios de producción. Así, la desigualdad estructural presente en el contexto sociohistórico impregna las relaciones sociales, generando inequidades que se manifiestan en oportunidades desiguales y en la exposición a diversas formas de violencia. En el ámbito laboral, estas desigualdades sociales y la accesibilidad

limitada de ciertos sectores al conocimiento se traducen en oportunidades desiguales. Esto es clave, porque como señala Marrero (2019), estamos presenciando constantes mutaciones en las formas de valorización de los capitales y en la organización y producción del trabajo, con un enfoque central en el creciente papel del conocimiento.

Con respecto al ejercicio del poder y la violencia, a pesar de estar íntimamente relacionados, estos no se deben tomar como sinónimos o equivalentes. El poder, en su acepción de dominación, se caracteriza por procurar controlar al otro, nutriéndose de diversas fuentes, como el capital material, la posición social, los símbolos, el lenguaje y el contexto sociocultural. La violencia, en cambio, se caracteriza por su carácter totalizador y representa una serie de prácticas que buscan suprimir lo diferente, reduciéndolo a lo mismo. Por eso las repercusiones de la asimetría de poder en las organizaciones adquieren diversas formas, como cuando se observa la exclusión de determinados discursos, donde unos pocos ostentan el privilegio de expresarse libremente mientras que otros son silenciados. Sin embargo, tiene que estar claro que la relación de fuerza del ejercicio de poder es siempre con respecto a un campo social determinado, dado que si bien la propia relación de fuerza remite a otras múltiples relaciones de fuerza, la estrategia de poder hace referencia a lo que tiene de contingente y relacional del campo, lo que implica que si la misma relación se presentara en otro campo y/o en otras condiciones, presentaría configuraciones diferentes (Franco, 2023).

Al analizar las condiciones de emergencia del conflicto y su desenlace y/o escalada en violencia, se está ante un problema de balance de poder que se ejerce de manera abusiva, en donde existe una sistematicidad y persistencia (Einarsen et al., 2011). Ya previamente Leyman (1996) había señalado la necesidad de tener en cuenta no solo el hecho aislado, sino la repetición de los actos negativos, la frecuencia y la duración en el tiempo. En efecto, el fenómeno de la violencia en la organización del trabajo es multicausal, en la medida de una multiplicidad de capas y pliegues que se entrelazan y se superponen entre sí para generarla, no remitiendo solo a un evento puntual. Obviamente, si dicho evento no se atiende de manera efectiva puede estarse ante el inicio de un proceso gradual de agresiones. Esta violencia, en

su cara visible - Galtung *dixit* - puede tomar formas disimiles, desde actos de incivismo, menosprecio intelectual, discriminación, adjudicación excesiva de tareas, maniobras de caracter político, discriminación y agresiones físicas y/o psicológicas, acoso y abuso (Franco, 2023).

Como puede apreciarse, es necesario que el análisis incluya integradamente dimensiones conceptuales, políticas y éticas. En esta dirección, es relevante retomar una distinción previamente planteada en relación con la violencia psicológica en el trabajo (VPT). Dicha violencia se manifiesta a través de comportamientos hostiles y agresivos dirigidos hacia los miembros de una organización por parte de otros miembros, generando un impacto negativo significativo tanto en la salud física y mental de los trabajadores como en el ambiente laboral y la productividad de la empresa (Einarsen & Raknes, 1997). A diferencia del “conflicto laboral”, la VPT implica una relación de poder desigual entre las partes involucradas, donde el agredido se encuentra en una posición de inferioridad frente al agresor (Einarsen et al., 2011). Incluso un incidente laboral aparentemente menor puede desencadenar una escalada de violencia que afecta seriamente la salud y el bienestar del agredido (Franco, 2023). Considerando esta distinción, la violencia puede considerarse como un emergente de los procesos de gestión y organización del trabajo (Franco, 2015).

Como puede apreciarse, lo expuesto muestra como los planteos de Galtung son plenamente articulables con una perspectiva en donde la organización del trabajo está definida a partir de la contradicción trabajo-capital. Y a partir de esta, lejos de expresar taxonómicamente la casuística que puede presentarse, lo referido permite comprender que la organización del trabajo no es un espacio libre de contradicciones y conflictos. Así, profundizando en su análisis, es inevitable enfrentarse a problemas estructurales y culturales que trascienden al agresor/agredido. Y entonces, se trata de no abordar únicamente lo visible. (Franco, 2012).

Como se señaló oportunamente respecto a la proliferación de estudios centrados en la violencia directa, Galtung (1969) ya había destacado la necesidad de rechazar la noción de violencia vinculada exclusivamente con la incapacitación somática o la privación de la salud.

Esta perspectiva resulta restrictiva porque no considera las dinámicas subyacentes que pueden propiciar actos violentos. Además, independiente del ámbito referido, contribuye a sugerir que la ausencia de violencia directa es equivalente a “paz”. En *Twenty five years of peace research*, un artículo publicado en 1984, Galtung planteó una distinción fundamental entre paz negativa y paz positiva. Inspirado en los debates acerca de la salud, donde la salud no solo se define por la ausencia de enfermedad (salud negativa), sino también por la capacidad del cuerpo para resistirla (salud positiva), formula la “paz positiva”. Esta última contiene características como la armonía, cooperación e integración. En este contexto, afirma que una verdadera intervención para la paz deberá considerar los aspectos negativos (evitando la privación de necesidades básicas), como también positivos (construcción de la paz y su mantenimiento). (Galtung, 1984)

A partir de esta definición, una percepción superficial de “paz”, que en la ausencia de violencia directa concluye apresuradamente que en dicho territorio existencial todo funciona correctamente, puede obstaculizar una ‘paz auténtica que va más allá del alto al fuego’ (Galtung, 1990). Esta precaución debe tenerse también en cuenta cuando la tarea es apelar a la obra de Galtung para abordar la violencia y los conflictos en la organización del trabajo. Así, la aparente y superficial “paz” en el ámbito organizacional podría representar simplemente una etapa de incubación, un “antes de la violencia”, durante la cual la violencia estructural y cultural se intensifican. Y esto es importante, porque la concepción de Galtung sobre “paz positiva”, siendo inspiradora, requiere ser reinterpretada para navegar la complejidad del mundo organizacional actual. Porque si se atiende a los planteos de Galtung, que resalta la importancia de la justicia, la equidad y el bienestar social, no debe simplificarse la dinámica organizacional.

### **Corolario y tareas emergentes**

La relación entre empleadores y empleados, como bien lo señala Neffa (2019), está intrínsecamente marcada por una asimetría de poder, en donde la búsqueda de maximizar

ganancias por parte del empleador, a menudo a costa de las condiciones laborales, choca con el anhelo de los trabajadores por mayor retribución y mejores condiciones. Esta tensión no se resuelve con empatía o buena voluntad, sino que responde a una lógica sistémica que los supera. Una lectura simplista de la visión de paz positiva de Galtung puede reducirla a la búsqueda de armonía y consenso entre las partes, minimizando el papel crucial de la acción colectiva y la resistencia de los trabajadores para desafiar las estructuras de poder opresivas. Más aún, puede tenderse a simplificar la complejidad de las emociones en el contexto laboral, las cuales van más allá de la simple búsqueda de armonía. Y la frustración, la ira y el resentimiento son emociones válidas que deben ser reconocidas y procesadas para construir relaciones laborales más justas.

Sin embargo, la propuesta de Galtung para trabajar por la paz, al pensarlo en su aplicabilidad en las organizaciones, más que como una línea de llegada, debe pensarse como una tarea constante y diaria. Así, la paz organizacional no se trata simplemente de un estado pasivo de ausencia de conflicto, sino de un compromiso político activo y constante. En este sentido, los tres supertipos de violencia, independientemente de su ámbito de análisis, deben considerarse interdependientes. Para prevenir uno de ellos, también es necesario abordar los otros dos. Así, la prevención de la violencia directa, estructural y cultural está estrechamente relacionada y requiere una acción concertada en múltiples frentes. Este aspecto es fundamental para comprender lo que sucede en la organización, ya que la violencia no es simplemente un acto de generación espontánea (Franco, 2012).

En diálogo con los aportes acerca de las nociones subyacentes de violencia - Leyman (1996); Einarsen et al. (2011); Neffa (2019); Marrero (2019) y Franco (2023) - la postura epistemológica de Galtung resulta especialmente valiosa para explorar enfoques y herramientas complementarias en el estudio de los conflictos en la organización del trabajo. En particular, se destaca aquí la relación entre el avance de la escalada de violencia y la no resolución adecuada de las etapas previas del conflicto. Como señala Franco (2019), para comprender la evolución del conflicto es necesario analizar los mecanismos utilizados o la

falta de ellos, particularmente en las etapas tempranas. Para esto, el método TRANSCEND propuesto por Galtung (2004) ofrece una herramienta valiosa para analizar el conflicto de manera integral y promover soluciones creativas. A través de diferentes planos de análisis (las 3R: Reconciliación, Resolución y Transformación), TRANSCEND facilita una perspectiva profunda y dialógica entre los actores involucrados. La importancia de este método radica en su carácter metodológico, que lo diferencia de modelos simplistas que buscan soluciones inmediatas sin considerar las condiciones subyacentes. Porque como ya se señaló, ignorar estas condiciones, como la falta de comunicación efectiva, las asimetrías de poder o las estructuras organizacionales injustas, puede conducir a una repetición cíclica de la violencia que adoptará diferentes formas con el tiempo.

Puede arriesgarse ilustrar con un ejemplo. Imagínese la incorporación de un nuevo trabajador a una organización. Este proceso puede ser complejo y lleno de desafíos, especialmente si no se implementa una adecuada estrategia de acogida e integración. La falta de planificación puede generar tensiones y conflictos que, lejos de ser eventos aislados, son reflejo de las dinámicas organizacionales subyacentes. Imaginemos que se integra a un equipo de trabajo ya consolidado de más de quince años. Si llega con entusiasmo e ideas novedosas, puede que colisione con la resistencia de lo instituido. A simple vista, entre varias posibilidades, este conflicto puede interpretarse como un choque generacional; la falta de receptividad a lo diverso por parte del equipo o la falta de adaptación por parte del nuevo empleado. Sin embargo, un análisis más profundo, utilizando el marco conceptual y ético del método TRANSCEND nos permite identificar factores más profundos que van más allá de las diferencias individuales. El nuevo trabajador puede experimentar frustración por la falta de receptividad a sus propuestas. A su vez, quienes lo reciben, pueden sentirse amenazados por las nuevas propuestas y la falta de experiencia del recién llegado. Pero a esto debe agregarse considerar el análisis de los canales de comunicación efectivos entre los miembros del equipo, la rigidez o plasticidad de los procesos de trabajo y el lugar que una cultura de innovación tengan en dicha organización. Porque esta, por ejemplo, en lugar de fomentar el

aprendizaje continuo y la adaptación a los cambios, puede aferrarse a prácticas que obstaculicen el crecimiento, el desarrollo personal y la innovación.

Corresponde señalar que el relato no se centra en la rentabilidad de una cultura innovadora, sino que expone un conflicto frecuente en las organizaciones, explorando las posibilidades que ofrece el método TRANSCEND para abordarlo. Una metodología de trabajo vigente y funcional, a pesar de su éxito presente, no garantiza su sostenibilidad en el futuro. Como bien señala Marrero (2019), el actual régimen de innovación permanente ha reemplazado al régimen secuencial del capitalismo industrial, lo que exige a las organizaciones una constante actualización y adaptación. En este sentido, el método TRANSCEND ofrece un marco útil para analizar y abordar el conflicto, reconociendo que este proceso no se sostiene únicamente mediante la comunicación y la colaboración entre los individuos. La fortaleza de este método está en la inclusión que hace de las complejidades y contradicciones inherentes a las relaciones de poder y las estructuras organizacionales, las cuales deben ser consideradas ineludiblemente para la construcción de soluciones efectivas. Y esto es así porque, como ya se señaló, solo así se podrán identificar las causas profundas de los conflictos y desarrollar estrategias integrales que fomenten una cultura de trabajo más inclusiva, innovadora y adaptable activamente a los cambios.

La indagatoria realizada señala la necesidad de avanzar en la investigación, monitoreo y evaluación del impacto de procedimientos que utilizan las organizaciones para acompañar políticas sobre la gestión de conflictos y la superación de violencias estructurales. La producción de conocimientos al respecto es fundamental para garantizar la mejora de la vida organizacional.

Las categorías sistematizadas por el maestro noruego, no siendo la única senda ni el único recurso disponible, resultan valiosas para articularse con otras contribuciones contemporáneas. Su propuesta de investigación sobre cómo abordar el estudio de la violencia nos lleva a indagar en aspectos subyacentes que contribuyen a prevenir la aparición de nuevas formas de violencia en el futuro. La mejor manera de aprender es a través de la

práctica constante en cada conflicto que se presente, intentando pensar de manera creativa y dialogando para encontrar posibles resoluciones del tipo “tanto-como”. Es decir, a través de resoluciones que a través del diálogo y la reflexión procuren el beneficio mutuo de todos los actores involucrados.

El análisis de la dimensión de los conflictos, su gestión y su trascendencia permiten diseñar propuestas que posibiliten su superación mediante estrategias específicas, a partir de lo cual se puedan transformar los conflictos organizacionales de manera sostenible en el tiempo. En este sentido, a partir de un monitoreo constante es posible que las organizaciones implementen sistemas de seguimiento y evaluación efectivo que tomen en cuenta los postulados trabajados por Galtung. Esto permitiría medir el impacto de los procedimientos previamente implementados (terapia del pasado) a través de encuestas periódicas, análisis de datos y la retroalimentación por parte de quienes participen. A su vez, se pueden evaluar los errores y la efectividad de las estrategias implementadas, lo que prepara para tomar medidas adecuadas en instancias futuras. Todo esto permitiría a los miembros de la organización considerar cuáles serían las consecuencias de no tomar precauciones a tiempo (terapia del futuro).

Complementariamente, es necesario establecer políticas organizacionales en el marco de los derechos humanos y la diversidad de quienes conforman las organizaciones. En este sentido, es imprescindible que se implementen y regularicen políticas de diversidad e inclusión. No obstante, es necesario que no solo se limiten a aspectos normativos, sino que también deben incluir procesos claros y co-construidos con los miembros de la organización para resolver conflictos relacionados con estas temáticas.

Todos estos aportes, puestos en relación con las conceptualizaciones sobre la organización del trabajo y complementados con una revisión bibliográfica actualizada sobre la violencia en este ámbito, permiten identificar contribuciones significativas de Galtung. Sus planteamientos acerca de las posibilidades de superación de la violencia (1969; 1985; 1990; 1998; 2004) constituyen un avance significativo para abordar las dinámicas organizacionales. A su vez,

identificada la integración virtuosa entre dichos planteamientos y los de una concepción monista de organización del trabajo (Leopold, 2018), se visualiza la condición de posibilidad para transformaciones organizacionales inclusivas.

Para abordar cualquiera de estos desafíos es fundamental fomentar un entorno de diálogo constante. Esto puede lograrse mediante reuniones regulares para discutir problemas y sesiones específicas de resolución de conflictos. Es crucial comprender que la transformación organizacional es un proceso que requiere tiempo. Como menciona Galtung (1990), los aspectos relacionados con la violencia cultural y estructural están profundamente arraigados en la cultura y no pueden resolverse de manera inmediata. Obviamente, mantener un enfoque a largo plazo no significa que no debamos celebrar los pequeños cambios en el camino hacia una transformación sostenible. Este camino está lejos de estar exento de dificultades, por las propias resistencias que genera y porque la mayoría de las organizaciones, impulsadas por la lógica empresarial, tienen como objetivo primordial la generación de lucro y la superación de competidores en el mercado, las más de las veces a costa del cuidado humano. Sin embargo, vale la pena intentarlo en cada oportunidad que se presente, dado que a pesar de las complejidades inherentes, el esfuerzo por alcanzar metas más allá de la rentabilidad inmediata puede ser una fuente de crecimiento y satisfacción a corto, mediano y largo plazo. Es fundamental continuar trabajando en la resolución de conflictos de manera no violenta para estar mejor preparados para abordar conflictos futuros. Asumiendo un largo y necesario proceso sobre estos temas, esta indagatoria se ubica en un continuo reflexivo de investigaciones en curso y/o a desarrollar.

## **Referencias**

Antunes, R. (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*, ed. Cortez/ed. Unicamp, San Pablo.

- Bilić, V., & Dragoslavić, M. (2022). Understanding the effects of violence experienced in the workplace on work and life satisfaction among primary school principals. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 58(2), 1-28.
- Coutrot, T. (2003). "Salud en riesgo laboral". *Trabajo y Empleo*, (96), 5-7.
- De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, 1, 111-140.
- Díaz, D. (2023). Violencia estructural y prácticas organizacionales de mujeres trabajadoras en el estado de Tlaxcala. *El Cotidiano*, 38(239), 19-31.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds). (2011). *Acoso y hostigamiento en el lugar de trabajo: Desarrollos en teoría, investigación y práctica*. Nueva York: Taylor & Francis Group.
- Franco, S. (2019). "La violencia, el acoso y la discriminación en las organizaciones: una aproximación psicosocial". *Derecho Laboral. Revista de doctrina, jurisprudencia e informaciones sociales*, 62(276), 739-756.
- Franco, S., & Escudero, E. (2019). *El presente del futuro del trabajo II Psicología y organización del trabajo XVI*. Montevideo: Psicolibros Universitario.

- Franco, S. (2023). Capas y pliegues de la composición de la violencia en el trabajo: apuntes para su transformación. Editorial Fundación de Cultura Universitaria.
- Fu, C., Wang, G., Shi, X., Ren, Y., & Cao, F. (2021). The association between fear of future workplace violence and burnout among nurses in china: A cross-sectional study. *Journal of Affective Disorders*, 293, 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.06.013>
- Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of peace research*, 6(3), 167-191.
- Galtung, J. (1985). Twenty-five years of peace research: Ten challenges and some responses. *Journal of peace research*, 22(2), 141-158.
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. *Journal of peace research*, 27(3), 291-305.
- Galtung, J. (1998). After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution. *Coping With Visible and Invisible Effects of War and Violence. Princeton, NJ: TRANSCEND.*
- Galtung, J. (2004). *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. Routledge.
- García Hernández, H., & Alvear Galindo, G. (2020). Violencia en la formación médica. *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, 63(2), 46-55.
- Gómez, S. M. M., Botella, J. L. M., & del Castillo, E. (2024). Evaluación de la norma 035 para la medición de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral mexicano. *Contaduría y administración*, 69(1), 77-99.

- González, C. L., Fúnez, P. A. D., & Velásquez, J. R. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217.
- González, N. L., González, V., & Pinzón Montes, A. (2024). Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional. *Trabajo y sociedad*, 25(42), 91-108.
- Granda, L., & Soriano-Miras, R. M. (2023). Violencia y resistencias: trabajadoras del hogar marroquíes tras el cierre de la Frontera Sur. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 91-112.
- Guzmán, L. G. D., Maya, A. M., Iturriaga, S. L. G., Zepeda, F. J. A., Dávalos, T. P., & Vilchis, J. L. G. (2010). La violencia simbólica en el trabajo. *Coloquio de Investigación Educación y Humanidades*, 108.
- Leopold, L. (2018). La construcción de la psicología de las organizaciones y el trabajo en Uruguay (2000-2009): nuevas relaciones de la psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión. *Biblioteca Red latinoamericana de estudios e investigaciones sobre riesgos psicosociales en el trabajo (RPSTLA)*.
- Leopold, L., & Buffa, C. (2020). Los continuos de la organización del trabajo en la transformación de la gestión pública. En XXV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/documents/309113/0/Presentaci%C3%B3n+Luis+Leopold+CLAD+2020.pdf/3dc2969f-7dca-419b-ebc0-25874531e332>

- Leopold, L., Buffa, C., Seco, H., & Latorres, M. (2018). Un aporte para transformar la organización del trabajo. *Psicología desde el Caribe*, Número especial 2018, 45-62.
- Leopold, L., Correa, N., y Lens, C. (2015). Buen gobierno y liderazgo para proyectos organizacionales colectivos y transformadores en la segunda década del siglo XXI. En L. Godoy & E. Ansoleaga, *Un campo en tensión o tensión entre campos. Psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (pp. 261-276). Santiago, Chile: RIL editores.
- Leymann, H. (1996). "El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 165-184.
- Marrero, N. (2019). "Industria 4.0, automatización y capitalismo cognitivo". En S. Franco & E. Escudero (Eds.), *El presente del futuro del trabajo II Psicología y organización del trabajo XVI* (pp. 705-716). Montevideo: Psicolibros Universitario.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Montiel, F. (2019). *Manual al usuario. En J. Galtung, Trascender y Transformar: Una introducción al trabajo de conflictos* (pp. 09-15). Montiel & Soriano.
- Neffa, J. C. (1988) *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. CEIL-CONICET/ Area de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo de la SECYT, CREDAL/Humanitas, Buenos Aires [[más información](#)]
- Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Revista: Orientación y Sociedad*, 1. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

Neffa, J. C. (2019). "El futuro de la organización del trabajo y los riesgos psicosociales asociados". En S. Franco & E. Escudero (Eds.), *El presente del futuro del trabajo II Psicología y organización del trabajo XVI* (pp. 15-77). Montevideo: Psicolibros Universitario.

OMS. Informe mundial sobre la violencia y la salud. Resumen. [Internet]. OPS: OMS. 2002. Disponible en: [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/summary\\_es.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/summary_es.pdf)

Pisa, G. (2024). Johan Galtung: se ne va un grande costruttore di pace. *Pressenza*. 17.02.24. Recuperado de <https://www.pressenza.com/es/2024/02/johan-galtung-se-va-un-gran-constructor-de-paz/>

Quintana, L. M. C., Samaniego, M. F. V., Avilés, H. P. H., & Cajo, F. R. H. (2024). El principio de tolerancia cero a la violencia, el acoso en el trabajo y los derechos del trabajador. *Dominio de las Ciencias*, 10(1), 1051-1073.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Grupos e Instituciones. Buenos Aires.

Soler, M. S., Vasconcelos, E. F., & da Silva, D. M. (2024). Violência contra a mulher no ambiente laboral. *Prometeica-Revista de Filosofia y Ciencias*, 29, 365-378.

Van Raalte, C., Wallis, R. y Pekalski, D. (2023). More than just a few 'bad apples': the need

for a risk management approach to the problem of workplace bullying in the  
UK's television industry. *Creative Industries Journal*.

<https://doi.org/10.1080/17510694.2023.2182101>