



DOCUMENTO DE TRABAJO 2001

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES

Programa de Capacitación y Metodología

Teatinos 20 Of. 87, Santiago

Fono: 600 600 6666

Fax: 672 26 46

Correo electrónico: jpct@segegob.cl

INDICE

RESOLUCION DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO COMUNITARIO

1. El conflicto como relación social
2. La génesis conflictual
3. El desarrollo del conflicto
4. Diversos resultados
5. La negociación
6. Etapas del proceso de negociación

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

(Documento preparado por el Sr. Aldo Meneses, Sociólogo, Docente Universidad de Chile, para el Taller de Resolución de conflictos, Escuela de Verano para Dirigentes Sociales, Funcionarios Públicos y Municipales y Representantes de ONG's; Organizado por la División de Organizaciones Sociales en Enero de 1998, Realizado en la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política, Universidad de Chile).

1.- EL CONFLICTO COMO RELACIÓN SOCIAL.

El ser humano siempre y especialmente cuando vive en sociedad se mueve tras intereses en algunos casos personales y en otros colectivos. La vida cotidiana en cada instante nos fuerza a optar o elegir entre alternativas diversas respecto tanto a la satisfacción del interés que daremos prioridad como a la forma o instrumento a través del cual realizaremos lo decidido. Esto hace que el conflicto se encuentra en el centro de toda relación social.

Un conflicto no puede nacer más que de la presencia de otras u otros. Además pertenece al orden de lo vivido en forma cotidiana, con períodos de calma y de desbordes.

Poco importan las razones circunstanciales de orden reivindicativo, ideal o afectivo que le motiven, el conflicto nace de una elección diferente que hacen los participantes de una relación social y que implica un desacuerdo.

A partir de la diversidad de causas que pueden provocar un conflicto, resulta imposible reducirlo a un tipo único.

Pero, **¿qué es conflicto?** Este consiste en un enfrentamiento intencional entre dos seres o grupos de una misma especie que manifiestan unos a la vista de los otros una intención hostil, en general a propósito de un derecho y que por mantener, afirmar o restablecer el derecho tratan de quebrar la resistencia del otro, eventualmente por el recurso a la violencia, la cual según el caso puede orientarse a aniquilar al adversario.

Algunos comentarios explicativos al respecto :

- 1) El enfrentamiento es voluntario.
- 2) Los dos antagonistas deben ser de la misma especie (no hay conflicto entre un hombre y un animal).
- 3) La intencionalidad conflictual implica una voluntad hostil, es decir una voluntad de dañar al otro.
- 4) El objeto del conflicto es en general, un derecho no sólo en el sentido de una disposición formal sino como reivindicación de justicia.
- 5) El conflicto trata de quebrar la resistencia del otro. Se trata de una confrontación de dos voluntades donde una busca dominar al otro con la esperanza de imponerle una solución.

- 6) El riesgo de enfrentamiento conflictual está en relación con el esquema de relación de fuerzas.

El conflicto puede devenir cooperación : esta actitud debe ser evaluada con sentido ético pues los objetivos pueden tener una connotación inmoral (banda o pandilla).

No todo lo que resulta de un conflicto es negativo, existen también potencialidades positivas.

En algunos casos el conflicto puede destruir la capacidad de actuar y provocar el desgarramiento del grupo u organización o incluso su disolución. Puede conducir también al desinterés o a la insurrección. En este sentido quien quiere destruir una organización puede comenzar promoviendo conflictos, tratando de reducir las alternativas de solución.

Algunas potencialidades constructivas del conflicto son : al interior del grupo y dependiendo del tipo de problema, puede despertarse una mayor unidad o integración social. En general, el conflicto permite expresar las tensiones productivas o creativas que, reprimidas, pueden debilitar al grupo o paralizarlo.

El conflicto contribuye también a liberar energías acumuladas y a superar la rutina de las relaciones sociales. Las tensiones hostiles son evacuadas a través del conflicto, lo que permite mantener el sistema.

En un conflicto en que las partes disponen de cauces de expansión previstos por el sistema, los adversarios aparecen como oponentes o divergentes, pero no como enemigos.

Por ejemplo, en los grupos con relación estrecha entre los miembros y mucha intolerancia y sanciones frente a conductas desviadas, las reacciones serán : de parte de la autoridad, tendencia a negar los conflictos percibidos como amenazas a la existencia del grupo. De parte de los disidentes : marginación, búsqueda de sustitutos del conflicto, acumulación de agresividad.

En los grupos donde la interacción no está sometida a control, la expresión es libre, la información está disponible y existe tolerancia a la diversidad.

2.- LA GÉNESIS CONFLICTUAL.

Algunas fuentes frecuentes de conflicto son: **las reivindicaciones, los antagonismos grupales y las tensiones**. La sociedad moderna se ha habituado a ciertas formas como la huelga que podemos llamar reivindicación. Hay otros casos donde la huelga se

transforma en sabotaje o acciones de mayor violencia que podemos llamar antagonismo.

Algunas causas de estas tensiones son :

Diferenciación de actividades : a medida que la organización crece, desarrolla subsistemas más especializados lo que lleva a que los grupos desarrollen mentalidades distintas y comienzan a adquirir sus propios intereses.

Recursos compartidos : cuando un grupo pretende aumentar sus recursos, otra área o sector deberá perder o ceder una parte de los suyos.

Actividades interdependientes : cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Todos los antagonismos o reivindicaciones no terminan en conflictos, en el fondo es el juego de éstos el que termina la diversidad de relaciones sociales. Ellos suscitan conflictos cuando : uno de estos pretende ejercer hegemonía sobre otros, o cuando uno se esfuerza por excluir a otros.

3.- EL DESARROLLO DEL CONFLICTO.

Gradualidad conflictual.

El conflicto nunca se desarrolla con la misma intensidad, puede avanzar más en una zona y disminuir en otras. Tres factores principales actúan en la graduación conflictual : la ideología, la transgresión y el impacto de la muchedumbre.

En general, la ideología se relaciona con la política y el poder, pero también debe relacionarse con la técnica, la fe y la ciencia.

La transgresión : la regla es el soporte de toda organización, pero ésta siempre es violada, de allí que la transgresión sea un fenómeno social. Ello no nace solamente del conflicto, sino que puede provocarlo por la fascinación que produce el hecho de atravesar el límite de lo prohibido.

Las muchedumbres desenfrenadas : puede ser causal de un conflicto a partir de una situación que se ha hecho insoportable para el grupo.

Los medios y las tácticas.

Como toda relación social, el conflicto está sometido a la relación entre medios y fines. Su finalidad intrínseca consiste en imponer una voluntad a otro, pero no por el sólo hecho de hacer preservar la voluntad sino porque ello le impediría acceder a otro objetivo determinado. Sobre el fin general aparece un objetivo particular.

Entre los medios destacan dos especialmente : la sorpresa y la táctica.

Si uno de los imperativos del conflicto es la economía de medios, la sorpresa juega un gran rol.

4.- DIVERSOS RESULTADOS.

Los resultados o salidas "amorfas" : es el caso cuando las partes no llegan a un acuerdo y es necesario recurrir a "mediadores" que disuelven las pasiones o prohíben disimuladamente los antagonismos.

La victoria y la derrota : debemos entender por victoria el medio que debe permitir alcanzar los objetivos que se habrían obtenido sin ella. Tanto la victoria como la derrota están determinadas por el contexto.

La victoria no es más que el instante efímero y puntual del triunfo marcado por la rendición del otro que acepta o no su derrota.

Compromiso y reconocimiento.

Cuando el conflicto no se termina por una victoria o una derrota, puede darse una resolución perder-perder, que busca un arreglo sobre la base de concesiones recíprocas para poner fin a un conflicto o prevenirlo, lo que exige una gran voluntad, coraje para dominar las pasiones y los intereses, los rencores y amarguras.

El reconocimiento respeta la integridad del otro en la diferencia, sin respetar la legitimidad de la diferencia el reconocimiento no es completo.

Otra importante forma de resolver conflicto es la resolución ganar-ganar, donde las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas. Esta última forma que sin duda es la ideal, es la más conocida bajo el nombre de negociación, la cual por su importancia merece una atención esencial.

5.- LA NEGOCIACIÓN (N).

Podemos entender por N., intercambios y procedimientos entre dos personas o representantes de grupos con ideas o intereses divergentes, en vistas a llegar a un acuerdo a propósito de un disentimiento en curso.

El método supone que existe consentimiento entre los participantes sobre esta manera de proceder. Así entendida ella comprende el reconocimiento de derechos o al menos de algunos derechos y cualidades de los diversos interlocutores y el deseo de debatir, en principio con buena fe, diferentes causas sin querer imponer una solución unilateral, por tanto dispuestos a hacer concesiones.

Componentes de la negociación :

- 1) Existencia de un conflicto o previsión de uno, actual o potencial.
- 2) Reconocer al otro un mínimo de poder y aceptar comunicarse.
- 3) Convicción de que vale la pena negociar, es decir, ceder un punto para aceptar otro.
- 4) Disposición de hacer un esfuerzo común (cooperar) y renunciar a tomar una decisión unilateral.
- 5) Utilización de medios pacíficos.

La NEGOCIACIÓN basada en el diálogo evita :

- caer en la ilusión de un supuesto entendimiento total.
- limitarse a un contexto de relaciones de autoridad impositiva o represiva.
- buscar la solución al conflicto por la vía violenta.

Razones por las cuales negociar:

- las partes deben seguir trabajando juntas después del conflicto.
 - lo que está en juego es importante para ambas partes.
 - el costo de la negociación es menor que el del conflicto.
 - nadie tiene asegurada la victoria y cualquiera de las partes tiene la capacidad de producir un grave daño a la otra.
 - las ventajas actuales de uno u otro no son permanentes, la correlación de fuerzas puede cambiar.

Otras razones circunstanciales:

- la situación exterior puede presentarse favorable a la N.
- las partes exteriores al conflicto pueden hacer presión sobre los protagonistas para obligarlos a negociar.
- los otros medios utilizados no han dado resultados.

Es necesario ver que tanto la negociación como el conflicto son dos formas de tomar decisiones para modificar una relación social.

Toda N. se desarrolla sobre un trasfondo de relaciones de fuerza, la cual es utilizada como golpes de fuerza durante el desarrollo de la negociación. Algunas negociaciones no son más que engaños para ganar tiempo en la espera de mejorar la relación de fuerzas.

La N. supone diversas calidades: conocer los datos implicados, ser paciente y perseverante, tener un temperamento firme y atento, saber escuchar, poseer el tacto incluso hasta la "mentira elegante".

Algo importante a retener es que "todo no es negociable". Siempre hay principios y valores sobre los cuales no se puede transar sin perder la razón de ser, la independencia, la identidad o simplemente la libertad de maniobra.

6. ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

Toda N. tiene una táctica y una estrategia que podemos reconocer a través de las etapas del proceso de negociación.

Primera etapa : preparación interna del grupo.

El grupo debe definirse y clarificar sus posiciones, anticipar posibles resultados, preocuparse sobre las características de mi adversario, sobre mi propio grupo, sobre la situación (es favorable la coyuntura o no ?).

Segunda etapa : el primer encuentro.

Se desarrollan las primeras intervenciones que fijan los límites de la negociación, los procedimientos y límites de lo negociable, la creación de comisiones, fechas, plazos.

Tercera etapa : el segundo encuentro.

Puede durar bastante tiempo, aparecen los líderes, se desarrolla el trabajo de comisiones o expertos. Cada grupo evalúa el camino recorrido, se discuten posibles concesiones. En esta etapa se utilizan diversas tácticas o estratagemas como : el juego del intransigente-negociador, las amenazas o advertencias, las sobredemandas, la disimulación de la información, las ausencias o retrasos voluntarios, la agresividad verbal, los cambios de negociador, las rupturas (suspensión temporal de la N.), utilizar la propia debilidad. Es posible recurrir también a las "negociaciones de pasillo", crear divisiones artificiales en la parte contraria, el doble lenguaje.

Procedimientos que facilitan los acuerdos.

Tácticas positivas que muestran una disposición favorable como por ejemplo, en caso de llegar a un punto muerto, promover la búsqueda de soluciones imaginativas.

También se pueden hacer proyecciones poniendo en evidencia los problemas que se podrían suscitar si no se alcanzan acuerdos.

Por otra parte, a veces es conveniente evidenciar con claridad los objetivos para demostrar confianza en el interlocutor y en el proceso en curso.

Es posible también fijar prioritariamente la atención sobre aquellos puntos de más fácil resolución para dar muestras de buena disposición y dejar para el último los de mayor desacuerdo.

Demostrar que se está dispuesto a hacer un cierto sacrificio, esperando algo en reciprocidad.

Cuarta etapa : resultado de la negociación.

Los resultados pueden ser positivos : integración. Ello significa que al final se ha logrado una integración de los beneficios percibidos por las partes en negociación.

Compromiso : esto significa que cada parte renunció a algo para obtener otra cosa más válida.