

# TEORÍA DEL CONFLICTO SOCIAL\*

Salvador Antonio Romero Gálvez\*

## 1. INTRODUCCIÓN

El conflicto es parte **natural** de nuestra vida. Desde que el hombre apareció en la Tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado **formas de solución** desde las formas más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales.

Podríamos afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto típicamente en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas.

A manera de ejemplo citamos el conflicto que enfrentaron Adán y Eva en el Paraíso Terrenal, cuando Adán **percibe** que es tentado por su compañera y **no desea** comer el fruto del árbol de la Ciencia del Bien y del Mal. Sin embargo, Eva **deseaba** que Adán comiera el fruto que estaba prohibido. Definitivamente, sus intereses eran opuestos, lo cual pudo generar cierto nivel de desavenencia. Esta situación conflictiva, implicó cuatro elementos:

- a. **Más de un participante**
- b. **Intereses opuestos**
- c. **Sentir o percibir la oposición**
- d. **Un objeto materia de la discordia.**

En este caso, por lo conocido a través de los textos bíblicos, la solución **natural** que utilizaron las partes fue la pacífica o amigable, que se logró gracias a que Adán fue convencido de que al comer el fruto prohibido estaba satisfaciendo su más caro anhelo: su inmortalidad. Esta comunidad de intereses entre Adán y Eva fue lo que permitió encontrar una **vía pacífica o amigable de solución: que Adán comiera la fruta prohibida.**

Parecería ser que el primer conflicto, fue entre un hombre y una mujer. Sin embargo, no siempre es así, y tampoco se logra siempre una solución pacífica, lo cual en la mayor parte de los casos significa resultados funestos para las partes.

Cuando en las eras primitivas los hombres se organizan en familias y posteriormente en clanes - como una necesidad de supervivencia -, demarcan sus territorios, en donde sólo ellos podían cazar, pescar y recolectar. Cualquier intruso pagaba con su vida el intento de invasión y posesión. Así en forma violenta se resolvía el conflicto, cuyo objeto de discordia era una zona territorial anhelada en épocas de escasez.

Esta circunstancia hacía que los enfrentamientos fueran principalmente entre clanes, los cuales medían su poder en base al número, a la fortaleza de sus miembros y a los elementos de defensa que poseían, **triunfando el más fuerte.**

---

\* Capítulo I de la Obra Negociación Directa y Asistida. Lima, ASOPDES, 2003.

\*Magíster en Administración de Negocios (ESAN). Arbitro y Conciliador Extrajudicial. Capacitador principal de Conciliación extrajudicial autorizado por el MINJUS.

En este último ejemplo podemos ver que, además de los cuatro elementos señalados anteriormente, existe un quinto, que aclara la naturaleza del objeto de discordia: éste último **debe ser escaso**, por lo cual dos o más partes compiten por él.

Lo anterior, en lo referente a los **elementos** señalados, es válido para todos los tiempos y para todos los conflictos, desde los más sutiles hasta los de mayor gravedad. Esto es importante tener en cuenta para estudiar y analizar el conflicto.

## 2. QUÉ ES EL CONFLICTO?

### Etimología

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española<sup>1</sup> la palabra **CONFLICTO** procede de la voz latina **CONFLICTUS** que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses.

### Concepto

Para definir el conflicto es necesario tener claro que para que se produzca un **conflicto**, las partes deben percibirlo, es decir, sentir que sus intereses están siendo afectados o que existe el peligro de que sean afectados.

Existen muchas definiciones, empero, para efectos de nuestra explicación tomaremos la que nos presenta Stephen Robbins, por ser una definición amplia y a la vez bastante clara para quien se inicia en el estudio del conflicto.

Stephen Robbins define el conflicto, con estas palabras:<sup>2</sup>

*“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”*

Antes de continuar con nuestra explicación, es necesario recalcar que todo conflicto implica necesariamente **dos o más personas o grupos** que **interactúan**, es decir, que tienen una **relación de doble sentido**, donde A se comunica con B, y B se comunica con A.

Otro aspecto que también es importante destacar es que toda relación entre dos personas, entre una persona y un grupo o entre grupos, implica necesariamente un **proceso de comunicación**, que como veremos posteriormente, puede ser verbal, escrito y sobre todo corporal. En este proceso donde interactúan dos o más partes, es donde se produce el conflicto.

<sup>1</sup> Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, T. I, P.358. Vigésima Edición. 1984.

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.

### 3. CONFLICTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES

La teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo.

#### Conflictos Funcionales

Son aquellos conflictos que se presentan y son de intensidad moderada, que mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, si promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, etc. Otro ejemplo podría ser cuando en una empresa se decide el otorgamiento de un bono económico a la mejor idea que se presente para resolver un problema específico o para la creación de un lema para el Programa de Calidad de la Empresa. Solo un trabajador o un grupo de trabajadores podrá obtener el bono ofrecido si la propuesta es la más original y representa mejor los objetivos del Programa de Calidad.

Pertencen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio<sup>3</sup>

I.L. Janis, en una investigación realizada con seis decisiones tomadas durante cuatro gobiernos de los Estados Unidos, observó que el conflicto reducía la posibilidad de que la mentalidad del grupo dominara las decisiones políticas. Encontró que el conformismo de los asesores presidenciales estaba relacionado con malas decisiones. Por el contrario, un “ambiente de conflicto constructivo y pensamiento crítico estaban relacionados con decisiones bien tomadas”<sup>4</sup>

#### Conflictos Disfuncionales

Contrario a lo anterior, existen conflictos que tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal. Si este tipo de conflictos afecta a un grupo le genera efectos nocivos que pueden llegar, incluso a su autodestrucción.

Como es fácil concluir, los conflictos disfuncionales o negativos, constituyen el campo de acción del conciliador.

*De todo lo anterior, podemos reiterar que los conflictos se distinguen entre sí, fundamentalmente, por sus efectos y consecuencias, los cuales determinan que un conflicto sea bueno o malo, funcional o disfuncional, positivo o negativo.*

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen . Obra cit. P. 471.

<sup>4</sup> JANIS, I.L., Victims of Groupthink, citado por Robbins S., obra cit. P. 471.

#### 4. CONCEPCIONES DEL CONFLICTO

Desde que el conflicto fue objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, se han dado **tres corrientes o enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y el interactivo.**<sup>5</sup>

##### Enfoque Tradicional:

Tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940. Defendía la idea de que **todo** conflicto **es malo**, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, y que por tanto **había que evitarlo**, porque afectaba negativamente a las personas, grupos y organizaciones. Para resolverlo o prevenirlo, plantea que sólo hay que atacar sus causas, que según este enfoque son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros. Este enfoque es el que la gran mayoría de nosotros tiene acerca del conflicto. No obstante ya hemos visto que no es así y que existen evidencias demostrables que no siempre el conflicto es negativo.

##### Enfoque de Relaciones Humanas

Este enfoque fue vigente desde fines de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1970. Sostiene que su presencia en las relaciones humanas es un proceso **natural** y que por tanto es **inevitable** y que debemos aceptarlo como tal. Sin embargo, plantea que no siempre es malo o negativo y que **puede ser beneficioso** para el desempeño de las personas y los grupos. Significó un avance en el manejo o gestión de conflictos.

##### Enfoque Interactivo

El enfoque interactivo acepta el conflicto como algo **natural**, pero además sostiene que es conveniente **fomentarlo**. Sostiene “que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio y la innovación.”. Recomienda estimular el conflicto en un grado manejable que incentive la creatividad, la reflexión, la forma más eficiente de tomar decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables, contribuyendo a un sentido de logro.

#### 5. ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE UN CONFLICTO

De todo lo expuesto hasta este momento, podemos resumir los elementos y principios clave de un conflicto, de la siguiente forma:

##### Elementos:

- **LAS PARTES:** *pueden ser dos o más*
- **OPOSICIÓN DE INTERESES:** *Las partes no ceden*
- **Choque de derechos o pretensiones**

<sup>5</sup> Ver Robbins, S., Obra cit. Pp. 461 y Ss.

**Principios Clave:**

- *El conflicto no es positivo ni negativo*
- *Es parte natural de la vida*
- *Nos afecta a todos*
- *Entender y analizarlo ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva*

## 6. ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Al analizar un conflicto, debemos estudiar **su proceso** teniendo en consideración cada una de sus **etapas o fases**, toda vez que por ellas transcurren las personas y los grupos cuando enfrentan el conflicto. Pero este análisis debe ser efectuado viendo en cada etapa la **oportunidad de su resolución**. El análisis de un conflicto no debe ser efectuado como un ejercicio académico y en forma estática, si no como algo **dinámico y con sentido práctico** para que sirva de herramienta al **conciliador** (y a cualquier persona que enfrente un problema y que tenga que ver por su solución).

Roger Fisher, sostiene que un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen<sup>7</sup>. Allí la importancia de analizar un conflicto, pues de lo contrario no se dispone de información necesaria para su solución. Para ello debemos conocer a los protagonistas del conflicto, su cultura para entenderlos mejor, los paradigmas que prevalecen, las causas que lo originaron, los problemas de comunicación subyacentes, las emociones, las percepciones de las partes, los valores y principios, formas de reaccionar, la influencia de los factores externos, y sobre todo, las posiciones, intereses y necesidades de los protagonistas.

### **Etapas o Fases de un Conflicto**

Teniendo en consideración lo anteriormente señalado, podemos señalar **seis etapas o fases** que caracterizan el **proceso** de un conflicto, y que deben servir de base para analizar cada controversia, buscando posibilidades de solución. Para este efecto nos basaremos en S. Robbins y en K. Girard / S. J. Koch. Estas fases son las siguientes:

- a. Los orígenes o protagonistas
- b. Las causas o fuentes
- c. El conocimiento y personalización
- d. Los tipos de conflicto
- e. Formas de resolución
- f. Posturas: posiciones e intereses

#### **a. Los Orígenes o Protagonistas.**

Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Considera los **niveles** en que se da la disputa y la **cultura** de cada uno de los protagonistas.

<sup>6</sup> GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan J. Resolución de los Conflictos en las Escuelas. P. 45. Editorial Gránica. Edición 1997

<sup>7</sup> FISHER, Roger. Mas allá de Maquiavelo. P.22 y 23. Edit. Gránica S.A. Edición 1996.

### **Niveles**

El conflicto puede darse en cuatro niveles:

1. A nivel **intrapersonal**: lo experimenta una persona consigo misma
2. A nivel **interpersonal**: entre dos o más personas
3. A nivel **intragrupal**. al interior de un grupo
4. A nivel **intergrupal**: entre dos o más grupos.

El estudio del primer nivel obedece a la necesidad de determinar posibles causas de tipo personal (desajustes emocionales, aspiraciones, deseos, frustraciones, temores, etc.) que pueden afectar las relaciones interpersonales.

Es necesario tener en cuenta, que los conflictos **pueden abarcar uno o más niveles**, por ejemplo, entre el Gerente de Producción y el Jefe de Ensamble de una empresa (interpersonal e intragrupal) que luego puede ampliarse al Gerente de Logística (intergrupal) por las características técnicas de un equipo requerido para su compra.

Otro ejemplo podría ser el problema que surja por la rotura de una luna de la ventana de un vecino, ocasionado por el hijo de una familia. Surgirá una desavenencia entre la madre y el hijo (interpersonal) por la desobediencia de éste último de no jugar pelota frente a la casa del vecino que podría verse agravado por intervención del padre (intergrupal); y luego ampliado con la intervención del vecino cuando éste reclame airadamente por el perjuicio que se le ha ocasionado, todo lo cual podría ocasionar un problema mayor de relación entre las dos familias (intergrupal).

### **Cultura**

Es la forma como una persona ve el mundo y está determinada por el conjunto de experiencias y valores que ésta acumula a lo largo de su existencia, lo cual determina **su forma de sentir, pensar y actuar**. El análisis de la cultura que establece en cierta forma la conducta de los protagonistas de un conflicto, es importante no sólo para conocerla, sino también para comprender la forma de actuar de los protagonistas, a fin de encontrar aspectos que puedan servir para solucionar el conflicto.

**El análisis de la cultura de los protagonistas de un conflicto es de particular importancia y debe ser tratada con especial atención.**

M. Nakagawa, define la Cultura en los siguientes términos: <sup>8</sup>

*La Cultura es aquella parte de las interacciones y experiencias humanas que determina como uno se siente, actúa y piensa. Es a través de la propia cultura como uno sienta pautas para distinguir el bien del mal, la belleza y la verdad y para hacer juicios sobre uno mismo así como de los demás. Las cosas e ideas que uno valora y aprecia, como uno aprende, cree, reacciona, etc., todas están inmersas y son impactadas por la propia cultura. Es la cultura la que determina el sentido mismo de la visión que tiene el individuo de la realidad.*

<sup>8</sup> Nakagawa, M. A. "A Closer Look at Culture". P. 6. Citado por Girard, G. / Koch S.J., obra cit. Pp. 48 y 49

Es necesario tener en cuenta, que **la cultura de las personas puede variar** al cambiar su actividad, lugar de trabajo, zona donde ubique su residencia. También puede cambiar a lo largo de su vida al cambiar sus intereses básicos y por tanto sus necesidades. Por ejemplo: un muchacho que se educa en una comunidad campesina y que luego se traslada a una gran ciudad a continuar sus estudios superiores, donde logra una profesión sobresaliendo por su capacidad, lo cual le permite escalar posiciones profesionales, laborales y sociales. A lo largo de su vida, inicialmente, habrá estado condicionado por la cultura de su comunidad, y posteriormente, su conducta, sus valores, la forma de ver el mundo y solucionar sus problemas tendrán un enfoque distinto por influencia de la cultura a la cual se ha asimilado.

Por otro lado, **dentro de una cultura, pueden darse sub culturas**. Así por ejemplo, en una gran empresa que tenga sucursales en Lima, Huancayo, Arequipa y Piura, tendrá una cultura organizacional, definida por los valores, políticas, procedimientos de trabajo, etc., dentro de la cual están todos sus trabajadores independientemente del lugar donde laboren. Sin embargo, cada una de las sucursales responderá a las influencias particulares del medio: mayor o menor acatamiento a la disciplina, mayor o menor vocación por el trabajo en grupo, mayor o menor cohesión y a los lazos de amistad, etc., que harán que existan cuatro sub culturas

*La raza, la religión, las etnias, el sexo, ocupación, profesión, zona geográfica, situación socio económica y otros muchos aspectos más definen grupos culturales. Dentro de una cultura pueden darse sub culturas. La cultura de una persona puede cambiar, al cambiar su entorno.*

#### b. Las Causas o Fuentes

Es todo aquello que ha podido **originar o motivar** el conflicto. Para su determinación podríamos plantearnos la siguiente pregunta: **¿Cuál es el motivo de este conflicto?**

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Esto es, por su sencillez y claridad adoptaremos la clasificación **en tres grupos** propuesta por **S. Robbins**,<sup>9</sup>, en los cuales ubica todas las posibles causas de un conflicto:

- **Las personales**
- **Las derivadas de las comunicaciones**
- **Las estructurales o del entorno**

#### Causas Personales

En este grupo se ubican los sistemas de **valores** individuales y las características de la **personalidad** que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales.

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen. Obra cit., Pp. 464 – 467.

Pertenecen a este grupo, fundamentalmente las **percepciones y las emociones** que muchas veces son la causa de reacciones negativas. Podemos citar en este grupo a los deseos y aspiraciones insatisfechos, frustraciones, celos, envidia, necesidad de reconocimiento, de ser respetado, deseos de progreso, de pertenencia a un grupo (de aceptación), etc.

*Ejemplo:* el carácter autoritario y descomedido de un supervisor, puede generar innumerables conflictos con sus colaboradores. Igual puede suceder con los valores de una persona (por ejemplo los religiosos) cuando entre un católico y un ateo se discute un dogma de fe, como la virginidad de la Virgen María o la resurrección de Jesucristo.

*Otro ejemplo:* Al llegar Juan a su casa en la noche, después de un día en el cual sufrió humillaciones y fue desplazado de su trabajo habitual, ante la sola pregunta de su esposa: de dónde estuvo, le responde con inusual agresividad, atacándola verbal y físicamente. ¿Cuál fue la causa del conflicto desatado?: ¿el deseo de la esposa de saber dónde había estado Juan? ¿o la frustración, desengaño y angustia de Juan?. Juan sólo buscó un pretexto para montar en cólera.

### **Causas derivadas de las comunicaciones**

También pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros (teléfono malogrado), etc.

*Ejemplo:* el significado que se da a las palabras no siempre es el mismo en todas las culturas y países. En México, por ejemplo, poseen unos hermosos y confortables buses a los cuales llaman “camiones”, mientras que en el Perú los camiones son vehículos de carga.

*Otro ejemplo:* las redacciones poco claras, dificultan la captación del mensaje y pueden ser fuente de conflicto. Veamos la siguiente frase: “el antecedente de la sanción es el opuesto contrario del “deber”; y el “deber” del deudor de la prestación, es aquella conducta a la que tiene “derecho” el acreedor; es decir su “meta legítima”.

### **Causas Estructurales o del Entorno**

El entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones. Por ejemplo: disposiciones legales (p.e. el despido arbitrario y su secuela, la desocupación); la política tributaria del País (fuerte carga tributaria que afecta la liquidez de las personas y las empresas); la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social (hace necesario tener un seguro particular); las condiciones inseguras de trabajo (hacen peligrar la salud del trabajador); la escasez de recursos (no se tiene lo suficiente para cubrir los gastos de la familia); el sistema de reconocimiento o premiación en el trabajo (puede generar insatisfacción si se percibe injusticia); el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc.



*Ejemplo:* El despido del trabajo y las falta de oportunidades laborales pueden exasperar a los miembros de una familia y ponerlos en condiciones de frecuentes conflictos que día a día se van agravando.

*Otro ejemplo:* En las minas del País, por lo general se privilegia en exceso el cumplimiento de las metas de producción diarias, generando una fuerte presión en los supervisores responsables de cumplir con el tonelaje y la ley de mineral. Esta circunstancia obliga a que el supervisor someta a una excesiva presión a sus colaboradores (obreros), aún, en muchos casos, a costas de su seguridad. Esto genera reclamos, y en algunas oportunidades paralizaciones (paros o huelgas) que resultan para las partes, sumamente costosas, más aún si se produce un accidente incapacitante o fatal.

### c. **El Conocimiento y la Personalización**

Cuando se da una causa no se produce necesariamente el conflicto. Para que esto suceda, la causa tiene que ser **percibida y sentida** como algo que afecta de manera negativa los intereses y necesidades de las partes. Al percibirse un hecho que nos afecta negativamente, entonces, surgen sentimientos y emociones que preceden a una disputa.

**S. Robbins**<sup>10</sup> sostiene que esta etapa *“es importante porque es el punto donde se suelen definir las cuestiones del conflicto. Es el punto del proceso donde las partes deciden de qué trata el conflicto. Y a su vez esta “creación de sentimiento” es medular porque la forma en que se defina un conflicto indicará, en gran medida, el tipo de resultados que podrían resolverlo.”*

*“Las emociones desempeñan un papel importantísimo para dar forma a las percepciones. Por ejemplo . . . las emociones negativas producen una simplificación exagerada de las cuestiones, disminuyen la confianza y provocan interpretaciones negativas de la conducta de la otra parte. Por el contrario . . . los sentimientos positivos aumentan la tendencia a encontrar posibles relaciones entre los elementos de un problema, a encontrar una visión más amplia de la situación y a encontrar situaciones más innovadoras.”*

*Si no hay percepción, es decir, si no se personaliza un estímulo o causa, no se da el conflicto.*

*Las emociones contribuyen a dar forma a las percepciones, y éstas pueden desencadenar el conflicto.*

### d. **Tipos de Conflicto**

Al igual que en las otras fases, en ésta también se hace necesario que analicemos el tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas de lograr su solución. Estos pueden ser de dos clases:

- **conflictos irreales**
- **conflictos reales**

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen. Obra cit. P. 467.

### **Conflictos Irreales** <sup>11</sup>

Son ocasionados por problemas de **comunicación y de percepciones**.

Cuando la causa es atribuida a problemas de **comunicación**, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos, mejorar la comunicación, etc.

En este tipo de conflictos se encuentran las **percepciones**. Lamentablemente, las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. La **historia de relación** que en el pasado han tenido **los protagonistas**, puede hacer ver y sentir la actuación de una persona o grupo, como negativa y peligrosa para los intereses de la otra parte. Aquí se dan los **prejuicios**.

Cuando las causas se ubican en el campo de las percepciones (que desencadenan sentimientos y emociones) son de más difícil solución.

*Ejemplo: "La siguiente historia apareció en el New York Times, el 25 de Diciembre de 1980: Se encontraron en un bar, donde él le ofreció a ella que la llevaría a su casa. La condujo por calles poco conocidas. Le dijo que era un camino más corto. La llevó a casa tan rápidamente que alcanzó a ver el noticiero de las 10". Cabría preguntarnos por qué este desenlace nos resultó tan sorprendente?. La respuesta está en que hemos atribuido intenciones producto de nuestra percepción.*<sup>12</sup>

*Las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas.*

*Los hechos son interpretados por las partes, entre otros aspectos, según la historia en común que han tenido.*

Moore sostiene que a menudo los conflictos se agravan o atenúan por la percepción que una parte tiene de la otra. **El papel de conciliador**, es reducir las **barreras preceptuales**, para lo cual propone cuatro etapas: <sup>13</sup>

- 1. Identificar las percepciones que tiene una parte*
- 2. Evaluar si las percepciones son exactas o inexactas.*
- 3. Evaluar la posibilidad de que las percepciones impidan o auspicien un arreglo productivo fundamental*
- 4. Ayudar a las partes a revisar su percepción cuando existen estereotipos u otras deformaciones de la imagen y reducir los efectos negativos de esas distorsiones*

<sup>11</sup> MOORE Ch. Llama a estos conflictos "innecesario". Ver Girard y Koch, obra cit. P. 53

<sup>12</sup> FISHER, Roger y URY, William: "Sí de acuerdo como negociar sin ceder". Pp. 30 y 31. Edit. Norma. Edición 1992.

<sup>13</sup> MOORE, Ch., Obra cit. P. 217

En este campo se ubican también los **valores y principios**, que son cuestiones muy profundas, y son de muy difícil manejo, e incluso, pueden no ser solucionables.

*Ejemplo:* **el valor simbólico de los bienes.** Pedro se niega persistentemente a dividir un bien, no por su valor económico, sino por lo que representa para él, por ser una propiedad que fue adquirida con su difunta esposa y del cual disfrutaron juntos durante más de 30 años.

*Otro ejemplo:* Tenemos en el conflicto árabe-israelí. Cuando se discutía el tratado de paz con Israel, Egipto no aceptaba la pretensión de Israel de mantener una parte de la Península de Sinaí. Para Egipto, representaba un símbolo, por lo cual no era negociable. El Sinaí le debía ser devuelto íntegramente, como condición de la firma del tratado de paz.

*Un ejemplo adicional:* **El territorio físico-psicológico.** Cuando estamos sentados en una butaca del cine o de un avión teniendo a un extraño en el asiento contiguo, muchas veces sentimos *molestia e incomodidad* de que nuestros brazos rocen con los de nuestro vecino de asiento y preferimos acomodarnos hacia el lado opuesto. Esto se explica porque sentimos que una persona extraña invade nuestro territorio psicológico, el cual está ligado a nuestro sentimiento de seguridad.

### **Conflictos Reales**

Se derivan de **causas estructurales o del entorno** (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes, etc.)

*Ejemplo:* Juan alquiló hace tres años una vivienda por la merced conductiva de S/.1,000 Nuevos Soles. Por dificultades económicas dejó de pagar alquileres de los últimos seis meses, teniendo pendiente, además, el pago de arbitrios, servicios de agua, luz y teléfono. El propietario le exige la devolución de la vivienda y el pago de todo lo adeudado con intereses, que Juan no puede pagar.

#### **e. Creencias o Formas de Actuar**

Esta parte del análisis del conflicto está referido **al desenlace** que podría tener el conflicto. Considera al estilo que generalmente tienen las personas de actuar para resolver sus problemas o discrepancias. El conciliador tiene que evaluar la disposición que tienen las partes para prever como se resolverá el conflicto. El estilo o forma de actuar de cada una de las partes determinará la posible solución. En esto tiene gran influencia los **aspectos culturales** de cada una de las personas, que como ya se vio anteriormente, condicionan la forma de sentir, de ver y actuar de las personas.

La solución de un conflicto depende mucho, no sólo de los aspectos culturales de las partes, sino también del medio donde se dé el conflicto. Por ejemplo, una empresa, en la cual existe una cultura organizacional, que de una u otra forma condiciona la manera de resolver sus conflictos: en forma impositiva y vertical o en forma dialogada.

Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo sea de "GANAR-PERDER", es decir, que verá en una desavenencia, un "campo de batalla", en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto.

Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para las partes. Es muy probable que uno gane en base a su poder o que ambos pierdan. Moore<sup>14</sup> considera que en este caso el medio de solución del conflicto podría ser la mediación o el litigio judicial, incluyendo acciones extrajudiciales como la acción directa no violenta (p.e. las amenazas) y la violenta.

El otro extremo puede ser de una persona con principios que rigen sus relaciones y sus formas de actuar frente al conflicto, mediante la persuasión y la cooperación. Su estilo predominante será el de "GANAR-GANAR". Si las partes comparten este estilo, ambas saldrán beneficiadas con un acuerdo creativo y satisfactorio. Aquí el conciliador tiene una excelente posibilidad de actuar, ayudando a las partes a encontrar una solución creativa y que sea beneficiosa para ambos, orientándolos hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades

Entre estos dos extremos, podemos ubicar distintas formas de actuar que tienen las personas.

Para clasificar las formas **cómo reaccionan** las personas frente al conflicto, existe una gran variedad de modelos. Kenneth Thomas<sup>15</sup>, identifica cinco posibles resultados ligados a la forma de actuar de las personas que viene a ser su estrategia para resolver el conflicto.

### **Estrategias de solución de un conflicto**

1. La competencia.
2. El evitamiento.
3. La adaptación.
4. El compromiso negociado.
5. La cooperación..

#### **1. La competencia**

Posición Gana-Pierde. Posición de suma cero: por cada punto que cede "A", es un punto ganado por "B". Una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia en base al poder que tienen las partes. Ejemplo: cuando una parte trata de convencer a la otra de que su posición es la correcta y que la otra parte está equivocada.

#### **2. El evitamiento**

Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo. La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga. Ejemplo: cuando se presenta un proyecto sobre el cual nuestro jefe no desea pronunciarse, puede manifestar: "lo voy a estudiar, ya te aviso."

#### **3. La adaptación**

Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Se presenta cuando una parte tiene mucho interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte. Ejemplo: Cuando una pareja

<sup>14</sup> MOORE, Ch. Obra cit. P. 124.

<sup>15</sup> Citado por Moore, Ch. Obra cit. 120.

discute sobre si ir a ver una película de acción o una histórica. Uno de ellos cede a fin de no disgustar a su pareja.

#### **4. El compromiso negociado**

Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca. Ejemplo: un arreglo extrajudicial antes de que salga una sentencia cuyos resultados podrían ser riesgosos para ambas partes. Se intercambian concesiones. Un ejemplo son la mayoría de las negociaciones colectivas.

#### **5. La cooperación**

Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren “paquetes” que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno del otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de sus intereses y necesidades. Algunos de los intereses resultan interdependientes lo cual posibilita soluciones eficientes a entera satisfacción de las partes.

Para mayor detalle se recomienda ver el Capítulo 4 de “el Proceso de Negociación” de Christopher Moore.

#### **f. Posturas de las Partes**

En los reclamos que plantean las partes se dan las posiciones y los intereses que es necesario determinarlos y analizarlos.

##### **Posiciones**

Son las posturas, exigencias y demandas que inicialmente plantean las partes. Es todo aquello que las partes creen que quieren. Se limitan a metas específicas

Ejemplo: la exigencia de un pago, digamos de S/. 20,000 Nuevos Soles por reparación civil. El que los hijos sean matriculados en un determinado colegio, por ejemplo en el “San Agustín”. El obtener un margen de 50% de las utilidades de un negocio, etc.

Para su discusión, generalmente se plantean límites secretos mínimos y máximos hasta dónde ceder. Cuando una discusión se basa en posiciones, las partes entran en una etapa de regateo, donde la obtención de una concesión equivale necesariamente a que la otra parte ceda en algo. Muchas veces no se logra un acuerdo cuando una de las partes adopta una posición rígida y no cede en lo más mínimo. El balance de poder es importante en este tipo de negociación. Discutir en base sólo a posiciones, generalmente daña la relación y limita que en el futuro las partes puedan trabajar en forma productiva.

##### **Intereses y Necesidades**

Detrás de una posición, casi siempre, existen determinados intereses y necesidades que las partes pretenden satisfacer. A diferencia de las posiciones, los intereses y necesidades pueden converger, posibilitando una solución mucho más satisfactoria para ambas partes que la simple atención de la posición inicialmente planteada.

*Ejemplo:* dos hermanas discutían porque ambas deseaban una naranja. Su madre al ver que la discusión se tornaba en pelea intervino y partiendo en dos la naranja entregó una mitad a cada una de sus hijas, creyendo que de esa manera estaba satisfaciendo las posiciones de cada una de las niñas. Sin embargo, ambas tenían intereses diferentes pero no opuestos. Una de ellas deseaba la cáscara de la naranja para preparar jalea, por lo que luego de pelar su parte arrojó al basurero el fruto. La otra, deseaba el fruto para prepararse jugo, por lo que igualmente arrojó al basurero la cáscara y utilizó el fruto. La posición de ambas era obtener la naranja. Empero, sus intereses eran distintos y no contrapuestos. De haberse indagado **para qué** querían las niñas la naranja, ambas hubieran podido obtener el doble, de lo que les correspondió. Este es sólo un pequeño ejemplo, de lo que se puede lograr en una discusión si se analizan los intereses que están “por debajo” de las posiciones o reclamos iniciales.<sup>16</sup>

Es pues, de suma importancia que un conciliador sepa distinguir entre posiciones e intereses, para de esta manera ayudar a las partes a que logren un acuerdo que sea lo más satisfactorio posible para ambas.

## 7. VINCULACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE LOS CONFLICTOS Y LA CONCILIACIÓN

**La conciliación** es un medio de resolución de conflictos, por el cual un tercero llamado conciliador asiste a las partes para que puedan, mediante el diálogo, resolver sus diferencias, pudiendo proponer alternativas de solución, las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas por las partes.

El doctor Iván Ormachea Choque, describe la conciliación en los siguientes términos:

*“La conciliación es un medio de resolución de conflictos que tiene por finalidad lograr consensualmente el acuerdo entre las partes gracias a la participación activa de un tercero. Este tercero conciliador tiene tres funciones centrales: facilitación, impulso y proposición.”<sup>17</sup>*

Para cumplir con su propósito la conciliación utiliza una serie de técnicas y procedimientos. En primer lugar, el conciliador debe obtener información sobre el **conflicto** que pretende resolver, es decir, de todo el proceso que ha seguido el conflicto en cada una de sus fases. Sin esta información, será muy poco lo que pueda hacer el conciliador y los resultados de su esfuerzo podrían verse seriamente afectados.

La metodología de análisis de cada una de las etapas del conflicto, la brinda la Teoría de los Conflictos. Por ello es importante que el conciliador no solamente conozca, si no que domine dicha teoría, porque al tener que actuar entre las partes para manejar un conflicto y solucionarlo, será necesario que se implemente de toda la información posible acerca de cada uno de los protagonistas, de las causas o fuentes que lo originaron, del tipo de conflicto que está administrando, de las

<sup>16</sup> FISHER, Roger y URY, William: “Sí ... de acuerdo, cómo negociar sin ceder”. Edit. Norma, 1992

<sup>17</sup> ORMACHEA CH., Iván: “La conciliación privada como mecanismo de acceso a la Justicia”, en “Acceso a la Justicia”, editado por la Oficina Técnica de Proyectos de Cooperación Internacional del Poder Judicial, 1997.

formas de actuar o estrategias que cada una de las partes podría utilizar para resolver el conflicto, sobre todo, de las posiciones, de los intereses y necesidades de los protagonistas o actores del conflicto.

Las técnicas que decida utilizar el conciliador, en el campo práctico, dependerá, por ejemplo, de los factores culturales que pudieran afectar significativamente a las partes; o si el **conflicto** es irreal o real; o si las partes pueden comportarse en un esquema colaborativo “Ganar-Ganar”, o por el contrario, en un esquema competitivo de “Ganar-Perder”. El tratamiento que se dé a un conflicto, cuyo origen esté en **percepciones** equivocadas, en temores y frustraciones, será muy distinto, al que se dé a otro conflicto que se origine por el incumplimiento de una obligación económica derivada por la falta de recursos económicos del deudor.

Hay que tener cuidado cuando estudiamos el conflicto como fenómeno social, pues debemos interpretar este fenómeno profundamente humano, como una manifestación del **sistema** de interrelación en que vive y se desarrolla la persona humana. Debemos, pues, al administrar un conflicto, estudiarlo como un todo, **como un sistema**, teniendo en cuenta que lo que sucede en un área, afecta a las otras partes y recíprocamente. Toda la información que nos brinda la Teoría de los Conflictos, particularmente, en lo referente al proceso del conflicto, hay que manejarla o administrarla como parte de un sistema. Así por ejemplo, variables culturales de determinado tipo, podrían condicionar la conducta de una persona frente al conflicto, como competitivo, con un esquema de solución “ganar-perder”, lo cual podría hacerlo sentirse más cómodo negociando en base a posiciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, Editor E. Moame Drago, Primera Edición, 1998.
2. FISHER, Roger y Ury, William, Edit. Norma, 1992
3. FISHER, Roger: “Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos”. Edit. Gránica, 1996.
4. FISHER, Roger y Sharp Alan, “El Liderazgo Lateral, Cómo dirigir si usted no es el jefe”, Edit. Norma, 1999.
5. GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, “Resolución de Conflictos en las Escuelas”. Edit. Gránica, 1997.
6. JANDT, Fred E. y GILLETTE, Paul: “Ganar, Ganar Negociando, Cómo convertir el conflicto en acuerdo”, Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda reimpresión, 1987.
7. LEDESMA N., Marianella: “El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico – normativo”. Edit. Gaceta Jurídica S.A., Primera Edición, 2000.
8. MOORE, Christopher,: “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Edit. Gránica, 1995.
9. ORMACHEA CHOQUE, Iván: “Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú: Primer estudio cualitativo. Propuesta de políticas y lineamientos de acción”. Editor: Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia. 1998.
10. OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL PODER JUDICIAL, “Acceso a la Justicia”, 1997. Ponencias, estudios y

comentarios presentados durante el Foro "Acceso a la Justicia" realizado en Mayo de 1996.

11. ROBBINS, Stephen P.: "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.
12. SLAIKEU, Karl A.: "Para que la Sangre no Llegue al Río", Edit. Gránica, 1996.