

# TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Héctor Alvarez Torres  
halvarezt@puc.cl

# 1. ¿QUE ES EL CONFLICTO?

El conflicto se produce cuando una relación existente entre dos o más partes es afectada o nace afectada y se pone en cuestionamiento el *status quo* comunicando el rechazo.



# El conflicto como construcción social

- ✓ ¿Cómo entienden el conflicto?
- ✓ ¿Qué ideas tienen sobre el conflicto y sus causas?
- ✓ ¿Cómo se formaron estas ideas, en qué contextos, en qué procesos y qué fines tiene?
- ✓ Es un producto histórico, una construcción social

# Características del conflicto

- ✓ Comienza con la comunicación del rechazo de la comunicación anterior.
- ✓ No consiste, necesariamente, en una falla de la comunicación.
- ✓ No implica el término de la comunicación, sino continuarla bajo otros supuestos.
- ✓ No se necesitan muchos motivos para que surja un conflicto.



# POSICIONES NEGATIVAS SOBRE EL CONFLICTO

- ✓ El conflicto es una patología social
- ✓ El que causa el conflicto es un desadaptado social porque no cumple las normas
- ✓ Las relaciones sociales son por naturaleza armoniosas
- ✓ Debe ser resuelto
- ✓ Se debe restaurar la armonía inicial

# POSICIONES POSITIVAS SOBRE EL CONFLICTO

- ✓ El conflicto es inherente a la vida social
- ✓ Las relaciones sociales son por naturaleza conflictivas
- ✓ Los conflictos no pueden evitarse
- ✓ Las sociedades tienen formas de manejarlos
- ✓ La negación del conflicto es una patología



# Dimensiones del conflicto

- ✓ **Objetual:** se refiere a los temas sobre los cuales se plantea el conflicto.
- ✓ **Social:** se refiere a los actores en conflicto.
- ✓ **Temporal:** está caracterizada por la extensión en el tiempo del conflicto, así como por los horizontes temporales de quienes intervienen.
- ✓ **Intensidad:** se refiere a la importancia que tiene el conflicto para cada uno de los que intervienen en él.
- ✓ **Violencia:** se vincula a los modos de expresión del conflicto, al tipo de recursos que utilizarán las partes al perseguir sus objetivos (obtener algo del otro hasta eliminarlo físicamente).

# TIPOS DE CONFLICTOS

En términos generales pueden ser:

- ✓ Manifiestos o latentes
- ✓ Problemas, desacuerdos, disputas



# Problemas, desacuerdos, disputas...

- ✓ Los problemas surgen por la naturaleza de la relación o características de ésta, o por la conducta sobre asuntos de interés para las partes
- ✓ Los desacuerdos son resueltos en la misma relación sin intervención de terceros
- ✓ La disputa corresponde a una crisis en la relación que no puede ser resuelta por las partes

# Fases de una disputa:

- ✓ Un desacuerdo inicial
- ✓ La confrontación
- ✓ Proceso de algún tipo frente a un tercero o entre las partes
- ✓ No se termina necesariamente con un acuerdo. Puede ser ilimitado.



Cuando se desencadenan conflictos, con bastante frecuencia, se buscan –y se encuentran– soluciones.

La mayoría de las veces tienen escasa importancia y no perduran en el tiempo.

Sin embargo, hay un número de conflictos cuya duración es mayor y demandan una estrategia clara para abordarlos.



## 2. FORMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ✓ Fuerza
- ✓ Ceder
- ✓ Evitación
- ✓ Apelación a la autoridad
- ✓ Cooperación:
  1. Negociación
  2. Mediación
  3. Arbitraje
  4. Conciliación

# FORMAS DE RESOLVER CONFLICTOS

- ✓ Duelo
- ✓ Confrontaciones verbales
- ✓ Auto-ayuda violenta
- ✓ La huida
- ✓ Procesos simbólicos: brujería, cultos y otros rituales religiosos
- ✓ Narraciones
- ✓ Chismes
- ✓ Bromas
- ✓ Oraciones religiosas, etc.



# MECANISMOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC<sub>s</sub>)

- ✓ NEGOCIACIÓN
- ✓ MEDIACIÓN
- ✓ ARBITRAJE
- ✓ CONCILIACIÓN

# LA NEGOCIACIÓN

- ✓ Definición: es una forma de resolver un conflicto por la que las partes intentan llegar a una decisión conjunta en asuntos de interés mutuo y situaciones conflictivas donde tienen desacuerdos.
- ✓ No implica la participación de un tercero.
- ✓ Sólo participan las partes y sus representantes.
- ✓ Éstas tratarán de buscar un acuerdo y presentarán propuestas para ello
- ✓ Es un proceso privado
- ✓ No tiene carácter de cosa juzgada
- ✓ Las decisiones son tomadas por las partes
- ✓ No es de obligatorio cumplimiento



# LA MEDIACIÓN

- ✓ Definición: Es un proceso de negociación más complejo que implica la participación de un tercero que no es una de las partes.
- ✓ El mediador puede ser un individuo, un grupo de individuos, o una institución.
- ✓ Las partes escogen al mediador.
- ✓ Debe ser neutral.
- ✓ No debe hacer juicios, ni tomar decisiones vinculantes para las partes.
- ✓ Es únicamente un 'facilitador'.
- ✓ Actúa para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo consensual; puede usar la persuasión y mejorar la comunicación.
- ✓ Las partes deciden si aceptan sus sugerencias

# EL ARBITRAJE

- ✓ Definición: Es un proceso cuasi-judicial que vincula a las partes con un árbitro.
- ✓ Es la labor de un tercero (os) a cuya decisión otros se someten.
- ✓ El árbitro es escogido por las partes.
- ✓ Sus decisiones son imperativas.
- ✓ El juicio arbitral debe seguir ciertas normas procesales pre-establecidas.
- ✓ El árbitro recurrirá a su criterio de conciencia y en base a éste evaluará las posiciones de las partes.
- ✓ Propondrá una solución que deberá ser aceptada por las partes.
- ✓ Tiene efectos erga omnes.



# LA CONCILIACIÓN INTRA-PROCESO

- ✓ Definición: es la facultad que tienen el juez y las partes de resolver el conflicto aviniendo los intereses contrapuestos de las partes en cualquier etapa del proceso judicial de primera instancia.
- ✓ Es un acto trilateral (las partes, sus representantes y el juez)
- ✓ Se lleva a cabo dentro de un proceso judicial, antes de la segunda instancia
- ✓ Es obligatoria en materia laboral
- ✓ Las partes pueden rechazar la decisión o fórmula conciliatoria
- ✓ Tiene efectos de cosa juzgada

# LA CONCILIACIÓN EXTRA-PROCESO

- ✓ Definición: Es un camino previo al proceso judicial y también implica la participación de un conciliador, las partes y sus representantes.
- ✓ Los conciliadores pueden ser funcionarios de la administración pública, abogados, otros profesionales o cualquier persona con ciertas habilidades.
- ✓ El conciliador es escogido por las partes.
- ✓ El objetivo es evitar un proceso judicial.
- ✓ Implica una intensa persuasión
- ✓ El resultado es meramente privado (inter pares, confidencial)
- ✓ No es vinculante. Las partes pueden rechazar la decisión o fórmula conciliatoria.



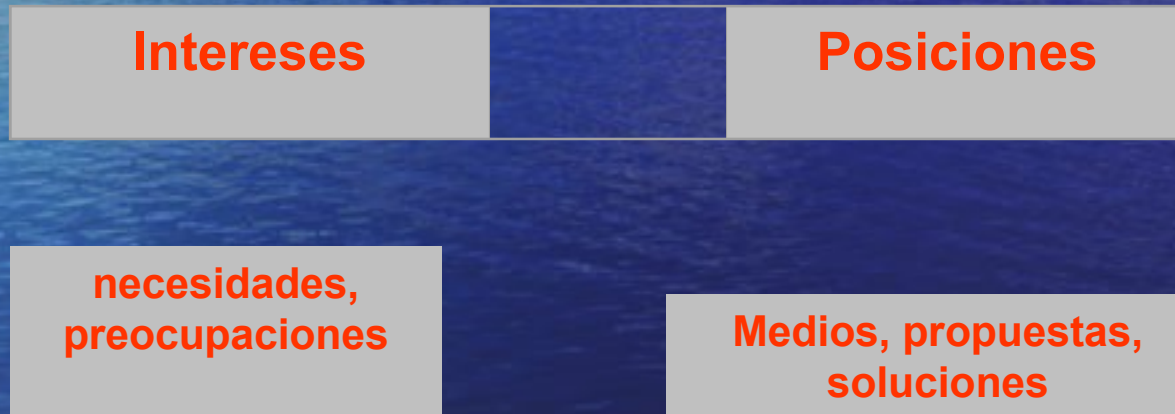
# LA NEGOCIACIÓN SOCIAL.

El proceso de la negociación supone:

- ✓ un acuerdo preliminar de las partes para negociar
- ✓ un espacio para la negociación
- ✓ definen una agenda
- ✓ definen los temas de la disputa
- ✓ exploran las diferencias que los llevaron al conflicto y los límites de la disputa
- ✓ van reduciendo las diferencias y los temas que realmente les interesan
- ✓ empiezan a debatir hasta llegar a un resultado

# Pautas a tener en cuenta para resolver un conflicto (1):

1. El enfoque debe ser en los *intereses reales* de las partes que generalmente están subyacentes, no en posiciones.





## Pautas a tener en cuenta para resolver un conflicto (2)

2. Partes: incluir a todos los afectados significativamente en un proceso justo y respetable.
3. Comprender el poder que tienen los interesados/afectados y tomarlo en cuenta al tratar de solucionar el conflicto. El poder puede ser un poder real o irreal.

# ¿Cómo crear un marco para la resolución de un conflicto?

- 1) Determinar los roles al empezar el proceso de resolución de conflictos.
- 2) Apreciación general: es un intento estructurado de evaluar la naturaleza del conflicto.
- 3) Involucrar a las partes interesadas afectadas. Esta es la fase de comunicación
- 4) Implementación y evaluación. En esta etapa las soluciones son implementadas y evaluadas.



# **ESTRATEGIA**

La estrategia es la forma como se organizan los recursos disponibles. No se puede organizar lo que no se tiene.

La estrategia se debe preparar antes de negociar y se debe revisar permanentemente.



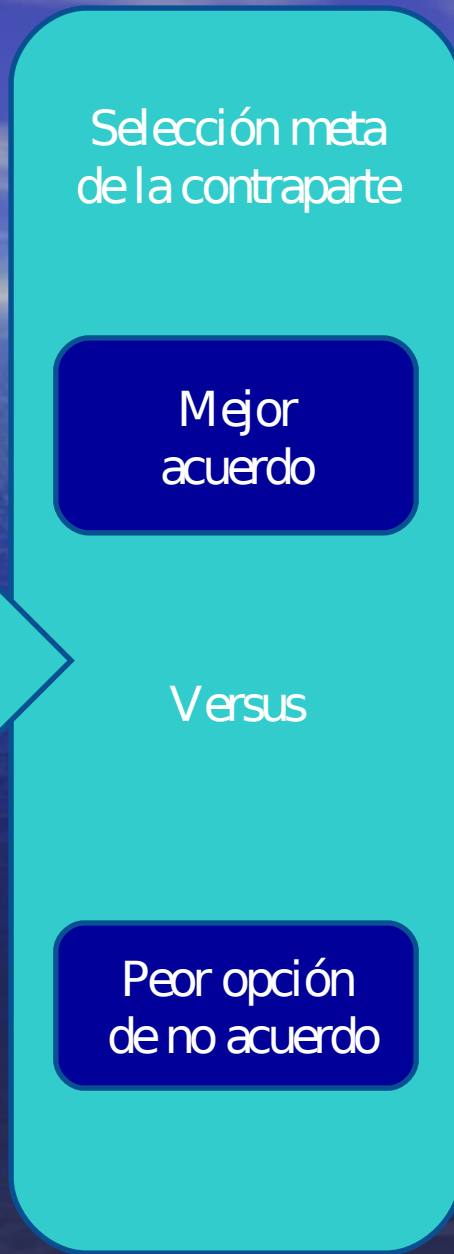
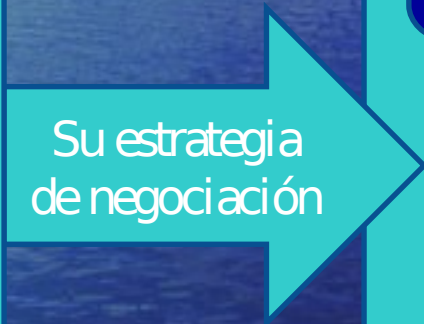
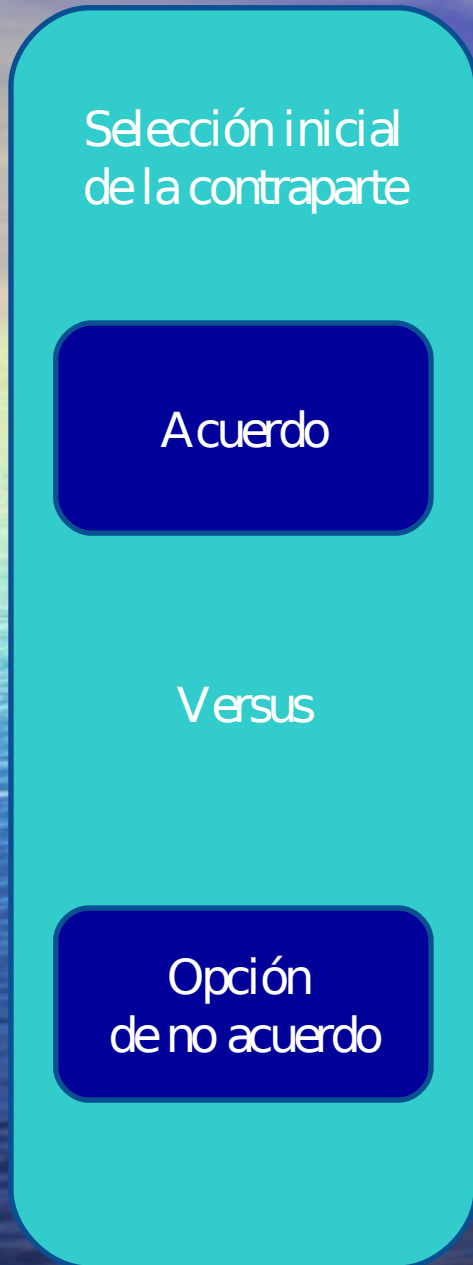
# Objetivo estratégico

“Déjelos salirse con la suya  
(que es la de usted)”.



**PENSAR ESTRATÉGICAMENTE**





1. "Lejos de la mesa"
2. "En la mesa de diseño"
3. "En la mesa"



# 1. "Lejos de la mesa"

- ✓ La secuencia y preferencias del proceso
- ✓ Las partes
- ✓ Los intereses
- ✓ Las opciones de no negociar

# Fase previa: Preparación



Es la piedra fundamental a partir de la cual debemos tratar de obtener toda la información disponible sobre la parte con que se negociará y la situación circundante. Error casi irreparable es subestimar al oponente e ir a la mesa de negociación sin conocer a los actores y los escenarios.



**Fase inicial:**



Es la fase en la que hacemos una exposición de nuestra posición, de nuestros intereses, de los objetivos y de los acuerdos que esperamos conseguir, y de nuestra disposición y medios a nuestro alcance.

Estamos enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba.

Debemos asegurarnos de haber creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuo.



En esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, como, también, las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo.



**Fase de discusión:**



La discusión es la parte central, y, probablemente, la más difícil del proceso de negociación.

En ella se intenta acercar el acuerdo final lo más posible a nuestros intereses, utilizando casi todo el arsenal posible: técnicas y



**Fase de acuerdo o cierre:**



Es la fase de materialización y formación del acuerdo.

Antes de aceptarlo debe asegurarse que éste cumple con todos los requisitos que se establecieron en el marco de la negociación, contrastándolo con cada uno de sus intereses

# LAS PARTES





# LAS PARTES

???



```
graph TD; A[???] --- B[ ]; B --- C[ ]
```

# Auditoría de las partes

- ✓ ¿Están en su mapa todas las partes que más valen?
- ✓ ¿Figuran en su mapa todas las partes potencialmente influyentes?
- ✓ ¿Identifica en su mapa a posibles bloqueadores?



## Auditoría de las partes

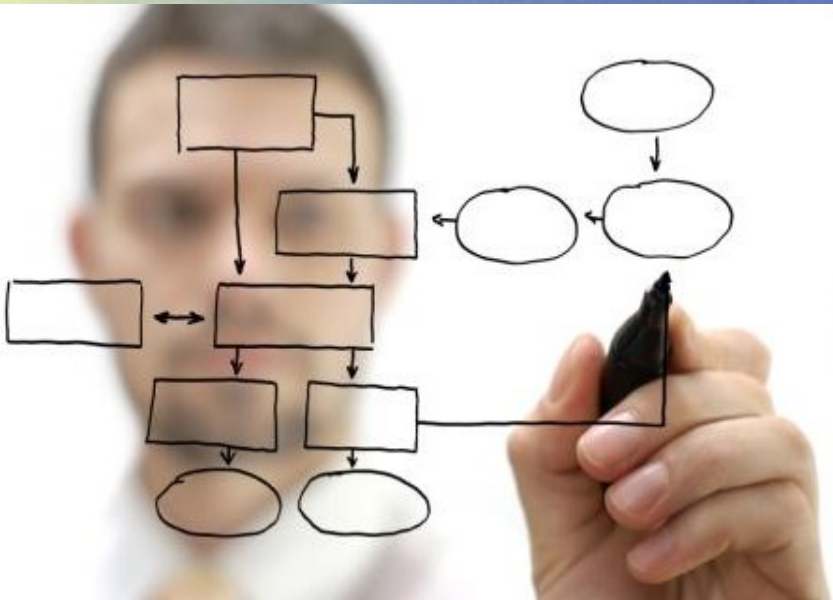
- ✓ ¿Considera su mapa a representantes que pueden tener incentivos equivocados?
- ✓ ¿Prevé su mapa posibles negociaciones con aquéllos que deben aprobar el acuerdo?
- ✓ ¿Tiene en cuenta su mapa a aquéllos que deben poner en práctica el acuerdo?



# **MATRIZ DE PODER**



# LA CONSTRUCCIÓN



Ud., necesita recopilar información relevante de cada una de las personas involucradas.

Es necesario hacer una pequeña investigación para tener un buen mapa de poder.

# TIEMPO



Ud. estará invirtiendo bien su tiempo en la medida en que sus esfuerzos, **tiempo de reuniones y presentación de propuestas de solución** la esté haciendo a los negociadores tipo A y B.



# IMPORTANTE

Su mapa puede estar equivocado y la realidad de una persona clasificada en **D** puede resultar ser un **A**.

El mapa de poder es una guía útil, pero la realidad siempre depara sorpresas.



# Poder

influencia

Decide

No  
decide

Influye

A

B

No  
influye

C

D



# NEGOCIADOR

ASUNTOS	Negoc. 1	Negoc. 2	Negoc. 3	Negoc. 4
1	A	A	B	A
2	B	C	D	D
3	D	C	A	D
4	B	A	B	D

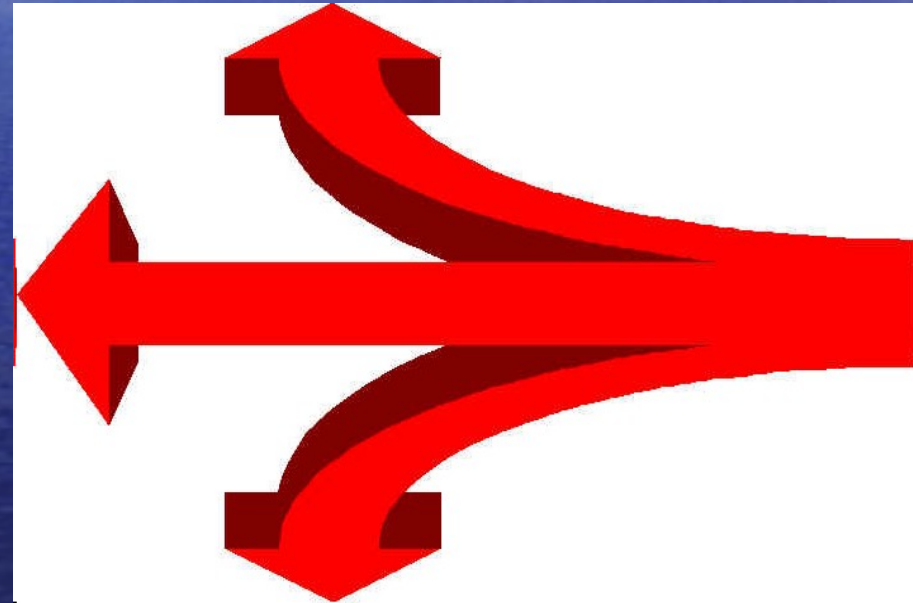


# **MATRIZ PONDERACIÓN DE INTERESES**



# PRIORIZAR

Una vez identificados los intereses, el negociador debería priorizarlos, tanto los propios como los de la otra parte.



# INTERÉS



Se trata de conocer de antemano cuál interés es clave e irrenunciable para ambas partes, de manera de poder buscar formas de desarrollar el problema que al menos satisfaga esos intereses.



# PONDERAR

Una vez que haya identificado los intereses, tiene que ponderarlos repartiendo 100 puntos entre todos ellos, asignando más puntos a aquellos aspectos que sean más importantes para ud.



# PONDERAR

Lo mismo tiene que hacer con el listado de los intereses de la otra parte, a partir de la información que haya podido recopilar y de sus propias percepciones.





Intereses Propios	% de Importancia	Intereses Contraria	% de Importancia
<b>A1</b>		<b>A2</b>	
<b>B1</b>		<b>B2</b>	
<b>C1</b>		<b>C2</b>	
<b>D1</b>		<b>D2</b>	
<b>E1</b>		<b>E2</b>	
<b>F1</b>		<b>F2</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



**EL PODER DEL BATNA**



El BATNA es la mejor posibilidad o alternativa de que se dispone en caso de no lograr el acuerdo con la otra parte.



Son las acciones que se desarrollarán si fracasan las negociaciones y respecto de las cuales no se necesita el concurso de la otra parte.





El BATNA es una carta bajo la manga.





**EL JUEGO  
DEL**

**PODER**



El propósito del juego de poder es amenazar o tratar de obligar al oponente a que eche pie atrás. Sin embargo, a menos que su ventaja sea decisiva, su oponente pondrá



luchará.

Su ira y la hostilidad lo inducirán a volver contraproducentes los esfuerzos que ud. haga para desarmarlo.

1. Se aferrarán con más obstinación a su posición, y frustrará todo intento de cambiar el juego.

2. Opondrá mayor resistencia a cualquier acuerdo, no sólo porque ud. le exige más sino también porque un acuerdo en esas circunstancias equivale a aceptar la derrota.

*Cuanto más le dificulte ud. el “NO”,  
más le dificultará el “SI”.*

*Esa es la paradoja del poder.*

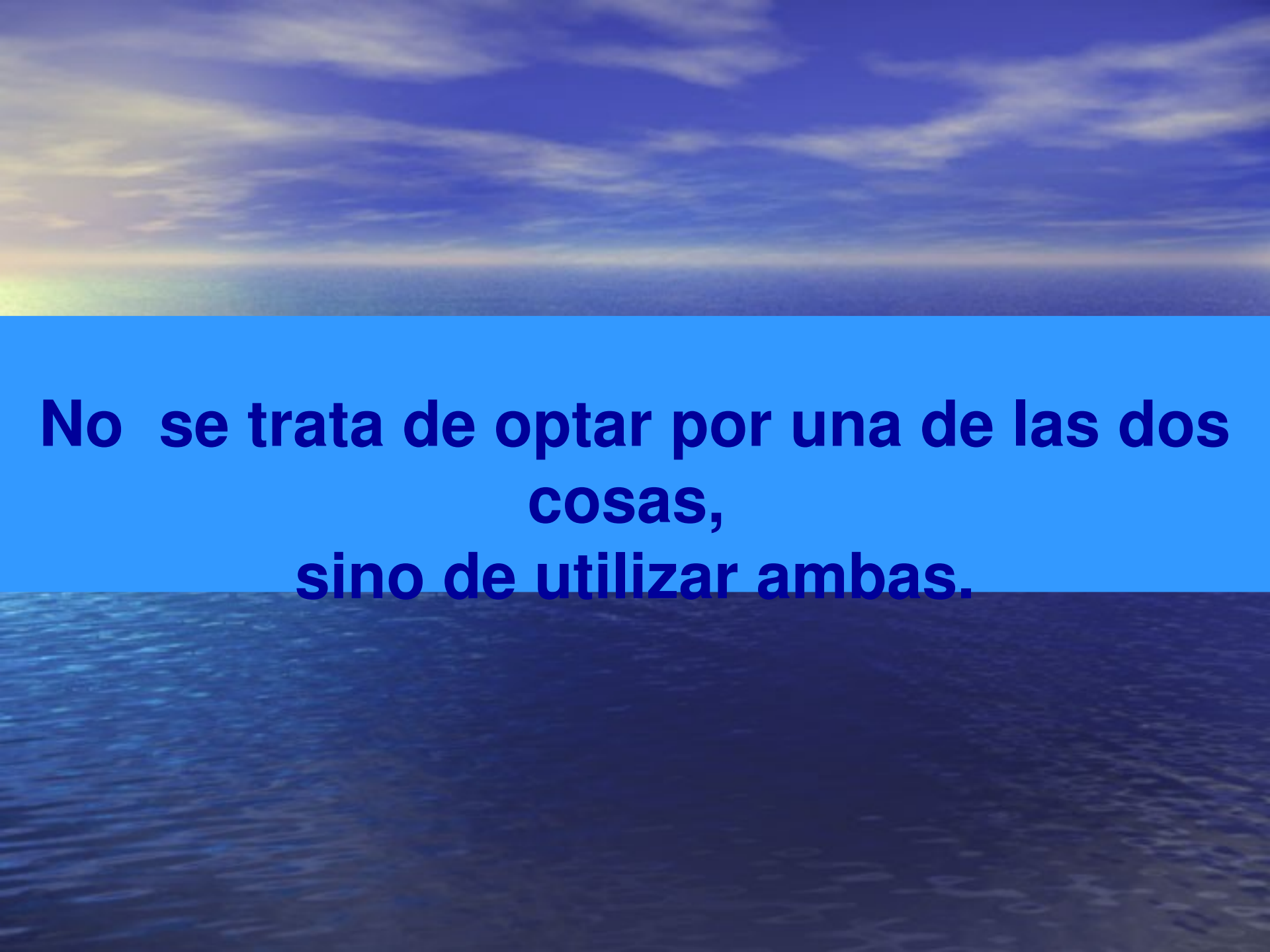


Anular el efecto de la paradoja del poder implica facilitarle a su oponente el “sí” y al mismo tiempo dificultarle el “no”.



Para facilitarle el “sí” se necesita una negociación encaminada a solucionar problemas; para dificultar el “no”, hay que ejercer el poder.





**No se trata de optar por una de las dos  
cosas,  
sino de utilizar ambas.**



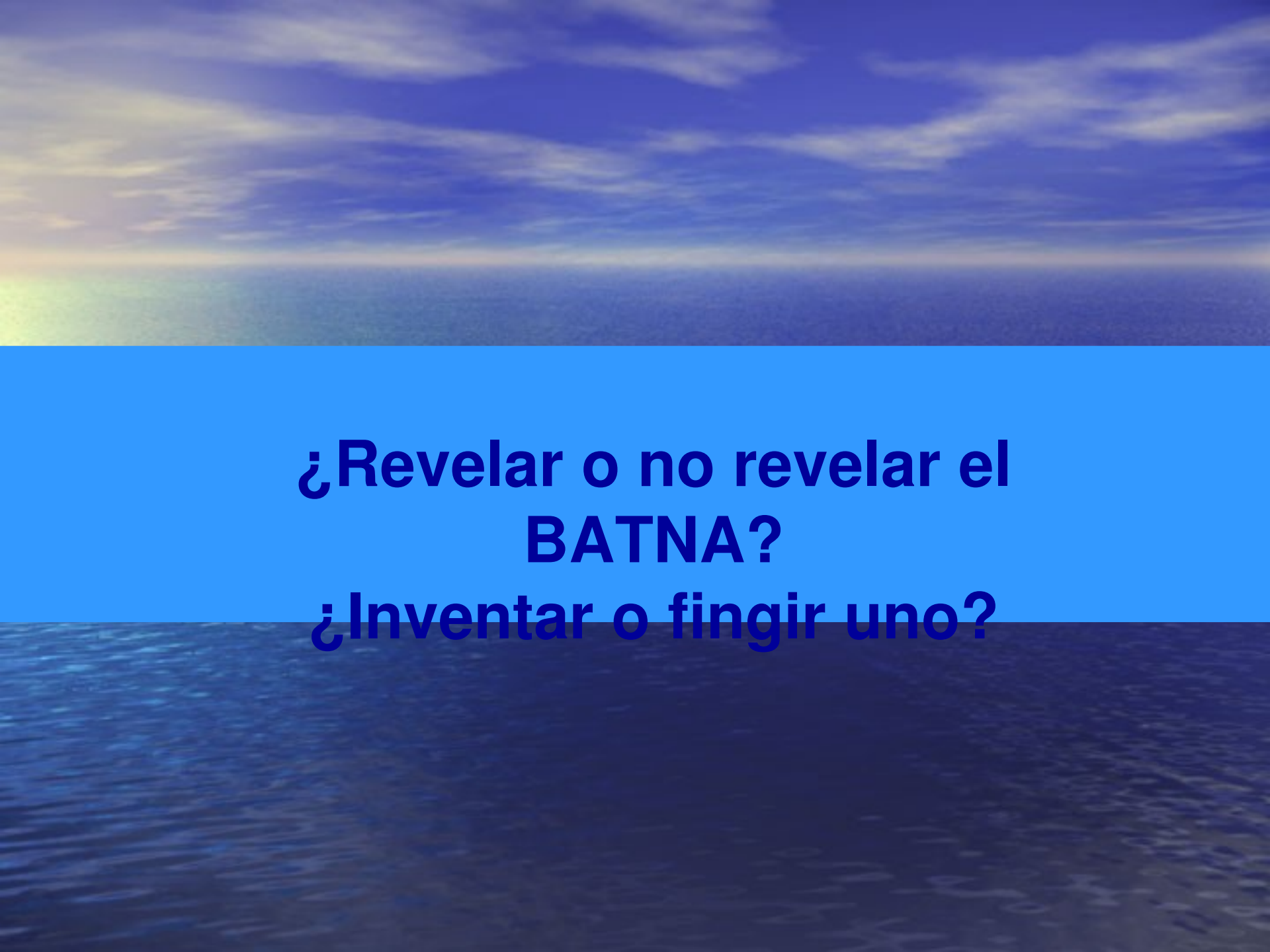
De lo que se trata es de ejercer el poder como parte integral de la negociación, para llevar a la contraparte renuente a la mesa de negociaciones.

*En lugar de usar el poder para obligar al otro a ponerse de rodillas, utilízelo para ayudarlo a entrar en razón.*



# ¿Para qué y cuándo utilizar el **BATNA**?

- 1. Como patrón de comparación del acuerdo que se quiere obtener.**
- 2. Como herramienta de influencia dentro de la mesa de negociación.**
- 3. Como factor de poder gravitante dentro de la mesa de negociaciones.**



**¿Revelar o no revelar el  
BATNA?  
¿Inventar o fingir uno?**



**El BATNA NO debe ser  
revelado  
a no ser que las  
negociaciones  
no estén dando el fruto  
requerido.**

.Lo aconsejable es no dar a conocer el BATNA, ya que la otra parte puede sentirse presionada o atemorizada y podría adoptar una actitud defensiva, posicional, o bien, al percibir una fuerza incontrastable en nuestro BATNA, pod



or terminadas.

2. Tampoco se revelará el BATNA si éste es muy malo porque, de lo contrario, se perderá fuerza en la mesa

de n  
es  
nues



de la otra parte sabrá que  
ad.



. Si fuese necesario, es posible mostrar el BATNA a través de una señal clara y directa, preguntando a la otra parte qué hará en caso de no llegar a acuerdo, o indirectamente, haciendo los preparativos para aplicar la alternativa y cerciorándose de que el otro se percate de ello.

**No es un bluff, simplemente se respalda con acciones tendientes a concretar la real alternativa, porque de lo contrario, se pierde credibilidad.**

4. Tampoco es recomendable fingir un BATNA, es un comportamiento riesgoso que a lo más podría ofrecer ventajas de corto plazo.

Tarde o temprano, la otra parte podría descubrir la falsedad haciendo peligrar las relaciones a futuro y comprometiendo el resultado de negociaciones ulteriores.

The background features a sunset over the ocean. The sky is a mix of blue and orange, with wispy clouds. The water is dark blue with gentle ripples. A solid blue horizontal band is positioned across the middle of the image, serving as a background for the text.

## 2 - Errores comunes



omiar las alternativas como un todo, sin hacer el esfuerzo mental de identificar y evaluar correctamente cada una de las posibles soluciones que hay fuera de la mesa de negociación.

2. No ponderar adecuadamente una posición negociadora más débil al no tener BATNA.

The background features a sunset over the ocean. The sky is a mix of blue and orange, with wispy clouds. The water is dark blue with gentle ripples. A solid blue horizontal band is positioned across the middle of the image, serving as a background for the text.

**¿Cómo se usa el BATNA?**



**1. Hágale ver las consecuencias.**

**2. Demuestre su BATNA**

**3. Utilice su BATNA (y aplaque la reacción))**