

**EJE DIÁLOGO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS**  
**La importancia de los consensos**  
**en la gestión de conflictos**

---

Rosa María Olave, Catalina Cataldo, Mirtha Ulloa,  
Mónica Valdés, Josep Redorta, Edy Kaufman

El Núcleo Constitucional UAH, es una iniciativa impulsada por la Facultad de Derecho, que busca incidir en la discusión constitucional tanto en la Convención Constitucional como en la opinión pública. Difundir la masa crítica de académicas, académicos, investigadores y expertos de la UAH en las áreas que se abordarán en este espacio y desarrollar capacitaciones y actividades posteriores al proceso constituyente, por ejemplo, diplomados, talleres y asesorías.

## Los principales ejes de análisis:

- Género y Diversidades
- Sistema de Justicia
- Modernización de la Gestión Pública
- Derechos Sociales
- Diálogo y Gestión de Conflictos

## Quienes Somos:

### Miriam Henríquez Viñas

Directora Núcleo Constitucional UAH

### Sebastián Salazar Pizarro

Coordinador académico Núcleo Constitucional UAH

### María Paz Valdivieso Ruiz-Tagle

Coordinadora ejecutiva Núcleo Constitucional UAH

### Lieta Vivaldi

Coordinadora Eje Género y Diversidades Núcleo Constitucional UAH

### Nicolás Ried

Coordinador Eje Género y Diversidades Núcleo Constitucional UAH

### Rafael Blanco

Coordinador Eje Sistema de Justicia Núcleo Constitucional UAH

### Diego González

Coordinador Eje Sistema de Justicia Núcleo Constitucional UAH

### Enrique Rajevic

Coordinador Eje Modernización de la Gestión Pública Núcleo Constitucional UAH

### Víctor González

Coordinador Eje Modernización de la Gestión Pública Núcleo Constitucional UAH

### Matías Salazar

Coordinador Eje Modernización de la Gestión Pública Núcleo Constitucional UAH

### Carolina Meza

Coordinadora Eje Derechos Sociales Núcleo Constitucional UAH

### Gustavo Poblete

Coordinador Eje Derechos Sociales Núcleo Constitucional UAH

### Rosa María Olave

Coordinadora Eje Diálogo y Resolución de Conflictos Núcleo Constitucional UAH

### Mónica Valdés

Coordinadora Eje Diálogo y Resolución de Conflictos Núcleo Constitucional UAH

# I. INTRODUCCIÓN

---

“Núcleo Constitucional UAH”, es una iniciativa impulsada por la Facultad de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado, que considera un trabajo de reflexión interdisciplinario y una instancia de vinculación con el medio de la Universidad, en el marco del proceso constituyente en curso. El propósito es colaborar con la Convención Constitucional y con la ciudadanía en temas que son parte de la discusión constituyente.

Construir un nuevo pacto social en Chile, requiere generar una nueva forma de relacionarnos y de convivir aceptando las diferencias, que garantice el respeto y la dignidad de todas las personas. En el marco de diálogo y gestión de conflictos abordamos los mecanismos para su gestión colaborativa, entendiendo que estos son un canal que encauzan los intereses y expectativas de las personas afectadas por un conflicto y que buscan una solución que responda a esos intereses, entregando soluciones justas para ellos.

El presente documento se estructura en torno al conflicto, su ciclo y etapas, la negociación como herramienta para su gestión colaborativa y la importancia de los consensos.

## I. ELEMENTOS DEL CONFLICTO

---

Expertos y teóricos contemporáneos coinciden en subrayar la naturaleza inevitable del conflicto. Asimismo, se ha generado un alto grado de consenso en torno a la idea del conflicto como oportunidad en medio de la contradicción de intereses. Cuando se habla de inevitabilidad, se refiere a que el conflicto es inherente a la condición humana, particularmente frente a una realidad dinámica donde coexiste una pluralidad de intereses. Al hablar de oportunidad, el conflicto se conceptualiza como una señal de la necesidad de cambios y, a la vez, como una fuerza que dinamiza la interacción social y hace posible vencer las resistencias de quienes se benefician del status quo. Evidentemente, la oportunidad no siempre se materializa y lo que prevalece es la contradicción de intereses que degenera en conflictos prolongados, en ocasiones violentos, que tienden a escalar en el tiempo, con enormes costos sociales.

Otro aspecto central del conflicto es la interdependencia. Si A puede lograr sus objetivos, con o sin B, entonces A no depende de B y difícilmente entrará en conflicto con él.

De este modo, la existencia del conflicto implica que existe, necesariamente, algún grado de interdependencia entre las partes. Del mismo modo, entre mayor es el grado de interdependencia entre individuos, grupos, comunidades o naciones, mayor el potencial para el surgimiento de conflictos.

También es importante subrayar que las partes en conflicto se disputan recursos materiales o simbólicos objetivos, cuya distribución está en juego. Sin embargo, también existe el aspecto perceptual o construido del conflicto. Si los actores no perciben que sus objetivos están en tensión, con relación a los recursos materiales y simbólicos disponibles, entonces no existe un conflicto, aunque la realidad objetiva indique que sí existe tal contradicción.

## II. LOS CONFLICTOS COMO UN PROCESO

---

Los conflictos son procesos dinámicos que se exteriorizan de diferentes maneras con momentos de mayor o menor intensidad y que no surgen de un momento a otro, habitualmente se mantienen oculto durante un tiempo, y por alguna circunstancia especial o incidente, se manifiesta en un momento determinado que incluso podría poco que ver con la raíz del problema.

Cuando un conflicto no se soluciona en los primeros momentos es muy posible que vaya escalando y sea cada vez más complejo abordarlo. Galtung (2003) <sup>1</sup> alerta sobre la naturaleza dinámica del conflicto y su “ciclo de vida”. En este sentido es importante destacar que el conflicto puede estar en su fase latente, donde al menos una de las partes percibe la contradicción, pero no existen manifestaciones de dicha contradicción en su comportamiento. En el caso de los conflictos sociales, un conflicto puede permanecer en su fase latente porque no existe una masa crítica consciente de la contradicción, o tal vez porque existe un desequilibrio de poder que impide a la parte débil actuar para defender sus intereses. Por el contrario, en su fase de conflicto manifiesto, además de la percepción de contradicción existe un comportamiento destructivo o abiertamente competitivo entre las partes, en la forma de violencia física o

verbal, litigios, diversas formas de boicot o resistencia civil. Louis Kriesberg <sup>2</sup> explica que se requieren de cuatro requisitos para que un conflicto social deje de ser latente y pase a su estado manifiesto:

- 1) Identidad: debe estar muy bien definido quiénes son “ellos” y quiénes “nosotros” así como las diversas diferencias supuestamente incompatibles entre ambos grupos;
- 2) Sentimiento de agravio: al menos una de las partes debe percibir que es víctima de una injusticia o de una carencia injustificada;
- 3) Responsabilidad: la parte que se siente agraviada debe percibir que la otra es la responsable por esa injusticia;
- 4) Poder: por último, también percibe que cuenta con el poder para que la otra parte cambie su conducta, por las buenas o por las malas.

---

<sup>1</sup> Galtung, J. 2003. *Peace by peaceful means: Peace and Conflict Development and Civilization*, International Peace Research Institute, SAGE.

<sup>2</sup> Kriesberg, L. 1998. *Constructive Conflicts*. Rowman and Littlefield Publishers

Durante la fase manifiesta del conflicto existirá habitualmente una etapa de escalada que desembocará en una crisis o clímax del conflicto, que genera un momento donde el conflicto puede estancarse y no evoluciona positivamente porque las partes tienen que decidir si seguir y tratar de derrotar al otro o intentar colaborar con él. Es importante no perder de vista que siendo el conflicto un proceso dinámico este no es necesariamente lineal, es decir, puede saltarse etapas, avanzar y retroceder así como cambiar de rumbo.

El inicio de una escalada del conflicto forma parte de la vida diaria porque incluso cuando las relaciones son buenas entre las partes hay momentos en que las expectativas o necesidades provocan conflictos, y aquí las partes pueden tomar conciencia de tensiones que aún están en una etapa pacífica y se puede hacer esfuerzos por buscar soluciones con la otra parte. Sin embargo, si resulta imposible llegar a un acuerdo y una de las partes no cede en su posición, el conflicto se intensificará y la escalada llega a un mayor nivel. Ya en esta etapa las partes deberán escoger si trabajar el conflicto de manera colaborativa o confrontacional, pueden tener aún conciencia que existen intereses comunes pero su posición se ira rigidizando por lo que aumentaran los puntos en disputa y la desconfianza.

Serán en este momento donde las acciones de las partes definirán si se pasa a un momento de mayor intensidad del conflicto, en el que la relación entre éstas se polariza cada vez más y no estarán dispuestas a ceder en su postura, por lo que cualquier acción que realice una de ellas será recibida como un ataque por la otra y se llegará a un punto donde el conflicto inicial deja de tener importancia. Aquí, las partes se centrarán en acciones descalificadoras sin posibilidad de generar espacios de diálogo, aumentando la distancia entre las partes y generando acciones hostiles pudiendo llegar a la utilización de la fuerza.

En este momento es cuando las partes pueden entender que el conflicto está estancado y que ha llegado a un punto álgido en el que la situación ha llegado al límite y ya no es sostenible para ninguna de las partes. Para que se produzca una desescalada será necesario (Vinyamata 1999) reducir la tensión que permita la recuperación de las facultades de las partes en conflicto, generar una distancia y muchas veces la participación de un tercero que apoye el proceso y que permita a las partes comenzar a comunicarse y expresar cuáles son sus necesidades, intereses, donde sitúan el problema y cuáles son sus miedos. No siempre será posible, pero el proceso podría revelar a las partes algunos intereses comunes que, quizás, permitirían reconstruir, o al menos mejorar, las relaciones entre ellas.

---

3 Vinyamata Camp, Eduard: Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel Practicum. 1999. 158p

El proceso de un conflicto puede terminar luego de una desescalada a través de un acuerdo, o muy por el contrario, se le pone fin a través de actos violentos o la imposición de la parte con mayor poder sobre la otra. La forma en que se dé término al conflicto será crucial para prever si estamos ante un final sólido y duradero, o el conflicto quedará latente, por lo que presumiblemente resurgirá en algún momento y en ocasiones con más polarización o violencia que la primera vez.

Cuando analizamos los conflictos como los procesos dinámicos que son y revisamos el desarrollo de los acontecimientos que llevaron al trabajo que ahora realiza la Convención Constitucional, se puede ver que en Chile existían conflictos latentes y que el 18 de octubre de 2019 no nacieron “de golpe”, sino que fue la manera en que se manifestaron a través del “estallido social”. Durante la fase de escalada se logró un acuerdo que dio origen a un proceso constituyente participativo, con un plebiscito de entrada y de salida, que incluyó paridad de género y representación de nuestros pueblos originarios.

Una vez constituida la Convención Constitucional, se encuentran en el mismo espacio las más diversas posturas en el que cada convencional llega con sus diferentes posiciones, más o menos distantes, y en ocasiones hasta contradictorias. Cada uno

llegó entonces con sus objetivos y la convicción de que estos son las correctas. Ante esta realidad compleja, es natural que se generen múltiples conflictos para los cuales las y los constituyentes requieren buscar acuerdos que les permitan cumplir con su mandato y elaboren la Constitución que posteriormente la ciudadanía determinará si acepta o rechaza. Durante todo el proceso hemos visto como surgen las posiciones, a veces irreconciliables entre los miembros de la Convención, pero a la vez también somos testigos de la búsqueda de intereses comunes y de consensos que les permitan gestionar sus diferencias de manera colaborativa y constructiva.

Una herramienta que permite avanzar en el cumplimiento de sus tareas son las negociaciones que en ocasiones estarán muy condicionadas por la ideología de cada grupo, las influencias externas al grupo negociador, los medios de comunicación y las relaciones de poder e influencia que son muy determinantes, pero que a la vez pueden desarrollarse de manera colaborativa, donde es vital poder dilucidar la diferencia entre sus posiciones, en ocasiones irreconciliables, de sus intereses que pueden tener puntos en común o al menos no contradictorios.

### III. GESTIÓN DE CONFLICTOS-CONFRONTACIÓN Y COLABORACIÓN

Ante un conflicto las partes involucradas en él pueden escoger, si lo abordan confrontacional o colaborativamente. La alternativa confrontacional puede permitir terminar con el conflicto en menor tiempo, en el que la mayoría podrá imponer su postura, y habrá un ganador y un perdedor. Por otra parte, un abordaje colaborativo de los conflictos puede ser quizás un proceso más largo y complejo, pero permitiría resultados con más posibilidades de sostenerse en el tiempo, pues ninguna parte se sentirá perdedora, por lo que existirá menos propensión de desconocer el resultado o querer revertirlo al desconocer su legitimidad por haber sido impuesto, lo anterior puede llevar entonces a que el conflicto vuelva a surgir y está vez con postura incluso más radicalizadas.

Podríamos decir entonces que la elección de abordar los conflictos de manera colaborativa o confrontacional generará soluciones con resultados que podrán ser más o menos duraderos, y, a la vez podrá, influir en la relación entre las partes generando buenas relaciones como resultado del proceso o bandos irreconciliables y más polarizados o se construirán puentes que puedan, en el caso de la convención por ejemplo, avanzar hacia un proceso de mayor cohesión social. Podríamos decir entonces que la elección de abordar los conflictos de manera colaborativa o confrontacional generará soluciones con resultados diferentes.

A su vez, bajo los sistemas confrontacionales, los acuerdos tienden a ser menos duraderos y pueden influir negativamente en la relación entre las partes, dejando como resultado del proceso bandos irreconciliables y más polarizados; por otra parte, los mecanismos colaborativos suelen dejar acuerdos más duraderos y pueden generar entre las partes puentes que, en el caso de la convención por ejemplo, permitiría avanzar hacia un proceso de mayor cohesión social. Existen diversas herramientas para gestionar los conflictos, siendo la negociación colaborativa una de ellas.

El punto de partida: Una vez se ha establecido un mecanismo de tipo democrático para tomar decisiones sobre la base mayoría/minoría se plantean dos tipos de problemas:

- a) De qué manera se alcanza una mayoría y cómo se respetarán en el futuro los puntos de vista de la minoría que además pueden ser diversos.
- b) Que mecanismos o análisis ayudan a definir los puntos de acuerdo y desacuerdo para introducir claridad en el proceso de toma de decisiones.

La formación de mayorías en un proceso político es muy difícil que sea por unanimidad, excepto en los supuestos en que la definición del acuerdo es muy amplia y



permite interpretaciones diversas. En este caso hay que estar en prealerta de futuros problemas interpretativos.

Aún en el caso de mayorías amplias, la formación de las mismas sigue el modelo de Tuckman: formación del grupo (que actualmente ya está formado), donde se pueden distinguir 3 fases:

- Fase tormentosa (se puede ver como algo normal y útil) donde todo el mundo defiende apasionadamente sus ideas y es muy frustrante si no se conoce su conveniencia o se entra en un proceso destructivo.
- Fase normativa en la cual se alcanza un acuerdo que puede ser la media de todas las demás opiniones debatidas. Los riesgos pueden ser los falsos consensos, groupthinking, o procesos destructivos. A partir de ahí, se entra en la fase de implementación que en el caso de una Constitución es el texto final.

Una vez que un grupo siente que su posición no es la mayoritaria, aparecen sentimientos de frustración que si son muy intensos generarán problemas de futuro con mayor o menor agresividad e insistencia.

Conviene estar preparados para un proceso de polarización en el que la minoría pasa de ser cooperativa a ser competitiva y eso sucede en todos los niveles. Se destaca como principal un valor negativo y los estereotipos y prejuicios se desatan.

El proceso será mucho más largo que el tiempo que pueda durar la convención constituyente y conviene seguirlo, porque en cualquier desarrollo posterior tendrá incidencia. Las minorías cambian a mayorías hasta cierto punto en un proceso que requiere tiempo normalmente.

## IV. EL ROL DEL CONSENSO EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

---

Si bien los procesos de negociación suelen iniciarse desde posturas antagónicas que dan origen a la etapa confrontacional o tormentosa que se mencionaba anteriormente, se debe entender que es una etapa normal y necesaria del proceso de negociación, en que las partes puedan plantear sus posiciones por más irreconciliables o antagónicas que estas parezcan, y esto no debe llevar a la idea de que ya el proceso fracasó o es inviable. En esta primera parte adversarial de la negociación se requiere que cada parte deje en claro los temas en disputa y su posición.

Posterior a la etapa confrontacional debería generarse una que sea reflexiva, donde se encuadra el conflicto no ya en términos de las posiciones opuestas de las partes, sino a un nivel más profundo de comprensión en cuanto a las necesidades y las motivaciones de las partes. En cierto modo, esta fase disminuye de manera significativa el antagonismo.

El consenso es una herramienta incluyente y democrática. Incluyente porque se hacen todos los esfuerzos posibles para incorporar los intereses de todas las partes, identificando sus necesidades y se busca lograr la mayor satisfacción posible de todos. Lo que buscan los procesos de consenso es integrar todas las perspectivas y necesidades de las partes generando un tipo de acuerdo que representa una síntesis aceptable para

las partes que deliberan sobre un problema, conflicto o decisión a tomar.

El consenso es, a su vez, un proceso democrático de diálogo que permite la deliberación para construir acuerdos, soluciones y decisiones, en las que no necesariamente todos piensen que es la mejor solución, pero sí que piensen que es producto de un proceso que hizo posible que todas las opiniones y posiciones fueran expuestas. Se trata de agrupar y sintetizar todas las opciones o lograr unanimidad en alguna de ellas, o bien lograr un acuerdo mínimo que represente a todas y todos basándose en la colaboración de las partes alejándose del enfoque de competencia o imposición.

El consenso es muy diferente a la regla de las mayorías y votación porque esta última genera que se impongan unos sobre otros donde siempre estarán los que ganan y los que pierden por lo que la perspectiva de vencer al otro es un obstáculo para la construcción de consensos.

Una de las últimas etapas en un proceso de negociación suele ser la búsqueda de acuerdos donde habitualmente se utiliza sistemas de votación, y si bien los acuerdos logrados a través de votaciones son una forma colaborativa de gestionar conflictos, esta modalidad tiene el riesgo que las partes “vencidas” no se sumen a la implementación de los acuerdos e incluso pueden hacer fracasar los acuerdos alcanzados.

Se debe aclarar que no se logra consenso a través del voto o evitando objeciones. En el hallazgo de un consenso verdadero, la gente se escucha mutuamente en forma activa y encuentra formas de satisfacer las importantes inquietudes de todo el mundo. Si se llega a un acuerdo y la gente se siente excesivamente presionada, le costará más trabajo implementar lo que se ha acordado. Básicamente, se trata de ponerse de acuerdo de que hay un mínimo nivel de aceptación en la lista siguiente enumerado como número 4), en una escala para alcanzar el consenso que va de las declaraciones más claras de consenso a las de mayor preocupación por el proceso:

Se ha descrito en la literatura lo que se ha denominado Niveles del consenso , que es una forma simple y concreta que ayuda a ejemplificar como trabajar acuerdos a través de consensos y no por mayorías. Es a través de la aplicación de una escala donde para cada uno de los puntos del acuerdo las partes deben escoger una de estas 6 alternativas:

- 1) “Estoy totalmente de acuerdo con la decisión. Estoy satisfecho de que la decisión haya sido aceptada por todo el grupo”.
- 2) “Creo que la decisión es aceptable”.

- 3) “Puedo vivir con esa decisión”.
- 4) “No estoy totalmente de acuerdo, pero no obstaculizaré la decisión y voy a apoyarla”.
- 5) “No estoy de acuerdo con la decisión y me gustaría impedir que fuera aprobada”.
- 6) “Creo que no hay unidad en este grupo. No hemos alcanzado la meta del consenso, por lo menos por ahora”.

Se entenderá que hay consenso cuando todas las personas participantes se identifican en la escala entre las alternativas 1 y 4. Claramente el consenso toma más tiempo que la voluntad de la mayoría, pero la aprobación consiguiente es crítica para que no se sabotee más tarde lo que se ha aprobado.

---

<sup>4</sup> Bourse A y Kaufman E De socios en conflicto a socios en la paz. 2013

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Bourse y Kaufman E, De socios en conflicto a socios en la paz. Icaria Editorial, 2014
- Serapaz. Manual para la transformación positiva de conflictos. 2013
- Galtung, J. Peace by peaceful means: Peace and Conflict Development and Civilization, International Peace Research Institute, SAGE. 2003
- Vinyamata Camp, Eduard: Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel Practicum. 1999. 158p
- Kriesberg, L. Constructive Conflicts. Rowman and Littlefield Publishers. 1998

*Rosa María Olave 1, Catalina Cataldo 2, Mirtha Ulloa 3, Mónica Valdés 4  
Han colaborado de manera especial en este informe: Josep Redorta 5, Edy Kaufman 6*

1 Docente Derecho UAH

4 Docente Derecho UAH

2 Egresada Derecho UAH

5 Abogado y mediador de Barcelona

3 Docente Derecho UAH

6 Profesor de la Universidad  
de Maryland, USA