

**CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

**EL NUEVO SISTEMA DE  
JUSTICIA LABORAL**

---

**MÓDULO III**  
**“MASC”, TEORÍAS Y TÉCNICAS PARA LA  
CONCILIACIÓN.**

**LIC. CLAUDIA VILLAVICENCIO**



**TRABAJO**

SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL

## MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Los métodos alternativos de solución de conflictos (***Alternative Dispute Resolution*** o «**ADR**», por sus siglas en inglés) son sistemas que brindan a las partes enfrentadas **vías alternativas para resolver sus discrepancias** sin tener que acudir a los tribunales.

Algunos de estos métodos (denominados «**MASC**», en español) son el arbitraje (*arbitration*), la mediación (*mediation*), la conciliación (*conciliation*), etc. Estos sistemas —**de gran tradición en los países anglosajones**— tratan de promover que el hecho de acudir a los tribunales sea el último recurso para resolver cualquier discrepancias o controversia (*dispute*).

# MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

## Métodos de resolución de controversias

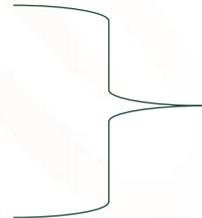
HETEROCOMPOSITIVOS:



Juicio

Arbitraje

AUTOCOMPOSITIVOS

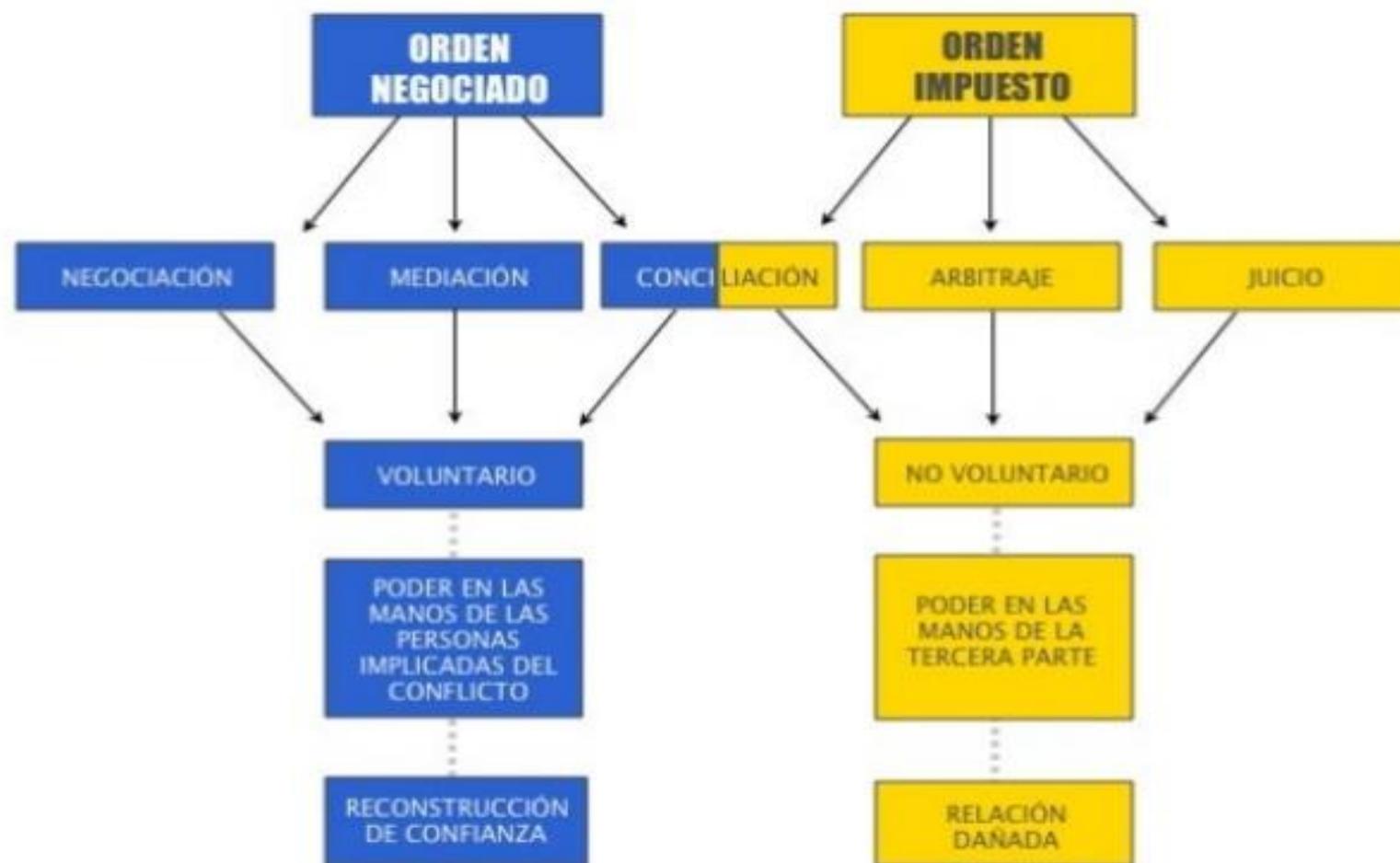


Mediación

Conciliación

Negociación

## Tipos y métodos de resolución de conflictos



# ANTECEDENTES

- «Reconcílate pronto con tu adversario mientras vas con él por el camino, no sea que tu adversario te entregue al juez, y el juez al alguacil, y seas echado en la cárcel.»
- MATEO 5:25

## ELEMENTOS FORMALES DE LOS MASC

Proceso

Propuestas

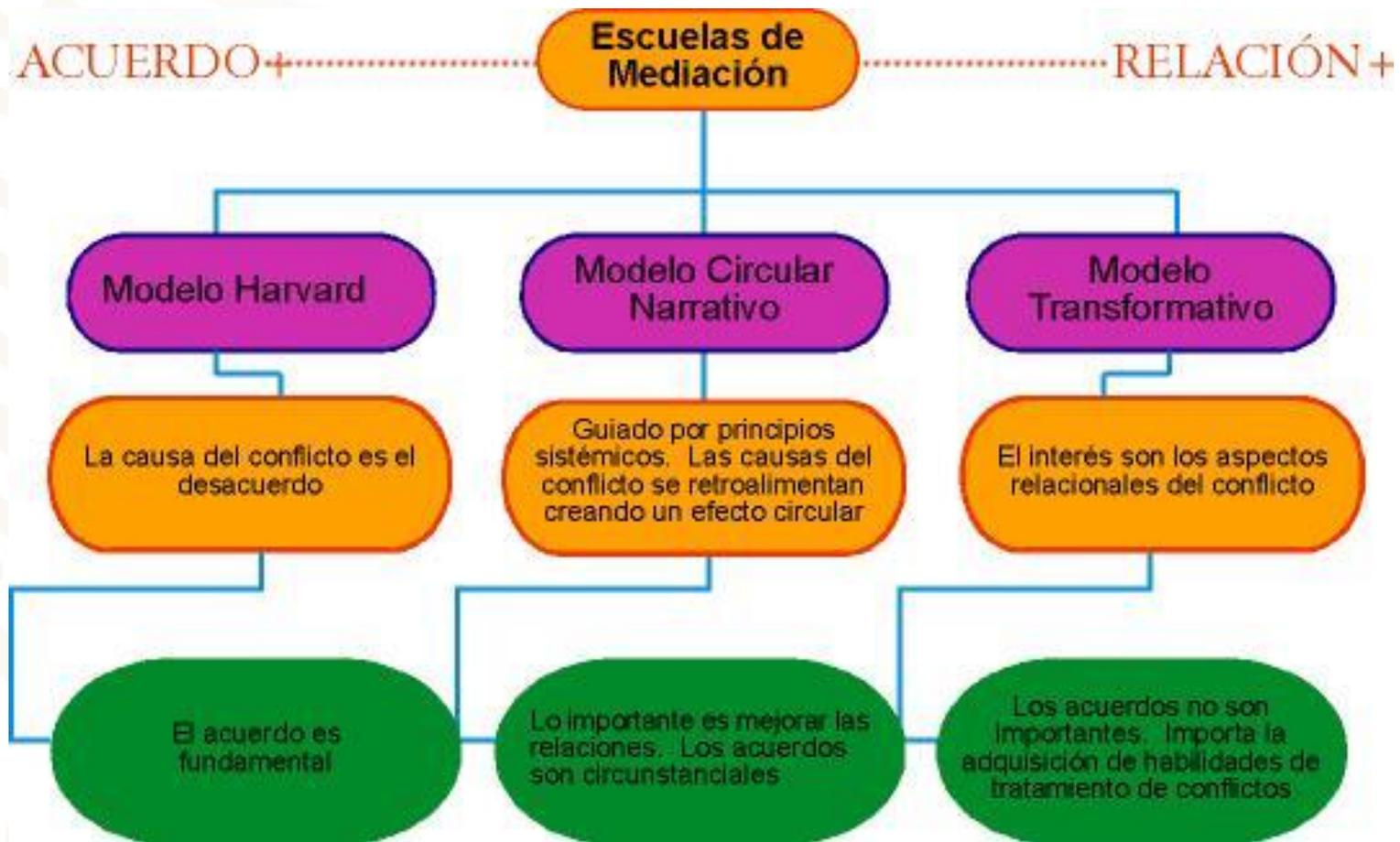
Convenio.

- ✓ Inicio, reglas del proceso, narrativa, agenda de trabajo, mapeo del conflicto, escenarios.
- ✓ Propuestas: Opciones de solución de las partes.
- ✓ Acuerdos: Consenso, solución, restauración, armonización de relaciones.

# MEDIACIÓN

La mediación es el al proceso en el que uno o más mediadores intervienen facilitando a los interesados la comunicación, con objeto de que ellos construyan un convenio que de solución plena, legal y satisfactoria al conflicto.

La mediación, la conciliación y la Justicia Restaurativa, son métodos de solución de conflictos que promueven las relaciones humanas armónicas y la paz social (LMC y promoción para la paz social del Estado de México)



*Los diferentes modelos en mediación.*

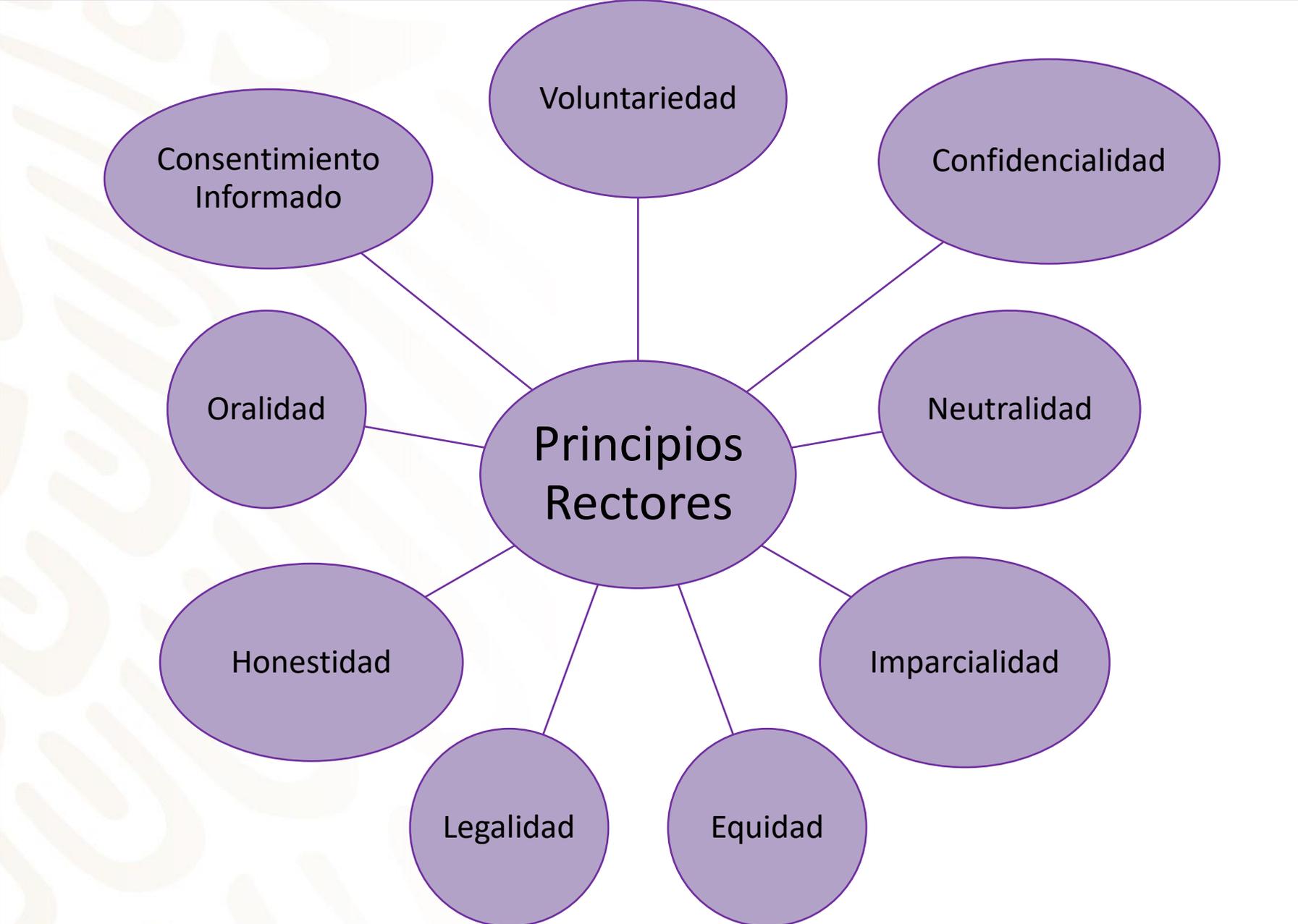
# Participantes

Solicitante(s)

Mediador

Invitado (s)





# Conciliación

- El término conciliar deriva del término latino conciliare, que significa ajustar los ánimos de quienes están opuestos entre sí. DRAE
- Es un proceso en el que uno o más conciliadores asisten a los interesados facilitándoles el diálogo y proponiendo soluciones legales, equitativas y justas al conflicto.

Su característica específica es que el tercero ajeno al conflicto propone las soluciones.

## Características

- **Método de Auto-composición Asistida.** (divergencia de opiniones)
- Método a través de una vía pacífica y de diálogo.
- **Voluntario.**
- **Intervención de uno o más Terceros Imparciales** (llamado conciliador) **que tiene la facultad de proponer soluciones al conflicto.**
- **Solución surge a propuesta del conciliador.** Ya que tiene esa diferencia con la mediación.
- **Soluciones apegadas a los principio de legalidad, justicia y equidad.**

# Características

- Facilita la comunicación entre las partes
- Resolución pacífica de los conflictos
- Clarificación de los conflictos en cuanto a las posiciones, intereses y necesidades de las partes.
- Despresurización de la carga judicial
- Dar la oportunidad a las partes de ser protagonistas en la construcción de las alternativas de solución a sus controversias y no meros espectadores.
- Construcción por parte de los mediados de la solución a sus desavenencias
- Es flexible
- Intervención de un Tercero (llamado mediador) Imparcial, Neutral (Alterutal)

## **1.1 Teoría del conflicto**

**1.1.1** Concepto de conflicto.

**1.1.2** Elementos del conflicto.

**1.1.3** Clasificación de los conflictos.

**1.1.4** Causas del conflicto.

**1.1.5** Fases del conflicto.

**1.1.6** Actitudes ante un conflicto.

**1.1.7** Estilos de gestión del conflicto.

.

## 1.1.1 Concepto de conflicto.



LLUVIA DE  
IDEASiii

# 1.1.1 Concepto de conflicto

## **CONFLICTO**

Es la divergencia percibida de intereses, sentires, pensares o haceres.

A photograph of a man and a woman in a heated argument. The man, on the left, has dark hair and is wearing a suit and tie. The woman, on the right, has blonde hair and is wearing a dark blazer over a light-colored top. Both have their mouths open as if shouting. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the left side of the image, containing text.

### 1.1.2 Elementos del conflicto.

- 
- 1.- Las partes

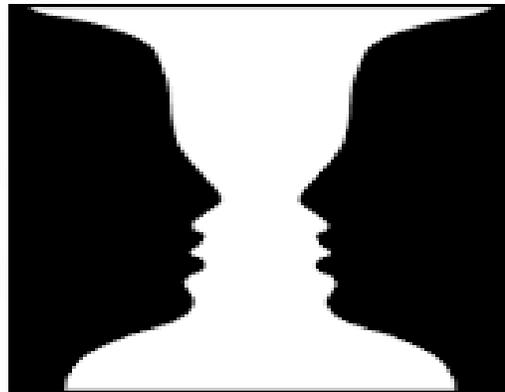
## 2. El Poder

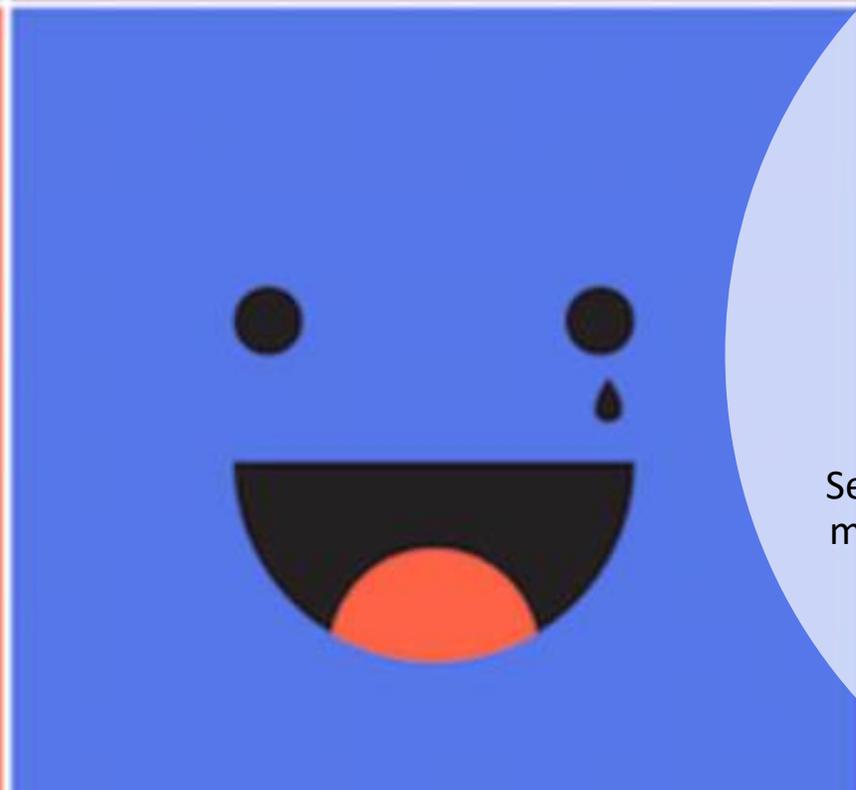
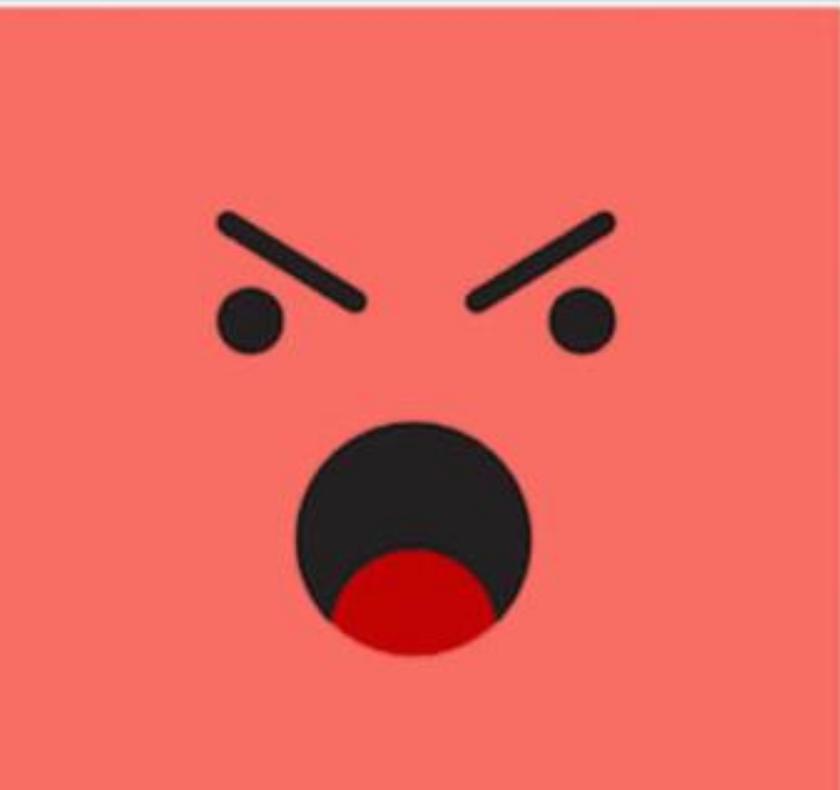
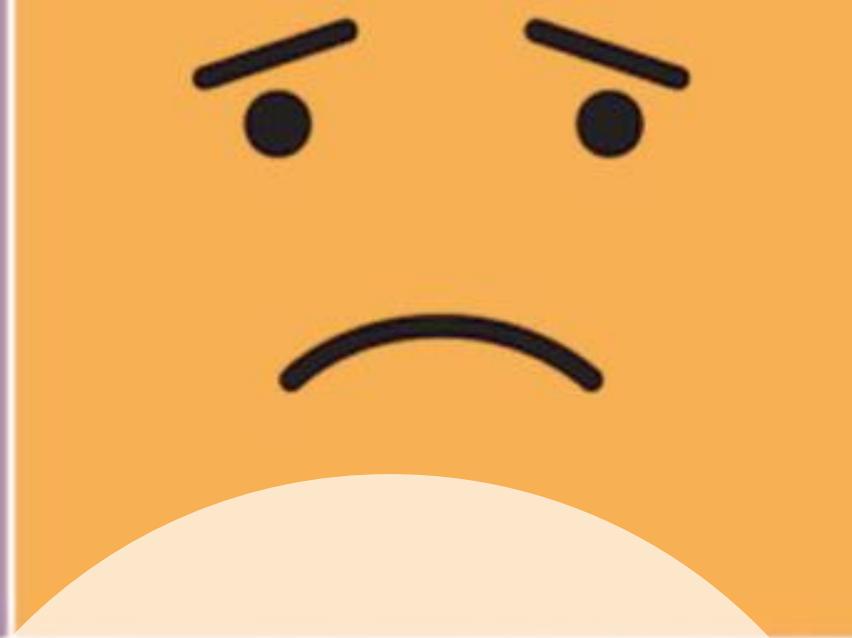
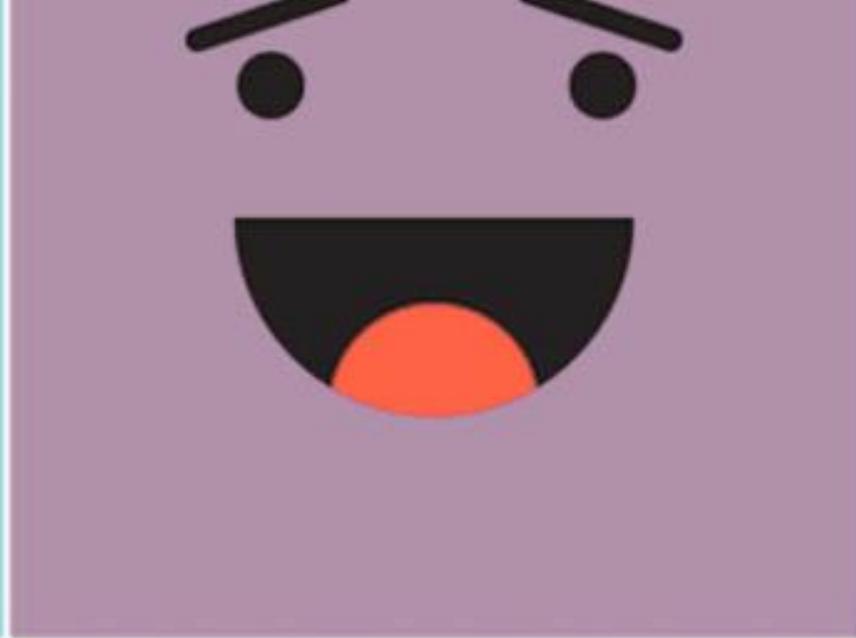
- Es la capacidad de influencia que tiene una parte sobre la otra, la función del mediador, es equilibrar dicho poder.



### 3. Las percepciones del conflicto

- la realidad que una parte trasmite a la otra, es la forma de recibir o demostrar el conflicto y sus causa.





## 4. Las emociones y sentimientos.

Se traducen en diferentes estados de ánimo con motivo de los recuerdos, o frustraciones vividas

# EMOCIONES

- **M**iedo
- **A**legría
- **T**risteza
- **A**mor
- **R**abia



Las emociones son expresiones neurofisiológicas, del sistema nervioso y de estados mentales.

# sentimientos

- Los **sentimientos** son el resultado de las emociones y pueden ser verbalizadas (palabras)
- Poder
- Deseo
- Codicia
- Culpa
- Envidia
- Pereza
- Celos
- Dolor
- Sufrimiento

## 4. Posiciones

- Las *posiciones* representan la postura inicial que más comúnmente adoptan las partes en conflicto.
- Las posiciones simplemente definen lo que las partes creen que quieren.
- Las posiciones tienden a centrarse en resultados específicos y así limitan la resolución al logro de esas peticiones específicas.
- Las posiciones no dejan mucho espacio para explorar y resolver problemas: se obtiene lo que se quiere o no se consigue lo que uno quiere.
- Es muy importante, al analizar el conflicto, determinar si las partes adoptan actitudes posicionales.

Posición

Intereses

Necesidad

## **5. LOS INTERESES**

- ✓ Representan el contexto más amplio en el que existe una posición.
- ✓ Los intereses pueden converger y están menos sujetos a debate.
- ✓ Por ejemplo, dos hermanas pelean por tener la taza donde su madre echó la mezcla del pastel de chocolate. Cada una adopta la actitud posicional de querer ser la primera en obtenerla y cada una tiene argumentos poderosos: "Yo soy mayor." "Yo ayudo más." "Tú tomaste más la vez pasada.«
- ✓ Determinar quién debe tener la posesión o debatir los argumentos ayuda poco a resolver el conflicto.
- ✓ Ir más allá de las posiciones, abre paso a descubrir intereses comunes que pueden ser satisfechos plenamente. Y quizá sus intereses no estén en conflicto, ya que una quiere lamer la cuchara y la otra sacar el batido de la taza con los dedos.

## 6. NECESIDADES

- Representan el contexto aún más amplio de los intereses.
- Las necesidades físicas y psicológicas no satisfechas subyacen en muchos, si no en todos los conflictos.
- Aun cuando tales necesidades no se expresen, su satisfacción puede ser esencial para una plena resolución del conflicto.
- Hay muchos marcos para analizar y comprender las necesidades humanas básicas una de las más importantes es la jerarquía de necesidades de Maslow (1968) que van de lo físico a lo trascendente.
- la mayor parte de los prejuicios, malentendidos y conflictos dentro de y entre grupos surgen de estas cuatro necesidades básicas.

# Pirámide de Maslow



### 1.1.3 Clasificación de los conflictos

Según **Christopher W. Moore**, uno de los teóricos líderes en el campo de la transformación de Conflictos en los Estados Unidos hay cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

# Los conflictos de relación:

CARACTERISTICAS	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presencia de una alta intensidad emocional.</li><li>➤ Comportamiento negativo reiterado</li><li>➤ Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.</li><li>➤ Comunicación pobre o malentendidos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes</li><li>➤ Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado <b>conflictos irreales o innecesarios</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Posibles intervenciones:</b></li><li>➤ Controlar la expresión de las emociones a través del proceso, de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes, etc. –</li><li>➤ Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.</li><li>➤ Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas.</li><li>➤ Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación.</li><li>➤ Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura. - Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.</li></ul>

# Los conflictos de información

CARACTERISTICAS	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes.</li></ul>	<p>- Carencia de información. - Información defectuosa. - Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante. - Interpretaciones diferentes de los datos. - Diferentes procedimientos de valoración</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Algunos</b> conflictos de información <b>pueden ser innecesarios</b>, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto.</li><li>✓ <b>Otros</b> conflictos de información <b>pueden ser auténticos</b> al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos</li></ul>	<p><b>Posibles intervenciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Controlar la expresión de las emociones a través del proceso, de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes.</li><li>✓ Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.</li><li>✓ Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas.</li><li>✓ Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación.</li><li>✓ Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura. - Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.</li></ul>

# Los conflictos de intereses:

CARACTERISTICAS	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales.</li><li>❖ Los conflictos de intereses resultan <b>cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente.</b></li><li>❖ Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Situación de competencia (percibida o real).</li><li>❖ Intereses substantivos en conflicto.</li><li>❖ Intereses procedimentales en conflicto.</li><li>❖ Intereses psicológicos en conflicto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ De procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta)</li><li>❖ psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc...)</li><li>❖ Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.</li></ul>	<p><b>Posibles intervenciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Centrarse en los intereses, no en las posiciones. - Buscar criterios de solución objetivos.</li><li>❖ Desarrollar soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes.</li><li>❖ Buscar maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles.</li><li>❖ Desarrollar intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.</li></ul>

# Los conflictos estructurales

CARACTERISTICAS	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Son <b>causados por estructuras opresivas de relaciones humanas</b> (Galtung, 1975)</li><li><input type="checkbox"/> Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Patrones de comportamiento o de interacción destructivos</li><li><input type="checkbox"/> Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.</li><li><input type="checkbox"/> Desigualdad en el poder y en la autoridad.</li><li><input type="checkbox"/> Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.</li><li><input type="checkbox"/> Limitaciones temporales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc...,promueve con frecuencia conductas conflictivas.</li></ul>	<p><b>Posibles intervenciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Definir claramente y cambiar los roles de cada uno.</li><li><input type="checkbox"/> Reemplazar los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos.</li><li><input type="checkbox"/> Resituar la propiedad o el control de los recursos.</li><li><input type="checkbox"/> Establecer un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable.</li><li><input type="checkbox"/> Pasar de una negociación por posiciones a una basada en el análisis de intereses.</li><li><input type="checkbox"/> Modificar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión).</li><li><input type="checkbox"/> Modificar el tipo de relaciones físicas y ambientales entre las partes (cercanía y distancia). - Modificar las presiones externas sobre las partes. - Cambiar las limitaciones temporales (más o menos tiempo).</li></ul>

# Los conflictos de valores

## CARACTERISTICAS

---

- Son **causados por sistemas de creencias incompatibles**.
  - Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas.
  - Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto.
  - Valores diferentes no tienen por que causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes
- 
- Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros.
  - Cuando se pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes

## CAUSAS

---

- Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

### **Posibles intervenciones:**

- Evitar definir el problema en términos axiológicos.
  - Permitir a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo.
  - Crear esferas de influencia en las que domina un conjunto de valores.
  - Buscar un objetivo jerárquicamente superior que todas las partes compartan.
-

## Otras clasificaciones del conflicto: Conflicto intrapersonal o intrapsíquico

- En este nivel el conflicto ocurre **dentro** de los individuos.
- El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros.
- Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.



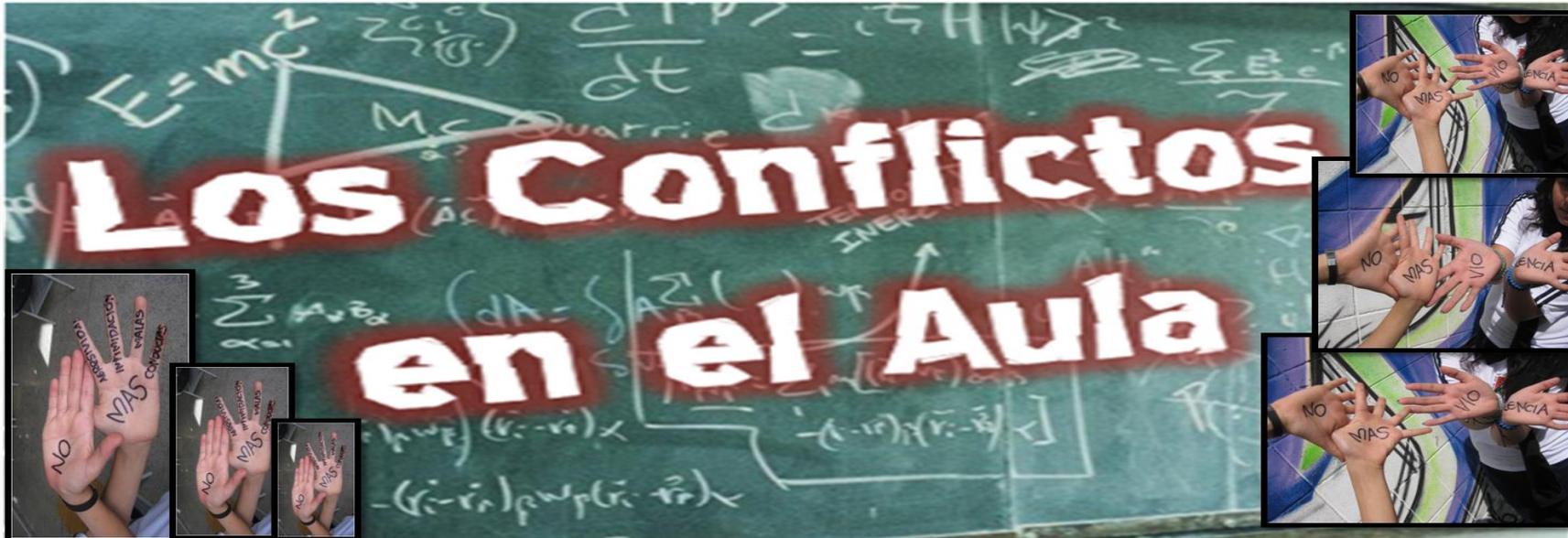
# Conflicto interpersonal

- Este tipo de conflictos ocurre **entre las personas individuales**: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc.
- La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.



# Conflicto intragrupal

- ✓ Este tipo de conflicto **se da dentro de un pequeño grupo**: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc.
- ✓ En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.



# Conflicto intergrupal

- En éste último nivel el conflicto se produce **entre dos grupos**: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc.
- En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.
- Ejemplo grupo de alumnos y grupo de maestros, grupo de padres de familia y grupo de maestros.



# 1.1.5 Fases del conflicto.

FASE DEL CONFLICTO	DESCRIPCION
<b>FASE 1.- Incompatibilidad entre las partes involucradas</b>	Las opiniones, valores, ideales, actitudes o percepciones de las partes son opuestos o no se comparten, por lo que no se llega a un acuerdo común; Es el inicio y surgimiento del conflicto
<b>FASE 2.- Identificación del conflicto.</b>	La incompatibilidad en todo lo anterior genera diferencias, sensaciones, emociones e ideas en las partes en conflicto. A veces ambas partes reconocen la existencia de un conflicto; otras veces, solo una de las partes lo reconoce y la otra lo niega
<b>FASE 3.- SURGIMIENTO DE INTENCIONES</b>	Es la etapa donde las partes toman la decisión de actuar o comportarse de una determinada forma para un fin particular. Se pueden tomar acciones para solucionar el conflicto, lo cual se ve como una ayuda; o por el contrario se toman acciones para atrasar la solución del conflicto, como tomar actitudes hostiles o violentas
<b>FASE 4.- RESULTADO</b>	Es la consecuencia directa del conflicto. Un resultado positivo va a beneficiar a la mayoría de los involucrados, mientras que uno negativo solo beneficia a la minoría o el conflicto no se soluciona.

## 1.1.6 Actitudes ante un conflicto.



## 1.1.7 Estilos de gestión del conflicto

### • ESTILO COLABORATIVO

- Es aquél en el que intentamos defender nuestros intereses y el de todas las personas implicadas en el conflicto.
- Este estilo es sumamente eficaz en aquellos casos en que necesitamos buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones.
- También es útil cuando es importante que todas las partes aprendan y combinen sus diferentes puntos de vistas y perspectivas.
- Además es muy recomendable cuando algunas de las partes de conflicto albergan resentimientos pendientes como resultado de conflictos anteriores.

# ESTILO COMPETITIVO

- ❖ El estilo competitivo se corresponde con aquél en el que no escuchamos los intereses de las otras partes y nos limitamos a defender el nuestro.
- ❖ A primera vista puede parecernos muy competitivo, muy agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía. Sin embargo, el estilo competidor se revela como el único eficaz cuando las demás partes del conflicto no están practicando el juego limpio.
- ❖ También puede ser aconsejable en situaciones de emergencia, en las que se necesita una acción decidida y eficaz por parte del líder, o en los casos que requieren que tomemos medidas impopulares que son necesarias, a pesar de que estas puedan afectar a otras personas.

## Estilo de compromiso

- ✓ La solución de compromiso se encuentra en el dominio de la **negociación**.
- ✓ En este espacio todas las partes del conflicto deben renunciar a una parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos.
- ✓ Es la solución más eficaz cuando las partes del conflicto defienden intereses que son mutuamente excluyentes.

# Estilo evitativo

- “La mejor batalla es la que no se libra”.
- El **Evasivo (“Sombra”)** es “no asertivo y no cooperativo”
- El individuo en lo inmediato no persigue sus propios intereses ni los de la otra persona.
- No confronta el conflicto. Ser “Sombra ” puede tomar la forma de esquivar diplomáticamente un tema, posponiéndolo para un momento mejor, o simplemente retirándose de una situación amenazante, para trabajar un situación más favorable

# ESTILO ACOMODATIVO

- “Se cazan más moscas con miel que con hiel”.
- El **Acomodaticio (“Obsequioso”)** es “no asertivo y cooperativo»
- Cuando “acomoda” un individuo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona.
- Hay un elemento de sacrificio personal en este modelo. Ser “Acomodaticio” puede tomar la forma de una generosidad o caridad altruista, obedecer la orden de otra persona cuando uno preferiría no hacerlo o ceder al punto de vista de la otra parte.