

### 3.4 MANEJO DE CONFLICTOS

#### **Definición:**

Para entender la teoría del conflicto es necesario tomar como centro de estudio a los seres humanos, quienes intrínsecamente tenemos conflictos que por lo general trascienden a nuestro entorno social y que se ven reflejados en la sociedad.

En otras palabras, la sociedad es el reflejo del conflicto humano que vivimos cada uno de nosotros diariamente. Éste es inmerso a la naturaleza humana y existe en todos los países y en todos los niveles de la sociedad. Siempre ha existido y siempre existirá.

El Conflicto *per se* no es una fuerza negativa, es una expresión natural y diferente de una sociedad en su lucha por la justicia y su propia auto determinación. Si se lo maneja de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades y creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social.

Hay conceptos como el de Henry Pratt, que definen al conflicto como un proceso-situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozar al adversario, pudiendo ser el conflicto organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o hasta espiritual"

Sin embargo este concepto para el manejo de conflictos es muy negativo y parecería que siendo así, jamás se podría llegar a solucionar los mismos. De forma general, el conflicto es una *contraposición y confrontación de posiciones, intereses y necesidades percibidas como incompatibles que involucra a dos o más actores dentro de su interacción social.*

#### **Características de los conflictos:**

- El conflicto es algo natural.
- El conflicto involucra un problema de poder. Este tema resulta evidente ya que siempre va a existir dentro de un conflicto una parte que tenga ventajas sobre la otra.

- La intervención de dos o más personas. Cuando se habla de los sujetos que intervienen en el conflicto no solo se debe presumir que los conflictos son interpersonales, sino que también intervienen en éstos grupos, comunidades, organizaciones, etc.
- Un conflicto no es necesariamente el problema central. El problema se lo puede considerar como la parte objetiva y al conflicto como una parte subjetiva, dependiendo siempre de las percepciones.
- Un conflicto siempre es visible. Se lo puede observar y caracterizar.
- Los conflictos se pueden originar por la escasez de posiciones o de recursos. Este elemento puede ser atribuido por ejemplo a la exigibilidad de un derecho por el acceso a ciertos recursos naturales.
- El conflicto es de causalidad múltiple. Como mencionamos anteriormente dentro de las causas estas se conjugan en la generación de un conflicto.
- Los conflictos deben estar involucrados con la acción, deben ser dinámicos, implican un costo, todos los conflictos son distintos y necesariamente deben tener un fin”
- La contraposición de intereses. La pugna por intereses es lo que hace que el conflicto se constituya como tal, es donde las partes o sujetos que intervienen encuentran la controversia. A pesar de tener el conflicto estas características generales. Vale la pena mencionar que, por la misma naturaleza de cada uno y por el contexto propio en el que se generan, por parecidos que resulten ser “ningún conflicto es igual”.

### **Tipos de conflictos**

- *Conflicto Intrapersonal*: interviene una sola parte (persona - naturaleza)
- *Conflicto Interpersonal*: se da entre dos o más personas, a este tipo de conflicto se lo conoce comúnmente como conflicto multipartes
- *Conflicto Intragrupal*: se da entre dos o mas grupos.
- *Conflicto Real o Instrumental*: surge de la incompatibilidad de objetivos.
- *Conflicto Irreal o Expresivo*: se da por la necesidad de liberar tensiones.
- *Conflicto Latente*: se da por aspectos subyacentes de los actores (afectivos-emociones).
- *Conflicto Manifiesto*: surge de aspectos evidentes del conflicto.
- *Conflicto Inducido*: se da por el desequilibrio de las relaciones de poder.
- *Conflicto Institucionalizado*: se da por comportamientos previsibles y reglas explícitas (negociación colectiva).

- *Conflictos no Institucionalizados*: son difíciles de predecir y desorganizados (conflictos raciales).
- *Conflicto Primario cara a cara*: la mayor parte de actores se enfrentan directamente.
- *Conflicto Secundario o Interpuesto*: no se enfrentan directamente los actores sino sus representantes.
- *Conflicto Cultural*: abarca valores y aspectos culturales (religiosos, ideológicos) además que pueden tener características de los tipos y niveles de conflictos antes anotados.
- *Conflicto Institucional*: son provocados y regulados por la cultura con el fin de mantener el orden
- *Conflicto Histórico*: procuran resolver una controversia real y profunda de la sociedad (conflictos raciales)
- *Conflicto Faccional*: No responden a una contradicción real y profunda, son provocados por la sociedad dominante directa o indirectamente, no permiten apreciar las verdaderas causas o causantes del conflicto
- *Conflicto de Lealtad*: es un conflicto de afiliación, deber, derecho, obediencia, que rompe con un lazo íntimo de unidad de una organización (ruptura de símbolos, rituales), estos conflictos expresan mucho más el impacto cultural
- *Conflicto Extremo*: conflicto violento (guerras)
- *Conflicto Diplomático*: utilización de medios no violentos de persuasión

- **Resolución de conflictos.**

Dentro de esta temática hay que mencionar que el manejo y resolución no son necesariamente lo mismo, por una parte el manejo de conflictos involucra un conjunto de estrategias y actividades para abordarlos, encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, entre otras características; mientras que, la resolución de conflictos es una acción de resolver que también involucra llevar un proceso y que puede conformar el proceso de manejo. Estas diferencias no restan mérito a ninguna de las dos posiciones, simplemente son metodologías diferentes de trabajo y/o complementarias que dependerán de las necesidades, objetivos, características de cada conflicto y de los grupos interventores.

Entonces existe una diferencia, ya que el manejo no siempre busca la resolución o el acuerdo, mientras que éste es el fin primordial de la resolución de conflictos. Esta

diferencia es importante tenerla clara, pues el conflicto visto como un proceso necesita una serie de aplicaciones metodológicas dependiendo de las características y etapa en la que se encuentre.

### **Formas de resolución de conflictos.**

En la resolución de conflictos, el objetivo principal es encontrar una solución al conflicto. La pregunta inmediata que nos hacemos es: ¿cómo?, es decir de qué manera, cuál es la forma o el camino apropiado que se debe buscar para intervenir en el conflicto. Lo que se pretende es buscar el “modo” idóneo que nos permita involucrarnos dentro de una situación delicada, por lo que el poder elegir el “modo” se transforma en una decisión fundamental. Tomando en cuenta, además, que ningún conflicto es igual, el modo que elijamos deberá también adaptarse a las circunstancias propias de cada caso. Esto hace pensar que antes de tomar una decisión sobre qué “modo” se empleará para resolver el conflicto, debemos contar con todos los elementos que nos permita tomar una decisión adecuada sobre qué “modo” es el que emplearemos. Al tomar en cuenta la complejidad y el significado de un conflicto podemos mencionar que existen dos modos o formas de resolverlos: modos formales y modos no formales o alternativos, los mismos que basan su diferencia en la aplicación de un derecho convencional, mientras que los otros son creados y adaptados por los mismos actores a sus necesidades de resolverlo.

### **Modos formales.**

Al hablar de modos formales nos referimos a las vías procesales a través de las cuales se resuelven conflictos, entre las que podemos encontrar la vía judicial sea civil, penal o constitucional y la vía administrativa a través de procedimientos que han sido elaborados, estructurados, reglamentados e instrumentados por las distintas autoridades e instituciones competentes gubernamentales.

Los modos formales que se han establecido jurídicamente, están dirigidos a acoger demandas y denuncias sobre algún problema, daño o delito que posteriormente se sustanciarán en base a un proceso “formal” de litigio, mismo que ha sido contemplado y normado con anterioridad por nuestra legislación. En tal virtud en estos modos de resolver

conflictos las partes deben someterse a requisitos y procesos preestablecidos con la finalidad de recibir un dictamen o sentencia que responda a sus requerimientos.

Los modos formales de resolución de conflictos que se establecen en nuestra legislación

- a) la vía judicial
- b) y la vía administrativa.

#### *Vía Judicial*

La vía judicial es la vía más utilizada para la resolución de conflictos, ésta se la ejecuta a través de órganos Estatales de administración de justicia como son los jueces, tribunales y cortes de justicia.

#### *Vía Administrativa*

La vía administrativa es también un modo formal para resolver conflictos, ésta acciona a través de entidades e instituciones estatales.

### **Modos no formales o alternativos.**

Los modos no formales o también llamados alternativos, son mecanismos en base a los cuales se trata de resolver conflictos, sin embargo el hecho de que se les considere informales no quiere decir que nuestra legislación no los reconozca, la diferencia es que los procedimientos en estos modos son flexibles y realzan el papel protagónico de los actores del conflicto.

### **La negociación.**

Probablemente la negociación es la forma más antigua para resolver conflictos que se conoce, por lo que se la puede considerar como una realidad de la vida cotidiana. Es una forma básica para lograr acuerdos desde las cosas mas sencillas hasta aquellas extremadamente complejas, en base a la existencia de intereses comunes pero también opuestos de las partes en disputa, en la cual cada uno de nosotros, como actores involucrados en un conflicto, de una u otra forma somos negociadores, procesos que se evidencian y visualizan todos los días a diferentes niveles donde a cada momento debemos negociar hasta el punto de hacerlo tan comúnmente que no nos damos cuenta que lo estamos haciendo.

En la negociación las partes aceptan sentarse a la mesa a negociar cómo resolver su conflicto, sin regulación jurídica directa a la que se sometan. El proceso puede ser más o menos elaborado y por lo general puede existir un facilitador que cuente con el reconocimiento de las partes para jugar ese papel.

### **Diálogo y negociación.**

Comúnmente los procesos de diálogo tienen muchos aspectos en común con la negociación, ya que en los dos procesos las partes frente a frente exponen sus ideas y criterios con respecto a un aspecto de interés común. Sin embargo hay que mencionar que los procesos de diálogo no siempre se motivan por la resolución de un conflicto, es decir que sin necesidad de existir confrontación y controversias sobre los temas a dialogar las partes pueden participar de este proceso, pero es relevante acotar que las técnicas y metodologías de la negociación son aplicables en los procesos de diálogo ya que éstas son conducentes a facilitar procesos brindando a las partes herramientas que agilicen y sustenten el diálogo.

De forma general podría asumirse a la mesa de diálogo como el espacio donde los actores de un conflicto se enfrentan en un proceso de negociación, es decir que son complementarios como espacio y técnica.

Dentro de este tema hay que resaltar que el objetivo primordial del diálogo es generar o propiciar espacios de confianza entre los actores de un conflicto a través de la comunicación y el intercambio fluido de información, en el caso de la negociación, esta herramienta está encaminada a la búsqueda de resultados expresados en acuerdos que sean aceptados, suscritos y cumplidos por las partes.

### **Técnicas de negociación**

- Negociación por Principios

La negociación como método alternativo de solución de conflictos marca su característica principal en la participación de las partes o actores, en esta base se han desarrollado algunas técnicas de negociación, entre las cuales encontramos la negociación por principios, conocida también como el método Harvard de Negociación Uno de los principios generales de esta técnica es que es una negociación mixta (dura y suave, dura

con el problema y suave con las personas) además se enfoca en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante el regateo, busca evidenciar y sustentar las ventajas mutuas, en caso de existencia de conflicto de intereses el resultado debe darse bajo un criterio justo independiente de las partes.

La negociación por principios establece cuatro aspectos en los cuales basa su técnica los cuales deben utilizarse con la finalidad de obtener el mayor éxito posible, además de que deben ser estos tomados en cuenta a lo largo del proceso.

- Negociación Multipartes.

En una negociación multipartes, los actores que intervienen en el proceso serán más de dos, para clarificar hay que mencionar que en una negociación donde interviene otro tipo de autoridades

Desde el punto de vista práctico la negociación multipartes implica negociar con cada uno de los actores entre sí, personal e individualmente o negociar entre los actores en conjunto en una sola mesa de diálogo, todo esto implica el diseño de un proceso, definir cuándo y dónde serán las reuniones, definir las reglas del juego, etc.

Una vez involucrados en el proceso las partes deben plantearse qué quieren conseguir y qué pueden dar a las otras partes, para esto se puede utilizar perfectamente la negociación por principios, herramienta que se puede aplicar perfectamente dentro de la negociación multipartes. Finalmente es recomendable que para llevar estos procesos se los haga dentro de una mediación multipartes o con el apoyo de un facilitador para la mesa de diálogo, ya que es necesario una dirección y conducción del proceso con la finalidad de que este no se estanque y se transforme en productivo y beneficioso para los actores.

### **La mediación.**

.

Para ser parte de este proceso no existen restricciones, sin embargo, existen ciertos requisitos para participar en una mediación.

- Existencia de acuerdo entre las partes para asistir a la mediación o una solicitud a un centro de mediación autorizado de una de las partes.
- Capacidad para transigir.
- La mediación debe versar sobre materia transigible.
- Voluntad para participar del proceso (no es obligatorio).

Dentro de este proceso alternativo de manejo de conflictos hay que reconocer la figura y el rol que juega el tercero imparcial llamado mediador dentro de una negociación asistida o mediación.

Es importante recalcar que como consecuencia directa de que las partes tomen sus propias resoluciones frente al conflicto, el mediador no es la persona que propone soluciones al conflicto ni decide sobre las mismas, siendo simplemente un colaborador que encamina un proceso de diálogo, adicionalmente el mediador equilibra el desbalance de poder de las partes en conflicto, el mediador es quien encamina y dirige el proceso.

Las características que debe tener un mediador son:

- Habilidad para organizar la información
  - Habilidad para comunicarse
  - Creatividad
  - Imparcialidad
  - Neutralidad
  - Definición de roles
  - Ser ágil y efectivo
  - Generador de opciones
  - Estratégico
- 
- **Otras técnicas de manejo de conflictos**

De acuerdo a algunos trabajos realizados por especialistas en el tema como el y por distintas metodologías utilizadas y desarrolladas por distintas personas en la aplicación de este método alterno de solución de conflictos, se han distinguido las siguientes etapas:

- Identificación del problema
- Análisis y elección del ámbito de resolución del conflicto
- Elección del Mediador
- Recopilación de información
- Definición del problema
- Búsqueda de opciones
- Redefinición de las propuestas
- Negociación
- Redacción del acuerdo
- Seguimiento y verificación del cumplimiento de acuerdos y compromisos