



www.chcapacita.cl

Módulo 1:

Técnicas de Resolución de Conflicto y Negociación Estratégica

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Definiciones de conflicto

1. El término «conflicto» proviene de la palabra latina conflictus que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate. Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada para las personas que se ven implicadas en él.
2. Al conflicto también se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles.
3. Desde otro punto de vista, Marinés Suares (1996) lo considera como un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanece estacionado. Según Suares el conflicto se construye en forma recíproca entre dos o más partes que pueden ser personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación; en esta situación predominan interacciones antagónicas sobre las interacciones cooperativas, llegando en algunas ocasiones a la agresión mutua, donde quienes intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. Suares identifica, de esta manera, la conducta y el afecto como elementos esenciales del conflicto.

4. Por otra parte, Ezequiel Ander-Egg (1995) sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario.
5. Así mismo, la Fundación Progresar (2000) lo concibe como una disputa entre dos o más partes interdependientes que perciben metas incompatibles, recursos escasos o sentimientos.
6. Guido Bonilla (1998) considera el conflicto como una situación social, familiar, de pareja o personal que sitúa a las personas en contradicción y pugna por distintos intereses y motivos — teniendo en cuenta que por contradicción se entiende la oposición de dos o más personas o grupos étnicos, sociales y culturales, o la manifestación de incompatibilidades frente a algún asunto que les compete, y por pugna la acción de oponerse a la otra persona, la lucha que se presenta por la intención de su decisión.
7. En este mismo sentido, Jares (2002) enuncia el conflicto como la esencia de un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos y hace referencia tanto a los aspectos estructurales como a los personales, es decir, que el conflicto existe cuando se presenta cualquier tipo de actividad incompatible.
8. Desde el campo de la psicología, se enfatiza en la frustración, considerando que el conflicto se presenta cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte: «Por tanto el conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de los objetivos se obstruyen entre sí» (Mundéate y Martínez, 1994, citados por Jares, 2002: 44). Desde esta perspectiva también se hace hincapié en la percepción que del conflicto tienen las personas: «el conflicto consiste en una percepción distinta de intereses o en la creencia de que las aspiraciones actuales de las

partes no pueden ser simultáneamente alcanzadas» (Pruitt y Rubin, 1986, citados por Jares, 2002: 45).

9. Estas apreciaciones permiten ver el conflicto como algo negativo. Sin embargo, es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidades o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse, en algunas ocasiones, en un motor de desarrollo que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o comunidades, y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana.

Estas apreciaciones permiten ver el conflicto como algo negativo. Sin embargo, es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidades o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse, en algunas ocasiones, en un motor de desarrollo que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o comunidades, y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana.

El conflicto como una oportunidad de aprendizaje introduce un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social, cuando se replantean las relaciones colectivas que permiten el entendimiento y la convivencia, más aún si se tiene en cuenta que el conflicto está presente en la vida personal y familiar, en el ámbito educativo y laboral, en la situación económica y política, en el manejo de las relaciones interpersonales y en las relaciones internacionales.

En este video encontraran una aproximación integral al concepto y definición del conflicto, considerando la mirada tradicional e integrando una perspectiva de oportunidad.

https://www.youtube.com/watch?v=8sUkb8wmQ_o

Quizás sea un poco largo, pero no te desanimas, te recomendamos que puedas ver 10 o 15 minutos, tomes un descanso de 5 minutos y puedas ver 10 minutos más, te aseguramos que te será de mucha utilidad.

Orígenes y raíces del conflicto

Tal como se ha planteado, entonces, el abordaje del conflicto implica recurrir a su mismo punto de partida, por lo cual es necesario determinar los factores que a continuación se exponen.

- **La subjetividad de la percepción**, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- **Las fallas de la comunicación**, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
- **La desproporción entre las necesidades y los satisfactores**, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad.
- **La información incompleta**, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- **La interdependencia**, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades
- **Las presiones que causan frustración**, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- **Las diferencias de carácter**; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

Componentes del conflicto

Para definir una solución concertada al conflicto, es necesario analizar los componentes de éste. Además, los conflictos no son exactamente iguales; de allí que deban precisarse unos elementos comunes que permitan clarificar y estructurar la solución adecuada. Los componentes del conflicto son:

1. **Las partes del conflicto.** Son los actores involucrados —personas, grupos, comunidades o entidades sociales— en forma directa o indirecta en la confrontación. Estos presentan determinados intereses, expectativas, necesidades o aspiraciones frente al hecho o nudo del conflicto. Para conocer cuáles son las partes principales en un conflicto, cabe preguntarse: ¿quién tiene interés en la situación? ¿quién será afectado por los cambios en tal situación? Cualquier persona o entidad que se enmarque en alguna de estas categorías puede ser una parte del conflicto. No obstante, dadas las variaciones y el nivel en que se involucren en el conflicto, las partes asumen diversos papeles:
 - a) **Las partes principales** presentan un interés directo en el conflicto y persiguen metas activas para promover sus propios intereses.
 - b) **Las partes secundarias** muestran interés en el resultado de un acuerdo, pero pueden o no percibir que existe un conflicto y, por ende, deciden si asumen un papel activo o son representados en el proceso de toma de decisiones.
 - c) **Los intermediarios** intervienen para facilitar la resolución del conflicto y mejorar la relación entre las partes. Estos actores pueden ser imparciales y no presentar intereses específicos en un resultado en particular o pueden conservar el estatus de facilitadores.
2. **El proceso.** Comprende la dinámica y la evaluación del conflicto, determinadas por las actitudes, estrategias y acciones que presentan los diferentes actores.

3. **Los asuntos.** Son los temas que conciernen a las partes en un conflicto. La definición de los asuntos es el principal desafío de un profesional, ya que en ocasiones el conflicto está oculto o las partes están muy confundidas para verlo, en algunos casos porque son muy vulnerables. También se puede presentar que las partes no estén de acuerdo con los asuntos que son la legítima fuente del conflicto, puesto que involucran intereses y valores.
4. **El problema.** Hace referencia a la definición de la situación que origina el conflicto, los objetivos de la disputa y sus motivos. Los objetivos. Corresponden a las decisiones conscientes, condiciones deseables y los futuros resultados.

Niveles del conflicto

Los niveles del conflicto están directamente relacionados con los gestos visuales, las discordias y las crisis.



Gestos visuales. Estos pueden tener origen en los hábitos, las peculiaridades personales y las diferentes expectativas.



Discordias. Se presentan cuando los gestos visuales se acumulan y crecen para convertirse en discordias. En este nivel, los argumentos son repetitivos acerca del mismo problema y se cuestiona la relación con los actores involucrados.



Crisis. Cuando los niveles de estrés o tensión aumentan, se sobrepasan comportamientos que pueden conducir, por ejemplo, al abuso de alcohol y se presenta una vulnerabilidad emocional, la cual puede llevar, en ocasiones, a la violencia verbal o física. En este nivel se requiere la intervención especial de un profesional.

Clases de conflicto

➤ **Conflictos innecesarios:**

- a) De relaciones. Cada una de las partes quiere algo distinto de un mismo objeto.
- b) De información. Cuando sobre un mismo problema se tienen versiones diferentes o la información se percibe de modos distintos.

➤ **Conflictos genuinos:**

- a) De intereses. - Sustantivos. Sobre las cosas que uno quiere. - Sociológicos. Sobre la estima, la satisfacción personal. - Procesales. Sobre la forma en que se hacen las cosas.
- b) Estructurales. Corresponden a los conflictos macro.

Efectos del conflicto

Los efectos y repercusiones de un conflicto están relacionados con la forma como se desarrolle una negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen los actores. De esta manera, un conflicto manejado en forma inadecuada se refleja en los siguientes aspectos:

- Se almacenan o concentran energía y presiones que conllevan a la violencia.
- Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- Se genera ansiedad y preocupación que pueden ocasionar trastornos en la salud.
- Se produce impotencia, inhibición y bloqueo.
- Se presentan enfrentamientos y choques con la realidad.
- En ocasiones, el conflicto no permite clarificar ideas.
- Los actores se revelan, eliminando el conflicto por completo.
- Se busca darle salidas extremas al conflicto.

- Se generan mecanismos de negación y desplazamiento.
- Se inhibe la capacidad de negociar.
- Se maneja un «diálogo de sordos».
- Se confunde la discusión con la polémica.
- Los actores ven las cosas como una tragedia

Personalidad y manejo de conflicto

Te invitamos a que puedas realizar la auto aplicación del instrumento de identificación de modalidades particulares de manejo de conflicto.

El test lo podrás encontrar en la sección de contenido del Módulo A “Test Manejo de Conflictos”. Dentro del Test después de la afirmación encontrarás una hoja especial de respuesta, que podrás imprimir o replicar en otro documento (Word, Excel o escribir a mano) para que puedas marcar la opción más característica de tu propio comportamiento “A” o “B”. Al final obtendrás un puntaje y su interpretación la encontrarás en la misma guía.

Te recordamos que esta actividad no es evaluativa, es para tu propio autoconocimiento.

Resolución alternativa de conflictos

- Las formas alternativas corresponden a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto. Las formas alternativas son una debida opción cuando la convivencia diaria, familiar y comunitaria han sido transgredidas de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona. Las figuras alternativas también permiten a los individuos.

ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados.

- Las formas alternativas corresponden a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto. Las formas alternativas son una debida opción cuando la convivencia diaria, familiar y comunitaria han sido transgredidas de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona. Las figuras alternativas también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados
- En este video encontraran una mirada alternativa de resolución de conflictos sustentada en la idea de colaboración, sustentada a su vez en investigaciones con primates presentada por Frans de Waal.

<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk>

- **Negociación**

Es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia. La negociación «es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, recibir feedback, buscando una solución que beneficie a todos. Cuando la gente usa la violencia, a veces las cuestiones se complican, se “pudre todo”, y no hay retorno» (Rozemblum de Horowitz, 1998: 31). Las partes involucradas negocian fundamentadas en el respeto y la consideración; los intereses corresponden a lo que dificulta la negociación; lo que las partes reclaman y lo que se busca satisfacer son las necesidades, deseos o cuestiones materiales.

La negociación es considerada como la relación que logra equilibrar intereses opuestos, articular diversidad de oposiciones y conciliar diferencias a través de pactos concebidos, neutralizando divergencias y puntos de vista concebidos como antagónicos por los actores vinculados. Esta actividad lleva implícitos procesos de aprendizaje y fortalece una cultura democrática caracterizada por el debate, el escrutinio y la crítica abierta de las ideas, intereses y proyectos que integran la comunidad. La negociación implica el buen manejo de los procedimientos para cada una de las partes involucradas, es decir, exige un manejo sistemático mediante el cual se legitima un acuerdo en el que se comprometen los actores. Por lo tanto, es necesario planificar el proceso, tener claros los objetivos propios y los de la contraparte, clarificar los intereses particulares, saber sobre qué aspectos se está dispuesto a ceder y diseñar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

➤ **Mediación**

Consiste en un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto. Se trata de un sistema de negociación facilitada, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, preferiblemente asistidas por sus abogados, intentan resolverlo, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), quien actúa como conductor de la sesión ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que les sea satisfactoria. El mediador escucha a las partes involucradas para determinar los intereses y facilitar un camino que permita encontrar soluciones equitativas para los participantes en la controversia. El acuerdo no produce efectos jurídicos, salvo que las partes acuerden formalizarlo en una notaría o centro de conciliación.

La mediación es de gran utilidad en el ámbito de lo general viabilizando la comunicación entre los actores. Allí el mediador es fundamental, pues de alguna forma contribuye a la resolución del conflicto, brinda una orientación cooperativa y competitiva procurando el beneficio de las partes, y busca eliminar o reducir la conducta conflictiva. El conjunto implícito de normas y valores proporciona el fundamento del marco de la mediación, guiando las expectativas de los actores, y está relacionado con la capacidad de hacer concesiones, tanto al mediador — qué contribución

puede hacer para llegar a un acuerdo— como a las partes o actores — capacidad de los actores para reunir apoyo para hacer concesiones o modificar sus posiciones originales y alcanzar un acuerdo—. Finalmente, la mediación se basa en la adopción de premisas normativas referidas al poder, la confianza y la capacidad de hacer concesiones.

➤ **Conciliación**

Se trata de un proceso o conjunto de actividades a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio. Adicional a las partes, interviene una persona imparcial denominada conciliador, que actúa con el consentimiento de las partes o por mandato de la ley, para ayudar a los actores a llegar a un acuerdo que los beneficie. «Este proceso busca complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve en el cual una autoridad judicial o administrativa interviene como un tercero para lograr posibles soluciones a un problema que involucra a dos o más personas en controversia» (CENASEL, 1998: 50). La conciliación es un proceso de civilidad porque los acuerdos son el resultado del ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia, en el cual se involucra de manera directa a los actores interesados en arreglar las diferencias, procurando acuerdos recíprocos y satisfactorios sin que se presenten vencidos ni vencedores, activando la comunicación, reduciendo y aliviando las tensiones, y evitando la escalada del conflicto. Por lo tanto, es necesario comprender acertadamente el conflicto para verlo como una totalidad y una fuente de transformaciones que contribuyen al crecimiento y evolución de los diferentes grupos sociales —entre ellos, el sistema familiar—, permitiendo relaciones más gratificantes y no la dominación y la imposición, así como la visión «tú pierdes, yo gano».

➤ **Conciliación**

Como acto democrático, se fundamenta en la capacidad de los ciudadanos y ciudadanas para ser autores del conflicto y generadores de soluciones, asunto en el cual se determina la igualdad entre las partes, la legitimidad de sus intereses y la voluntad para negociar y concertar acuerdos,

sintetizando el ejercicio de la democracia. El proceso democrático de la conciliación se desarrolla a través de varias fases:

- a) La fase inicial, en la cual se define el contexto de la conciliación
- b) La fase de intercambio de historias, donde se definen los puntos de vista de cada uno de los actores, los hechos y sentimientos
- c) La fase de situación del conflicto, es decir, donde se concretan los puntos a tratar y se enfatiza en lo conciliable
- d) La fase donde se generan soluciones, promoviendo su búsqueda y su selección
- e) La fase en la cual se establecen los acuerdos y el cierre que se especifican en un acta.

➤ **Arbitramento**

Se trata de un proceso mediante el cual un tercero, que es un particular, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión. Se parece a un juicio donde el árbitro es elegido por las partes, en procura de la conciliación. En este proceso, la decisión del tribunal de arbitramento se asimila a la sentencia de un juez y es denominada «laudo arbitral». El árbitro actúa como auxiliar de la justicia, buscando que esta se haga más clara para que los actores interesados puedan determinar las reglas de procedimiento y se convierta en un instrumento comunitario.