

Universidad Nacional de La Plata

Comité Académico de Ciencias Políticas y Sociales.

**ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

Autor: JOSE MARIA LEZCANO\*

Email: [josemlezcانو@jursoc.unlp.edu.ar](mailto:josemlezcانو@jursoc.unlp.edu.ar)

Palabras Claves:

**Español:** Conflicto – Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) –  
Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos (MARC)

**Portugués:** Conflito - tecnologias da informação e comunicações (TIC) - Métodos  
alternativos para a resolução de conflitos (MARC)

---

\*Abogado. Becario de Investigación - Nivel Iniciación. UNLP. Proyecto: “Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos en el Derecho Informático”. Directora: Prof. Noemí Olivera. Integrante de Grupo de Estudio de la Complejidad en la Sociedad de la Información. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

## **1. INTRODUCCION**

El estudio del conflicto ha sido considerado como una categoría ontológica, diferenciada de aquellos elementos que representan aspectos particulares del mismo (conflicto bélico, familiar, político, entre otros). A partir de ello se ha emprendido la búsqueda de características particulares de un género propio [Entelman, 2005]. De este modo se hace necesario indagar sobre cómo se relaciona el conflicto con el todo que lo contiene y del que forma parte<sup>1</sup>.

Así, el conflicto o disputa<sup>2</sup>, como fenómeno complejo, tiene una gran cantidad de variables y elementos que intervienen en su dinámica y desarrollo, ofreciéndonos amplios aspectos para abordar su análisis. Entonces, un enfoque sistémico nos lleva a comprender que tal fenómeno relacional conflictivo forma parte de otro fenómeno mayor. A los efectos expositivos, nos centraremos aquí en el abordaje que permiten los 'intereses', los 'derechos' y el 'poder' como escenarios del conflicto y especiales puntos de análisis.

Por otro lado, es necesario resaltar que cada clase de conflicto tiene sólo algunas estrategias de resolución más adecuadas, entonces es necesario identificar y caracterizar muy precisamente cada conflicto a fin de ofrecer las mejores estrategias para su resolución. Es por eso que en esta etapa se trabaja en el desarrollo de instrumentos que permitan llegar identificación y sistematización del conflicto.

A partir del desarrollo y la utilización, cada vez más generalizada de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) se han multiplicado las relaciones entre personas, grupos, organizaciones, empresas, estados, etc. Todo ello ha traído consigo el surgimiento de la Sociedad de la Información (SI) y ante ello, la necesidad de construir nuevas estrategias que permitan el análisis de los elementos que la estructuran<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Desde este punto de vista saldremos de un enfoque clásico judicial, donde suele enunciarse el conflicto en términos de pretensiones, en un sentido estático, para desarrollar un análisis del conflicto desde un punto de vista dinámico, como fruto de esa interacción de sus elementos entre sí y con su entorno.

<sup>2</sup> En los términos del presente trabajo se utilizarán como sinónimos los términos de conflicto, disputa y desavenencia.

<sup>3</sup> Esas interacciones, novedosas y con una tendencia a la aceleración, conllevan al surgimiento de conflictos que sobrevienen en un ámbito no previsto por las estrategias de resolución tradicionales. Resulta difícil esperar que un sistema de resolución como el judicial, sobresaturado en sí mismo, brinde soluciones eficaces, ágiles y adecuadas a las demandas que la SI plantea.

Proyectados entonces en el contexto de la Sociedad de la Información y la transversalidad que las TIC imponen, se plantea comprender el fenómeno del conflicto, con necesario énfasis en una profunda dimensión de cambio -la evolución de la sociedad tradicional hacia la Sociedad de la Información- que, a partir de un entorno tecnológico, genera una importante significación económica, jurídica, social y política.

Las circunstancias surgidas de la interrelación de los elementos que intervienen en un conflicto y la comunicación con su entorno nos imponen pensarlos multidisciplinariamente. Ello nos ofrece distintas posibilidades de descripción, cuantificación y cualificación, de manera tal que sirva para reducir la incertidumbre, disminuir los costos y aumentar la prudencia en la toma de decisiones en situaciones de conflicto en un contexto globalizado.

## **2. EL CONFLICTO**

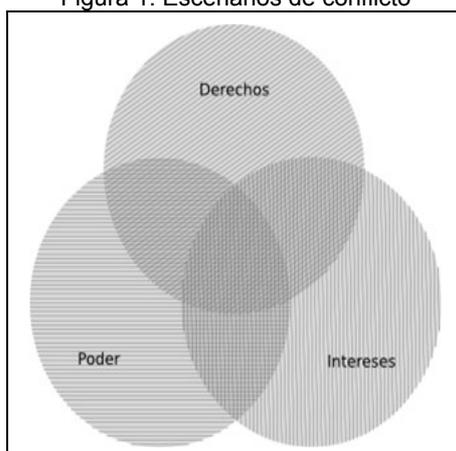
En primer término, se hace necesario identificar el conflicto como un “proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses” [Thomas, 1992]. Esta definición desarrolla la idea del fenómeno como un proceso dinámico, entendido como un proceso o sucesión de actos o acontecimientos, no necesariamente ordenados. La definición enuncia la existencia de partes, superando la categoría de conflictos intra-personales y abarca la idea de percepción de las cosas en conflicto, importando ello la especial manera en que cada uno de los agentes ve la disputa.

## **3. EL CAMBIO Y LOS NUEVOS ESCENARIOS**

Se debe tener presente que, en el tránsito a la Sociedad de la Información, el ‘cambio’ resulta uno de los componentes que signará las nuevas y viejas situaciones de conflicto, ya sea al tiempo de establecer el nacimiento de una desavenencia, sus consecuencias o ambos a la vez. Suele decirse que un cambio plantea siempre un escenario nuevo, distinto y por conocer. Conocer y analizar, interpretar y diagnosticar los cambios que la Sociedad de la Información impone es fundamental para elaborar canales adecuados y oportunos, que traten los distintos aspectos del fenómeno conflictivo, buscando visualizar los riesgos -los conocidos y los nuevos.

Para lograrlo debemos atender a los diferentes aspectos del cambio. Desde nuestra perspectiva, se considera necesario atender a tres escenarios, absolutamente intervinculados, que evocan la idea gráfica de 3 círculos superpuestos, donde interactúan cuestiones que obedecen a su propio origen, pero que, inevitablemente, se confunden con aspectos propios de los demás escenarios con lo que interfieren.

Figura 1. Escenarios de conflicto



Se representan los distintos escenarios, que interactúan entre sí y marcan diversas perspectivas y formas de abordar el conflicto. Con la figura marcamos aspectos propios de cada escenario, así como zonas de interacción con uno u otro elemento o con ambos a la vez. Obteniendo como resultado distintos niveles de entramado y complejidad.

### 3.1. Escenario Jurídico

Toda disputa tiene en sí misma una importante significación en términos de derechos, al menos desde una perspectiva ética o axiológica<sup>4</sup>. Asimismo, convivimos en un sistema marcado por distintos sistemas jurídicos (sub-sistemas). Cuando las interacciones de agentes superan las fronteras, tradicionalmente se recurre al Derecho Internacional Público y/o Privado como manera de organización social que los Estados han determinado para lograr una solución a un problema planteado. Sin embargo, hoy se plantea, que cada Estado no sólo tiene un sistema propio de solución de conflictos (por ejemplo, el sistema judicial), sino que, además, una misma acción (incluso una idéntica consecuencia), tiene soluciones distintas en distintos Estados. Esto hace poco probable una solución armonizadora, o que, al menos, desinterese a los agentes a continuar en la disputa.

### 3.2. Escenario de Intereses

<sup>4</sup> La reivindicación de justicia, por ejemplo.

Las demandas de un mundo globalizado, crecientemente inmerso en una Economía del Conocimiento (EC), han generado nuevas necesidades, construyendo y modificando intereses diversos en distintas organizaciones sociales. En un mundo en red aumenta exponencialmente la cantidad de interacciones y vínculos entre agentes (personas, grupos u organizaciones). Cada uno con un marco cultural, valores y objetivos propios de la organización a la que pertenecen, los que muchas veces resultan antagónicos con los intereses de otros agentes. Por otro lado, las TIC han impulsado un profundo cambio en las posibilidades de comunicación y acceso a la información entre los elementos del sistema, planteándose, además, una nueva relación de tiempo y espacio.

### **3.3. Escenario del Poder**

Una de las principales características del nuevo escenario global, de claro sesgo neo-liberal, se centra en el movimiento del poder desde el sector público hacia el privado. El poder económico parece imponerse sobre el poder político, encontrando muchas veces una situación asincrónica entre ellos [Kriesberg, 2003; Olivera, 2009]. La distribución del poder en los nuevos actores sociales se está realizando de un modo que lleva a vislumbrar un escenario no exento de exclusión o, en el mejor de los casos, con escasa participación de las mayorías en la toma de decisiones que les afectan. La posibilidad de acceso a la información, el avance tecnológico y el respaldo económico han configurado una nueva relación entre poder político y económico, habiendo alterado los límites de uno sobre el otro.

## **4. EL MAPA DEL CONFLICTO**

El desarrollo del concepto podemos encontrarlo en Wehr [18] cuando plantea la necesidad de un instrumento como una herramienta útil y eficaz para entender de mejor manera los motivos, alcances y la sistemática del fenómeno. Explica el autor que para ser un buen pacificador es necesario ser un buen 'mapeador' del conflicto. Para trabajar convenientemente, es necesario un mapa, el cual debe detallar por qué existe el conflicto, identificar los obstáculos que se oponen al arreglo, e indicar los procedimientos destinados a encauzar o resolver la disputa.

Esto lo construiremos a partir de la información que se obtenga de la observación, con especial acento en las perspectivas de abordaje planteadas (derecho, intereses y poder). Será importante también la utilización de métodos

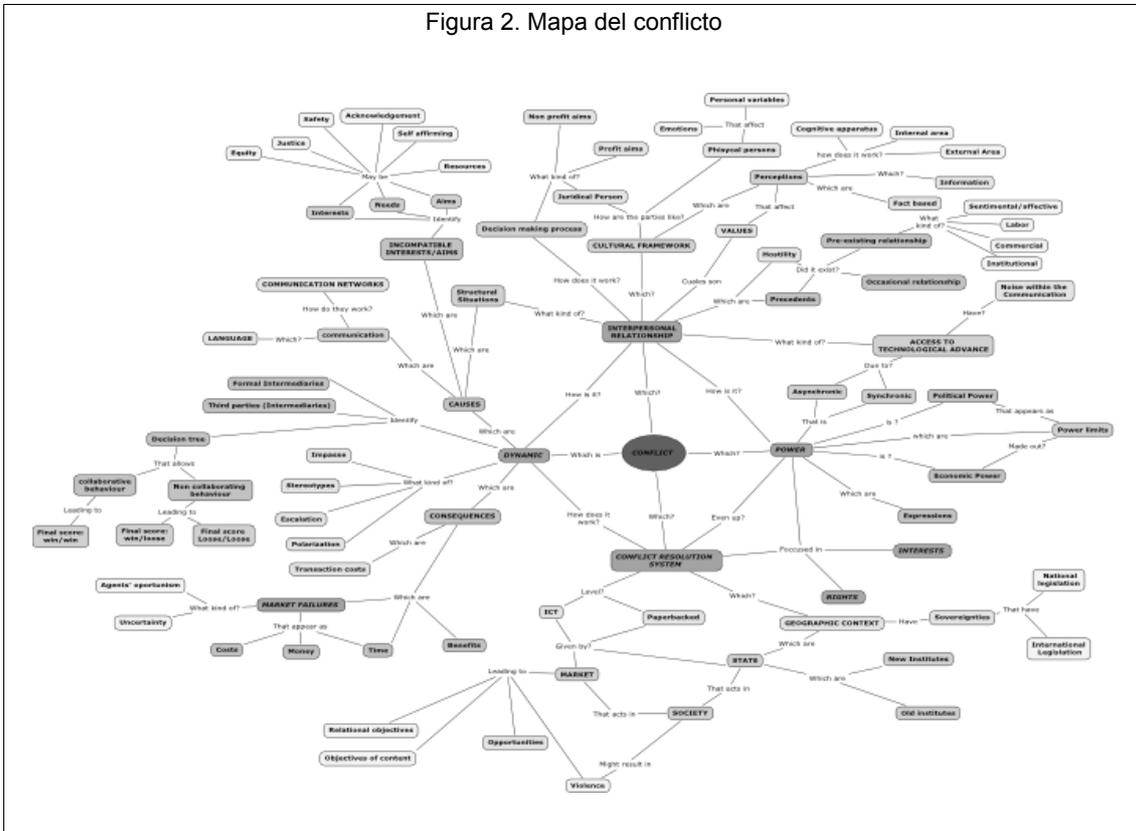
específicos de obtención de información, por ejemplo entrevistas con actores identificados, encuestas, entre otras.

#### **4.1. Condicionantes del contexto Sociedad de la Información**

Las características de la Sociedad de la Información nos obligan a analizarla como 'sistema complejo', ya que los subsistemas que la componen interactúan a gran velocidad, entre sí, hacia arriba y hacia abajo. Desde este punto de vista, los subsistemas políticos -Estados-, económicos -empresas- y sociales -ciudadanos-, interactúan bajo aquellas características. Desde la óptica de los conflictos posibles, deberíamos agregar un complemento, cual es la subsistencia de estructuras, conductas y condicionamientos propios del sistema que ya estaba instalado [Olivera-Proto, 2009].

La dinámica socio-económica, acelerada por los avances tecnológicos, especialmente en materia de comunicación, construye un escenario extremadamente proclive al cultivo de conflictos con características similares a anteriores formas de disputa, pero con otras muy diferentes a aquellas estructuras de conflicto. Nunca como hoy las decisiones fueron tan críticas, ni los efectos de esas decisiones se ven tan rápido, tanto en el plano privado como en el público. Por ello, para la toma de decisiones no sólo se deben tener en cuenta los actores y factores internos de los agentes, sino también los externos. La profunda interconexión de los estados, producto de las comunicaciones y la circulación acelerada de capitales, imbrica toda acción en un marco económico y en sus posibles consecuencias sociales, convirtiendo a cada estado nacional, cada provincia, cada gobierno local, empresa, hogar, individuo, en un subsistema interconectado cuya evolución es imprecisa, por cuanto interactúa permanentemente con sus pares (otros gobiernos, familias, individuos), hacia arriba (instancias superiores) y hacia abajo (ciudadanos, empleados, hijos). Es decir, funciona con todas las características de un sistema complejo. Por tal circunstancia se hace necesaria la elaboración de un instrumento de estudio que nos permita guiarnos en el fenómeno y comprender qué está pasando en una interacción conflictiva. Con ello procuraremos identificar cuáles son las principales variables que intervienen en el fenómeno, qué dimensiones alcanza -real y potencialmente-, cuáles son los agentes y cuál es la dinámica de su interacción, en qué etapa se encuentra la disputa, qué sistemas de resolución de conflictos existen y

cuáles son sus características, qué niveles de interacción tecnológica existen, de qué manera actúan los elementos de poder, etc.



La figura 2 muestra un ejemplo de la forma gráfica que podría alcanzar la sistematización de la información que se obtiene en el análisis del conflicto. Parte del fenómeno dado, y mediante preguntas y/o observaciones se irán creando proposiciones y enlaces que sirvan de guías conceptuales de análisis de la disputa.

## 4.2. Funcionalidad del Mapa propuesto

Este Mapa del Conflicto en la Sociedad de la Información nos permite guiarnos en el marco histórico en el que se desarrolla el conflicto, cuál es su contexto político, geográfico, jurisdiccional, social y tecnológico, entre otros. Con este instrumento se procura desentrañar la dinámica del conflicto y guiarnos en la constante evolución y movimiento del fenómeno, tales como escaladas, polarización, impasse. Se busca, asimismo, identificar las causas y consecuencias [Werh, 2006, Maiese-Norlen, 2003] de la interacción, muchas veces mezcladas en sí mismas.

Por ello, si miramos el conflicto como un sistema en sí mismo, necesitamos detenernos en las acciones de las partes. Desde ellas podemos encontrar cuáles son las acciones (*input*) y cuáles son las reacciones (*output*) de cada uno de los

subsistemas (personas, empresas, estado). Podemos buscar lo que el conflicto provoca en el entorno, conociendo los factores que ingresan a él (recursos tecnológicos, innovación, intereses creados en torno, que lo alimentan, etc.), así como también observar lo que se genera por él, y cómo esas salidas habrán de servir como *input* de otros sub-sistemas con los que se relacionan, expresándolo como un sistema complejo que tiende a complejizar su entorno.

## **5. LA ESFERA DE CONFLICTOS**

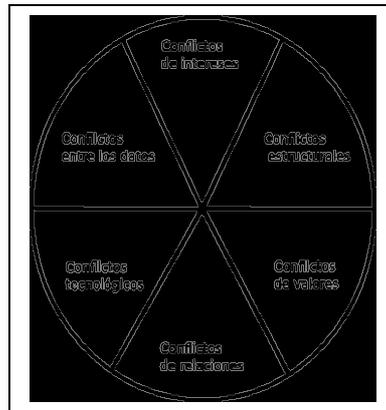
A partir de los elementos que se obtienen de un análisis como el planteado, resulta natural comprender que un fenómeno conflictivo no aparece en paquetes bien estructurados, con sus causas y sus ingredientes claramente identificados. Las causas a menudo están oscurecidas y desdibujadas por la dinámica de la interacción<sup>5</sup>. Al tiempo de ingresar en el análisis del desarrollo del conflicto, en cualquiera de sus etapas o manifestaciones, es necesario examinar los problemas relacionados con las actitudes, el comportamiento e interacciones de los oponentes. A través del mapa podemos identificar los desacuerdo acerca de los ‘hechos’, los intereses compatibles y enfrentados, la dinámica de la interacción, las relaciones de poder, las semejanzas y las diferencias de valores, y aquellos datos indicadores que surgen del análisis.

Por otra parte, dados los diferentes grados de inserción de/en la Sociedad de la Información y los avances tecnológicos, las TICs están afectando profundamente la forma e incluso el contenido de las relaciones de los seres humanos entre sí y de las sociedades que integran. Por ello se hace imprescindible la observación de la interacción de agentes a través de las TICs, y aún la de los agentes con la tecnología, situación no planteada hasta el presente. A partir de tales observaciones, se intenta identificar las situaciones o causas fundamentales o decisivas del conflicto [Moore, 1986] así como identificar los desacuerdos, la amistosidad y hostilidad [Entelman, 2005] en la disputa.

---

<sup>5</sup> De acuerdo a J. David Singer (Entelman, 2005), se puede hablar de interacción cuando dos o más entidades realizan conductas recíprocas y pueden detectarse una secuencia de por lo menos dos actos discernibles tales que el primero pueda razonablemente ser interpretado como parcialmente responsable del segundo.

Figura 3. Esfera del Conflicto



La figura 3 representan distintas formas de sistematización de conflictos, a partir de las principales variables detectadas, sin que cada necesariamente cada uno se constituya en un paquete cerrado a elementos otro tipo de disputa.

Identificadas y sistematizadas las causas, consecuencias y principales variables del conflicto, desde una perspectiva de la búsqueda de soluciones al fenómeno, procuramos delinear las intervenciones que cuestionen, modifiquen o descompriman las actitudes, las formas de conducta y problemas planteados en la interacción.

## 6. CONCLUSION

De acuerdo a los elementos planteados, se presenta una estrategia que permite analizar el fenómeno conflictivo desde perspectivas multidisciplinarias e integradoras. Al focalizarnos en la observación del conflicto desde escenarios vinculados entre sí, advertimos que la Sociedad de la Información y el contexto tecnológico dotan a los agentes de la relación conflictiva de intereses, derechos y poder tales que crean un entramado y complejo desarrollo del conflicto.

Es por esto que, ante el desconcierto y confusión que las situaciones de conflicto plantean en general, exponenciadas en un mundo globalizado y en pleno avance tecnológico, se hace necesario analizar el fenómeno con la ayuda de un instrumento de guía y sistematice su estudio. De esta manera, en la recolección de información podemos orientarnos en el abordaje de la disputa, a partir de los escenarios.

Así obtendremos indicadores que permitan reconocer las variables principales del conflicto que estemos analizando, buscando identificar su dinámica, proyección e intensidad, a fin de determinar las mejores estrategias para su resolución y actuar en consecuencia.

## 7. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- Burgess, H. Disputants (Stakeholders or First Parties). Beyond Intractability. Posted: January 2004 <http://www.beyondintractability.org/essay/disputants/>
- Burgess, H. Intermediaries. Beyond Intractability. Posted: January 2004 [http://www.beyondintractability.org/essay/intermediary\\_roles/](http://www.beyondintractability.org/essay/intermediary_roles/)
- Calvo Caravaca, A. L. y Carrascosa González, J. Conflicto de leyes y Conflictos de Jurisdicción en Internet, Ed. Colex, Madrid, p. 25 y ss. (2001).
- Entelman, R. F. Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma, Ed. Gedisa.. Barcelona. Pág. 44. Para ampliar Primera Parte: El Universo de los Conflictos (2005)
- Kriesberg, L. Identity Issues. Beyond Intractability. Guy Burgess and Heidi Burgess Eds.. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: July 2003 [http://www.beyondintractability.org/essay/identity\\_issues/](http://www.beyondintractability.org/essay/identity_issues/) (2003)
- Lezcano, J. M. y Olivera, N., Anotaciones sobre el Conflicto en la Sociedad de la Información y los métodos para su Resolución. XII Jornadas de Investigadores y Becarios, Facultad de Derecho, UNMdP, Actas "Avances de Investigación en Derecho y Ciencias Sociales", Slavin L. P. (Director), pp.330-346. (2008).
- Maiese, M. Destructive Escalation. Beyond Intractability. Posted: September 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/escalation/>
- Maiese, M. y Norlen, T. Polarization. Beyond Intractability. Posted: October 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/polarization/>
- Maiese, Michelle. Causes of Disputes and Conflicts. Beyond Intractability. Posted: October 2003 [http://www.beyondintractability.org/essay/underlying\\_causes/](http://www.beyondintractability.org/essay/underlying_causes/)
- Moore, Ch. El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de Conflictos. Traducción Anibal Leal. Ed. Granica S.A., p. 47 y ss. (1995)
- Olivera, N., Proto, A. Questioning the Governance, IV International Meeting On Dynamics of Social and Economic Systems, Pinamar, Argentina (2009).
- Olivera, N. Actuación mercantil de las PYMES en el MERCOSUR. En: Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones, Año 29, N° 169 a 174, págs. 465-553, Depalma, Buenos Aires (1996)
- Olivera, N. y Proto, A. Information Society: The Problem of Law in Terms of the 'Legal Complexity' Notion, IADIS International Conference E-Society 2009, Barcelona, España, Proceedings, Vol. II, 3-7 (2009)
- Robbins, S. P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, p. 461 y ss. (1994)
- Suarez, M. Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Ed. Paidós. Buenos Aires, Barcelona, México. 4ta. Reimpresión, p. 81. (2004)
- Thomas, K.W. Conflict and negotiation processes in organizations, en M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), Handbook of Industrial and Organizational psychology, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. (1992)
- Wehr, P. El manejo del conflicto para construir una sociedad pacífica. Extracto del artículo original basado en el libro de Bartos, O. y Wehr, Paul (2002) "Using Conflict

*Universidad Nacional de La Plata – Comité Académico de Ciencias Políticas y Sociales.*

Theory". Paperback. Boise, ID, USA. Traducido al español por Leopoldo Artilles. (2002)

Disponible en <http://socsci.colorado.edu/~wehr/index.html>

- Wehr, P. Conflict Mapping, Beyond Intractability. Posted: September 2006

[http://www.beyondintractability.org/essay/conflict\\_mapping/](http://www.beyondintractability.org/essay/conflict_mapping/).