



Red de Apoyo
por la Justicia y la Paz

Hacia una Comprensión y Regulación del Conflicto

Derechos
Humanos
para

Comunidades



Curso de Formación en Derechos Humanos para Comunidades

Tercera Edición, Caracas Marzo 2012

ISBN 980-6638-12-3

Depósito Legal If9122006300746

Producción

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Coordinación de edición

Katty Salerno

Diseño y diagramación

Helena Maso

Ilustraciones

Mariana Sellanes

Impresión

Editorial Ignaka, C.A.

Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

Parque Central, Edificio Caroata, Nivel Oficina 2, Ofic. 220

Caracas D.C., República Bolivariana de Venezuela

Apartado Postal 17.476, Parque Central, Caracas, 1015-A

Telefax: (58-212) 574.1949 / 574.8005

Correo electrónico: secretaria@redapoyo.org.ve

www.redapoyo.org.ve

 @redapoyo

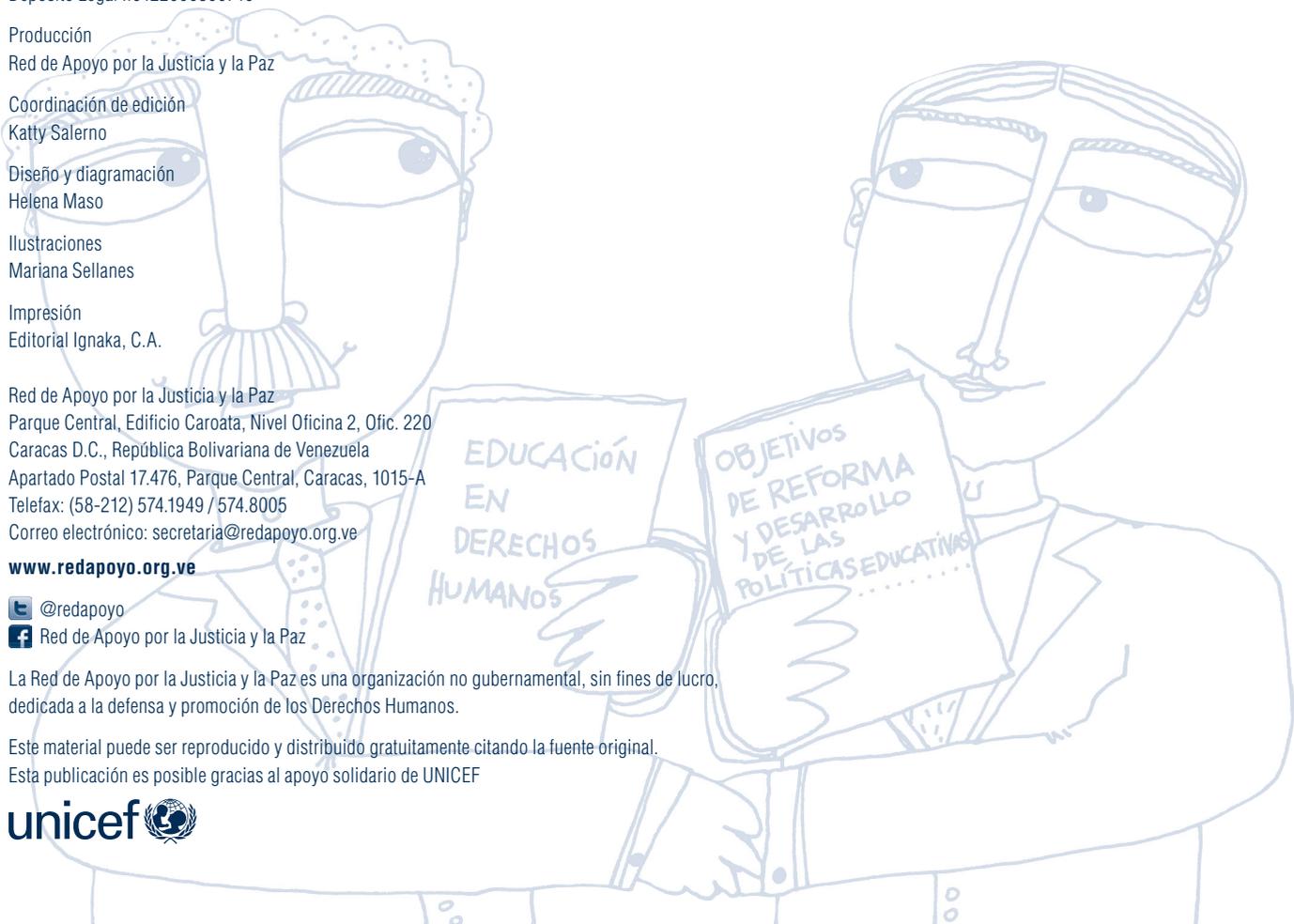
 Red de Apoyo por la Justicia y la Paz

La Red de Apoyo por la Justicia y la Paz es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, dedicada a la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Este material puede ser reproducido y distribuido gratuitamente citando la fuente original.

Esta publicación es posible gracias al apoyo solidario de UNICEF

 unicef



John Paul **Lederach***

Este artículo proporciona “pistas” para intervenir en la solución de conflictos a través de la negociación dialogada, como una alternativa no violenta. De una manera muy amena y didáctica se describen las características más importantes del conflicto social: las personas, el poder, la estima propia, el proceso, el problema o las diferencias esenciales.

Asimismo, aporta elementos básicos de los/as docentes que realizan su labor como formadores/as en los valores de la paz y el respeto a los derechos humanos, para desarrollar en los/as alumnos/as habilidades tendientes a enfrentar los conflictos de una manera positiva; pero también ofrece herramientas para que las maestras y los maestros puedan intervenir como mediadores/as en los conflictos que así lo requieran.

Introducción

Para regular un conflicto siempre se parte del mismo punto: comprenderlo. Si no entendemos de lo que se trata, ni como se ha desarrollado, es difícil que sepamos regularlo. Afortunadamente, todos ya sabemos algo del conflicto social, porque lo hemos experimentado. Incluso, a nivel intuitivo, es probable que sepamos mucho más de lo que nos damos cuenta. Así que, hace falta delinear algunas pautas que nos ayuden a analizar cualquier conflicto con miras a resolverlo.

Por naturaleza, el conflicto social, al nivel que sea, tiene características bastante comunes. Es decir, que a menudo empieza, se desarrolla y termina según un modelo, más o menos igual en muchos casos. Normalmente, hay un acontecimiento en particular que lo origina. Podemos referirnos a este momento como “la chispa”: un punto culminante en que se reconoce que el conflicto ha estallado, se ha llegado al pleito, Como dice el refrán: “es la gota que derrama el vaso”. Es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta. Los involucrados reconocen que están en oposición. Cuando hablan del problema, se refieren a aquel acontecimiento que “lo empezó todo”. La verdad es que se hace muy difícil distinguir un comienzo. El conflicto siempre se basa en una relación social, y por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad –según la relación– en vez de “comenzar” y “terminar”. No obstante, el acontecimiento que lo “causó” es importante, porque señala el desarrollo de la relación, y el punto en que aumentaron las tensiones. A veces “la chispa” y el problema que representa, será el único punto que separa a las dos personas, y por tanto, el único asunto que tratar. Pero en la mayoría de los casos, sólo representa el asunto más destacable que empujó a la relación a un nivel de contrariedad intensa.

Por detrás del asunto particular, casi siempre se esconde una serie de diferencias, malentendidos y desacuerdos que se han de descubrir, y que forman la base y la estructura más amplia de la relación reñida. Para los que queremos entender mejor el conflicto, o deseamos intervenir para regularlo, es preciso llegar a esta base y poder reconocer los rasgos característicos del conflicto en general. Así, esta sección tiene el propósito de describir, a grandes líneas, las características más importantes del conflicto social.

La estructura y dinámica del conflicto

Una vez comenzado, el conflicto suele manifestar ciertos rasgos. En conjunto forman una estructura que lo define. Simplificando, esta estructura se compone de la interacción de tres elementos: las personas, el proceso y el problema o las diferencias esenciales. Se piensa que la única causa del conflicto es la incompatibilidad de objetivos o deseos entre dos personas. No obstante, cualquiera de estos tres elementos puede ser la causa del conflicto. Al analizar cualquier conflicto es importante considerar los tres.

a) Las personas

La primera tarea al analizar un conflicto es el de comprender la magnitud del problema. Así, varias preguntas son importantes: ¿Quién está involucrado? ¿Qué papel tiene? ¿Cuánta influencia tiene?

En una disputa interpersonal, normalmente sólo hay dos personas implicadas. Sin embargo, un conflicto en la escuela, la iglesia o en el barrio, casi siempre enreda a múltiples personas o grupos, incluso si en su origen sólo hubo problema entre dos. De todas formas, es indispensable que se determine quiénes están directamente involucrados, y quienes, aunque no estén directamente implicados, pueden influenciar la dirección y el resultado del proceso.

En segundo lugar, cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan sus acciones. Todo esto resulta en una postura que la persona adopta con relación al problema, y que representa la resolución preferida por ella.

- “Quiero que Juan me pague 200...”

- “No puedo permitir, en absoluto, que salga con este chico...”

Tercero, su perspectiva se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Cuando explica su perspectiva siempre mezclará sus sentimientos con los hechos. Para los que intervienen en el conflicto esto quiere decir dos cosas:

1. a menudo las emociones dominará sobre la razón; y
2. cada persona tendrá su propia perspectiva particular del problema, y ninguno lo percibirá en su totalidad.

El poder y la estima propia

Todo conflicto, en cualquier nivel, se arraiga en dos fenómenos: el poder y la estima propia. En medio de un conflicto, van de la mano. Las disputas interpersonales se fundan en la percepción de que la otra persona impide o dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno. Siempre es cuestión de si puedo conseguir lo que deseo. Y el conflicto estalla cuando lo que quiero es incompatible con lo que el otro quiere o hace.

El poder. En medio de esta oposición percibida, el poder tiene que ver con la influencia mutua. Al analizar un conflicto, hay que detallar las bases y el alcance de la influencia de cada uno. Podemos señalar varias bases de la influencia:

- nivel económico, educativo o social,
- acceso a los recursos materiales,
- acceso a las fuentes de información,
- capacidad de controlar/manipular lo que el otro desea.

La igualdad de influencia siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Por ejemplo, un desequilibrio de poder muy marcado hace casi imposible un proceso negociado para resolver el conflicto: el que tiene más poder y recursos pocas veces negociara con quien no los posee a su nivel. Una de las pautas a seguir al intervenir en el conflicto es la de buscar igualar el desequilibrio de influencia entre los contrarios.

Cuanto más equilibrado el poder en una relación, cuanto más estable y productiva será a lo largo.

En muchos casos el problema no radica en un puro desequilibrio de poder sino en que la gente desconoce sus propias bases de poder sobre los demás. En un caso dado, el deber de intermediario es ayudarles a reflexionar sobre estas bases. Regularmente se recurre a la amenaza como la única forma de influenciar a otros, hecho que sólo sirve para aumentar las tensiones y empeorar la comunicación. La amenaza sola no es suficiente para producir un cambio en otros y resulta poco productiva. En lo posible, hay que buscar hacerlo de manera positiva: siempre es mejor ofrecerles algo que mejore su situación (que no la amenace) como base de un posible cambio, pocas veces se hace porque se precisa que uno reflexione desde la perspectiva del otro. De todos modos, es muy importante averiguar la influencia que cada uno tiene sobre el otro.

La estima propia. Por otra parte, el encontrarnos en oposición con otro nos lleva a una valorización personal: me ha desafiado, cuestionado, y afrontado. Casi siempre reaccionamos y es natural que nos preguntemos: ¿Cómo responderé? ¿Qué pensarán los demás? ¿Mantendré mi dignidad?

Esta reacción que todos tenemos, nos impulsa en una dirección: personalizar el conflicto. En otras palabras, se responde a la persona que nos “desafía”, y no a los asuntos esenciales que nos separan. Esto siempre intensifica y polariza el conflicto, resultando en que las posturas de las personas son cada vez más extremistas.

Octavio Paz, en su libro *El Laberinto de la Soledad*, habla de la norma mexicana (que también se sigue en otros lugares en el mundo hispano): no hay que “rajarse”. Este fenómeno es precisamente una de las consecuencias de la dinámica del conflicto social. Una vez empezado el proceso, uno no puede perder, no puede permitir que el otro le gane. Como consecuencia, para defendernos, solemos atacar al otro, cuestionando su persona e integridad. No obstante, personalizar el conflicto sólo sirve para confundir el problema.

A la vez reconocemos que mantener la dignidad es un valor importante en la cultura hispana. ¡Y con buena razón! Queremos esforzarnos para mantener la dignidad de todos. El error se manifiesta cuando pensamos que mantenemos la dignidad sólo al vencer al otro. Pero hay una alternativa. Podemos mantener la dignidad y a la vez hacer frente al conflicto sin personalizarlo. La única manera de hacerlo es separar la persona del proble-

ma. Es decir, nos hemos de centrar sobre los puntos concretos que nos separan de otros y no sobre sus motivos o el carácter de ellos. Tratamos de solucionar el problema, no de juzgar o menospreciar a las personas.

En resumen, un conflicto no se regula constructivamente si las personas conciben su situación en términos de un apuro, en que se han de defender del otro. Esto determina que sólo existen dos posibles resultados: perder o ganar. Así, ven su oposición según su perspectiva personalizada, no en cuanto a problemas concretos que resolver. Por lo tanto, suele mezclar sus sentimientos y emociones (señal de que la estima propia está en cuestión) con lo hechos, y casi siempre toman una sola postura de cómo se debe resolver.

b) El proceso

El proceso es la manera en que el conflicto se desarrolla y cómo la gente trata de resolverlo, para bien o mal. Varias facetas del proceso se detallan.

Primero, es importante analizar los medios de comunicación. La comunicación suele empeorarse en la medida en que sube la intensidad del conflicto: cuanto más intensa, peor es la comunicación. Esto resulta porque al intensificar el problema la



gente busca apoyarse cada vez más en su postura, y cada vez menos en escuchar al otro. Es corriente que se recurra a estereotipar al adversario o a insultarle:

- “Es comunista”.
- “Es un embustero y mentiroso”.
- “Es que ellos nunca cumplen lo que proponen”.
- “Es un tipo duro, no tiene corazón”.

Así, pues, la comunicación se deteriora en una serie de acusaciones personalizadas que poco tiene que ver con los problemas esenciales. A este fenómeno se le añaden dos más: se generaliza cada vez más el problema y, por lo tanto, proliferan los conflictos. Ya no es cuestión de un asunto concreto, sino de toda una serie de diferencias mezcladas y confundidas, hasta el punto de que no se sabe donde empiezan ni donde terminan.

Segundo, el resultado de esto es que la gente se echa la culpa. Así, las miradas siempre se echan hacia el pasado al establecer la culpabilidad del otro. No se piensa en términos de qué hacer ahora para regular el futuro de la relación, sino en infligir daño al otro y demostrar su falta.

Tercero, las personas en conflicto casi siempre buscan a otros para apoyarse. Cuando tienen un problema con el fulanita, hablan de él en vez de hablar con él. Esto perpetúa la mala información de coaliciones, que no llevan a nada.

Finalmente, al intensificar el conflicto, las influencias moderadoras se reemplazan por los extremistas. Esto va de mano con generalizar, la proliferación de problemas y el estereotipar. Por ejemplo, si se trata de dos grupos, al intensificar el conflicto, los elementos extremistas de cada grupo casi siempre cobran cada vez más influencia, y los moderados cada vez menos.

c) El problema: las diferencias esenciales

A veces, se distingue entre el conflicto innecesario y el genuino. La verdad es que forman un todo que es la dinámica y la estructura del problema. No obstante, podemos comprenderlo mejor si así distinguimos. El conflicto genuino es, en el fondo, lo que llamamos las diferencias esenciales, o sea, los puntos concretos que separan a las personas. Podemos detallarlo más, contrastándolo con el conflicto innecesario que se compone de cosas como:

- la mala comunicación,
- los estereotipos,
- la desinformación,
- el mal entendimiento del propósito o proceso.

En cambio la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales, los asuntos y puntos concretos de incompatibilidad, como por ejemplo:

- los intereses, las necesidades y los deseos distintos de cada uno,
- las diferencias de opinión sobre el procedimiento a seguir,
- el criterio a seguir para tomar una decisión, o
- a quién corresponde qué, a la hora de repartir los recursos, o bienes materiales,
- las diferencias de valores,
- las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etc.

La comprensión de un conflicto se facilita si se separan estas diferentes facetas. Por ejemplo, los asuntos son las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema. En cambio, los intereses son el porqué cada uno de estos asuntos importa a la persona. Las necesidades son lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona, en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema.



Cuando una persona expresa su “postura”, o su solución para resolver el conflicto, esto no explica ni los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para regular bien el conflicto hemos de penetrar en las posturas y llegar a la base del problema.

Regular el conflicto: habilidades y estrategias

El repaso de las características más importantes de la dinámica del conflicto sienta la base para analizarlo y comprenderlo mejor. No obstante, nuestro objetivo principal no es lograr una comprensión del conflicto, sino intervenir constructivamente en la regulación. Para realizar esta tarea será preciso desarrollar varias habilidades y estrategias que ayuden a resolverlo. Recuerda nuestra pauta básica: no buscamos evitar, ni eliminar el conflicto, sino detallar maneras de regularlo y convertirlo en una fuerza productiva.

En esta sección trataremos las habilidades y estrategias elementales para regular el conflicto que incluyen: el escuchar, los estilos de contender, el arte de negociar, y las maneras de dominar el conflicto, de ampliar las perspectivas de los antagonistas, y de generar soluciones. Todas ellas sirven, no sólo como las herramientas básicas para intervenir en un conflicto mediante un proceso formal (como es la mediación que describiremos luego), sino que representa un recurso amplio para mejorar la manera en que participamos y llevamos a cabo nuestras propias disputas a nivel personal. Igual que el carpintero aprende a construir un mueble, o que la secretaria a escribir a máquina, el regulador del conflicto ha de aprender ciertas habilidades. Igual que los demás oficios, la mejor forma de aprenderlos es mediante la práctica. Para bien o mal, nunca ha habido una escasez de conflictos, por lo tanto, con algo de dedicación y paciencia, siempre habrá manera de encontrar oportunidades de practicar estas habilidades.

a) El escuchar. Quien mal oye, mal responde

Escuchar es una habilidad indispensable para regular el conflicto, y en muchos casos será la más importante: regularmente, no concebimos al escuchar como una habilidad, pero hacerlo bien y en forma eficaz representa todo un arte, que por desgracia se practica poco.

¿Por qué escuchar es indispensable para resolver el conflicto? Hay varias razones.

Primero, no se puede comprender la causa del problema sin escuchar a los que lo están padeciendo. Es fundamental a fin de poder entender la perspectiva de cada una de los involucrados. Como dice el refrán “Quien mal oye, mal responde”. Si no has entendido el problema, servirás de poca ayuda.

Segundo, la gente no confía en personas que no tienen la capacidad de simpatizar y entender. Como dice otro refrán: “Calla y escucharás”. Es decir, ganas el derecho de ayudar a otros cuando confíen en ti, y la única manera de realizar esto es escuchando a los demás.

Tercero, en medio de un conflicto, los sentimientos y las emociones a menudo dominan sobre la razón y la lógica. Cuando se escucha, se da lugar a que la persona se exprese, y salen estos sentimientos. El mismo hecho de escucharse a sí misma, permite que la persona reconsidere la situación (al volver a explicarla) y esto puede ayudarle a tener una perspectiva más racional del problema.

Podemos determinar varias metas que queremos conseguir cuando escuchamos a los demás:

1. Crear un ambiente en que la gente pueda expresarse libremente.
2. Establecer confianza mutua.
3. Comunicar un interés verdadero en la otra persona y su perspectiva, a pesar de sus valores, palabras de enojo, o comportamiento.
4. Entender el problema, desde su perspectiva y poder comunicarle claramente que lo entendemos.
5. Desarrollar la capacidad de resumir los asuntos más importantes del problema que deben resolverse, en términos de puntos concisos, no de personalismos ni de críticas personalizadas.

El escuchar activo. Dados estos objetivos, reconocemos que escuchar cobra significado activo y no pasivo. Se suele pensar que escuchar es la parte pasiva del hablar o de la comunicación. Pero es todo lo contrario. A fin de lograr dichas metas, la acción de escuchar requiere esfuerzo constante y activo por parte del oyente.

¿A qué se refiere, en términos prácticos? Por una parte es el esfuerzo de comprender lo que el otro piensa, siente y padece. Por otra, consiste en comunicarle que estás con él, le escuchas y que vas entendiéndole. Existen diferentes maneras complementarias que ayudan a realizar esta tarea tan importante.

El aspecto físico. La manera en que te comportas físicamente, al escuchar, comunica mucho al que habla. Así, estás atento, estás con él, enséñales que estás escuchando y haciendo el esfuerzo de comprenderle.

Parafrasear. Una de las maneras más eficaces de comprender lo que se dice, y comunicar que estás escuchando es “parafrasear”. Esto quiere decir que repites, en tus propias palabras, lo que el otro va diciendo. No es tan fácil como parece, pero con práctica se aprende y es una maña indispensable.

Tiene algunas características que detallamos.

- Recuerda que el objetivo es escucharlo a él, no de soltar tus ideas y opiniones. Así, la paráfrasis siempre se enfoca sobre el que habla, y lo que acaba de decir.
- Como ya hemos hablado, en el conflicto a veces los sentimientos y las emociones dominan. Cuando una persona explica su perspectiva, sobre todo si esta enfadada, mezcla sus sentimientos con los hechos. Es importante que entiendas este fenómeno, y que reconozcas que es necesario tratar ambos puntos. De todos modos el conflicto siempre es una mezcla de sentimientos y hechos, por lo tanto, la resolución siempre tendrá que tratar ambas partes.

Al parafrasear, lo ideal es identificar los sentimientos y los hechos e incluirlos en una frase. Por ejemplo, suponemos que al explicar un problema, Hernando te dice con mucho enojo:

“¡No te puedes fiar de Juan! ¡Es un ladrón! Nunca me paga el dinero que me debe. Ayer me tenía que devolver el dinero y no lo hizo. ¡Es un mentiroso!”.

La interpretación parafraseada podría ser:

“parece que te sentiste engañado (sentimiento) cuando Juan no te devolvió el dinero ayer (hecho).

Procura no enfatizar las posibles críticas a otras personas que van saliendo, no personalizar el conflicto cuando parafraseas.

Volviendo al ejemplo, no lo hagas de esta forma:

“Así” que piensas que Juan es un ladrón mentiroso porque nunca te paga”.

Lo mejor es siempre identificar los sentimientos de la persona, y los hechos del problema.

- Finalmente, una paráfrasis debe estar libre de juicios y valoraciones tuyas. En cambio hay que describir la situación según la perspectiva del que habla. De nuevo, no importa lo que tú opinas, es preciso atender lo que el otro piensa y siente, y comunicarle lo que has comprendido. Así, puedes empezar las paráfrasis con palabras como:

“Parece que tu crees profundamente que....”

“Así la manera en que lo ves....”

“Si te he entendido bien, te sentiste....”

“A ver si te sigo, tú estabas enfadado porque...”

“Entonces, te sentirías incapaz en la situación....”

Lo bueno de parafrasear es que comunica al otro que estás concentrado en él y su perspectiva. Además, si con la paráfrasis no aciertas exactamente lo que el otro siente, o como ve los hechos, él te corregirá casi siempre.

“No, no me sentí enfadado, sino engañado...”

“No, no necesito el dinero, es que me mintió...”

Así el parafrasear funciona también como un modo de comprender mejor la raíz del problema, y los puntos concretos de discrepancia.

Parafrasear: en qué contextos aplicarlo. El parafrasear rendirá beneficios máximos si logras hacerlo sin que la gente se dé cuenta de que lo haces. Pero esto sólo se realiza con práctica. De todos modos, existen diferentes contextos en que el parafrasear puede practicarse eficazmente.

Primero, cuando alguien te hace un ataque verbal personal, lo más normal es atacarle o crear algún tipo de defensa personal. Esto aumenta el nivel de emoción, rebaja el de razón y empeora la relación. Muchas veces los dos acaban buscando defenderse, justificarse o atacar al adversario, y ninguno escucha al otro. En cambio, cuando alguien te hace un ataque personal, si pri-

mero le escuchas y le parafraseas lo que te ha dicho, cambiará la dinámica del intercambio, que pasará del insulto al diálogo.

Segundo, en conflictos interpersonales, en que desempeñas el papel de intermediario, parafrasear es importante para establecer que escuchas a la gente, que intentas atenderle en serio, y que has comprendido de qué se trata el asunto. Todo esto da más credibilidad a tus posibilidades de ayudarles. La gente nunca se fiará de personas que no saben escucharlas y que entienden el problema sólo desde su propia perspectiva. Parafrasear no sólo te ayuda a ti a ponerte en su lugar, sino que es una señal manifiesta para ellos de que lo estás logrando.

Tercero, en el contexto de grupos, en que hay muchas diferencias de opinión, el parafrasear ayuda siempre a que el intercambio sea más como un diálogo que una discusión. En este contexto el moderador puede facilitar el contexto si sabe parafrasear clara y hábilmente y deja la impresión en la gente de que su opinión se ha oído y se toma en serio. Simplemente, se trata de parafrasear los puntos más importantes de la opinión expresada, a satisfacción de la persona que la expresó, antes de pasar a otra. La verdad es que no cuesta mucho repetir, en dos palabras, lo que el otro ha dicho y opina, y la gente sentirá que participa y se le escucha.

El resumir. Finalmente, otra manera de demostrar que has escuchado es la de resumir. Aquí no se trata de repetir, de vez en cuando, lo que el otro va diciendo (parafrasear), sino de poder resumir, cuando una persona termina de hablar. El resumen es la oportunidad de subrayar los puntos más importantes de la perspectiva global, del otro, en términos de asuntos y problemas concretos y manejables.

Al resumir, se busca abiertamente la afirmación de que se ha entendido el problema correcta y completamente, según su perspectiva. Esto hace dos cosas: primero, describe de manera concisa el problema según esta perspectiva- descripción que ayuda a todos a entender claramente la dimensión del conflicto-; y segundo, le comunica al otro que se le ha escuchado y entendido.

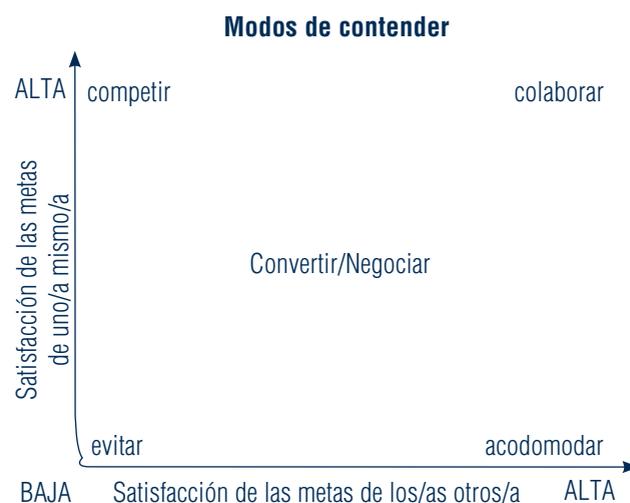
b) Los estilos de contender y el arte de negociar

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva, todos respondemos de una manera distinta. Incluso, tendemos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos

comportamos, en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la que recurrimos cuando tenemos problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos tenemos un estilo preferido.

Algunos prefieren competir, y buscan salirse con la suya a toda costa. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Para poder entender mejor los estilos, lo veremos en el esquema siguiente.

Se trata de la interacción entre dos posibles enfoques que uno



puede tener en el conflicto: la preocupación por uno mismo, por lo que se desea; y por la preocupación por el otro, y lo que desea. De aquí, salen cinco formas distintas de comportamiento.

Los cinco modos preferidos de comportarse en un conflicto.

1. **Competir:** cuando existe mucha preocupación por los deseos de sí mismo, cuando sólo se piensa en lo suyo, y no se preocupa por el otro, resulta una actitud competitiva. La consecución de lo que uno quiere es el criterio a seguir, y no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren.
2. **Evitar:** cuando uno evita el conflicto a toda costa, y no afronta directamente los problemas, en el fondo implica que no importa ni lo que “yo deseo”, ni lo que “el otro quiere”.
3. **Convenir/negociar:** este estilo supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero tempera cuando considera lo que el otro quiere. Normalmente, el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos pos-

turas, o sea decidir como “repartir” el pastel. Es decir, que la solución precisa que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio. Es como el proceso de regatear en el mercado.

4. **Acomodar:** este estilo se implanta cuando uno no se preocupa por lo suyo y sólo busca satisfacer los deseos del otro. No confronta, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.
5. **Colaborar:** es un fenómeno muy distinto a los demás estilos y poco practicado. Sugiere que es posible preocuparse y perseguir los deseos y objetivos de uno, y a la vez satisfacer los del otro. Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambos salgan con lo suyo. Mientras el “convenir” busca dividir y repartir el pastel, la colaboración rebusca una manera de ampliarlo o incrementarlo.

En el fondo, en los diferentes contextos, todos estos estilos son válidos. Por ejemplo, si la causa de un conflicto no es importante, no valdría la pena omitirla para evitarlo. En cambio, cuando te es importante (puede ser cuestión de un principio, o de un objetivo considerable) conviene un estilo más competitivo que acomodar. Lo difícil es aprender cuándo corresponde un estilo u otro. Una pauta que podemos establecer es la siguiente: cuanto más importante la relación, más importa colaborar, y preocuparse tanto por uno mismo como por el otro.

Los estilos y la negociación. A la hora de intervenir en un conflicto interpersonal como mediador, es importante comprender no sólo estos estilos, sino también su correspondiente manera de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel de intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un estilo competitivo acomodador o evitado al tipo negociador o colaborador.

Esto sólo se hará en la medida de que aprendan a escucharse y a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean ciegamente las suyas. Normalmente, se distinguen dos formas de enfocar este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda colaborativa de solución.

La negociación de posturas. Este acercamiento para resolver una diferencia se basa en un proceso de intercambio, pero a la vez mantiene un matiz adverso. Normalmente, cada uno explica la gravedad del problema según su propia perspecti-

va, y entonces hace una primera oferta de resolución. Como ya hemos señalado, es similar al regateo entre el comprador y el vendedor en el mercado.

C: ¿Cuánto cuestan los zapatos?

V: Los vendo en 100 pesos, señor.

C: ¡100 pesos! ¡No valen más de 50!

V: ¡No puede ser, son muy buenos! Pero puedo dejárselos a 80.

C: Es que no puedo pagar tanto: mire usted, el otro zapatero me los dejará a mejor precio. Le pagaré 65.

V: Mire haré una oferta especial, y será la última, se los dejaré a 75.

C: ¡Trato hecho hombre!

Se nota que las primeras ofertas establecieron el “alcance de negociación”. Hubo una diferencia de 50 pesos. Si la primera oferta parece demasiado alta o baja, en seguida dejan de negociar. No obstante, si se establece un “terreno admisible”, seguirán con una serie de ofertas y contraofertas, hasta llegar al acuerdo, que sea aceptable para ambos. Casi siempre es un proceso de concesiones incrementadas, que son las posturas de cada uno. En un conflicto, el intermediario tiene que ayudarle a cada uno a clarificar cual es el punto mínimo que puede satisfacerle, y a reflexionar sobre el del otro. Entonces se establece la primera oferta que corresponde, no sólo a uno mismo, sino que es admisible al otro. El reflexionar sobre lo mínimamente aceptable a cada uno ayuda a establecer un terreno de negociación aceptable para todos.

La búsqueda de colaboración. Este enfoque del intercambio parte de un esfuerzo cooperativo de encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada uno. Paradójicamente, supone que los adversarios trabajen juntos. La estrategia se basa en que juntos comparten los intereses y las necesidades que motivan a cada uno, y entonces ambos tratan de encontrar una solución que satisfaga sus necesidades. Prácticamente, en vez de cambiar ofertas y contraofertas como punto de partida, se esfuerzan en identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones. Una vez identificados, buscan juntos una serie de alternativas variadas que posiblemente satisfarían a todos los intereses expresados, y no abogan por una sola

postura. Esta forma a menudo se denomina la negociación de intereses o la negociación integrada, debido a que hace hincapié en la cooperación, la integración de intereses y el esfuerzo de ampliar las opciones para que resulte un acuerdo mejor, con el máximo beneficio para todos.

De todas formas, cualquier proceso de negociación casi siempre comprende los dos enfoques, pero a menudo domina una manera sobre la otra. La negociación integrativa se practica poco porque se desconoce. Pocos piensan que los adversarios pueden cooperar. ¡Pero, han tenido que cooperar para contender! Es cuestión de ayudarles a entender que es su propio interés que encuentra la mejor solución para todos. El hecho de que uno se salga con la suya no necesariamente significa que el otro pierde. Pero la realización de una solución en que ambos ganen, requiere una colaboración coordinada y sincera, hace falta ponerse en el lugar del otro y finalmente, precisa una actitud de apertura para considerar y generar múltiples soluciones.

c) Definir el conflicto

Otro marco de habilidades y estrategias que regulan el conflicto es el arte de definir el meollo del problema. A primera vista, cualquier conflicto representa una mezcla compleja de asuntos, perspectivas, posturas e intereses. Si no se definen, no sólo parecerán incomprensibles, sino irresolubles.

Así, hacen falta tres esfuerzos fundamentales:

1. Delimitar los asuntos a tratar.
2. Aclarar los intereses que motivan a la gente.
3. Concretar las necesidades básicas de cada uno.

Delimitar los asuntos. Los asuntos de un conflicto son los puntos concretos sobre los cuales se disputan. Como ya hemos señalado, la dinámica del conflicto tiende a proliferar los asuntos: cada vez hay más puntos de discrepancia. Un buen regulador de conflictos debe esforzarse en especificar cuáles de los asuntos son los más importantes y verdaderos. La habilidad consiste en escuchar la explicación del problema, y de entre lo dicho, resaltar, en forma concisa, los puntos claves del problema. Normalmente, hay más de un asunto, así es preciso hacer una lista de prioridades, completa y organizada. ¿Cómo hacer esto? He aquí algunas pautas a seguir.

Al hablar con la persona de su perspectiva, evite que generalice. Generalizar es un modo de perpetuar el conflicto que no permite un diálogo constructivo. Tomemos, por ejemplo las siguientes frases:

- “Es que no sabe llevarse con la gente...”
- “En el fondo, es irresponsable...”
- “Parece que la gente de esta iglesia no dice lo que piensa...”

Es imposible resolver un problema generalizado. Hay que ayudarles a encuadrar su problema en un marco más específico. En el texto las páginas siguiente sugerimos varias maneras de hacerlo.

1. En vez de generalizar, pidan que den un ejemplo concreto de lo que les molesta. Por ejemplo:

“Juanita no es responsable”.

(Mediador) “¿Me puedes dar un ejemplo de cuándo no se responsabilizó?”

“Pues, la semana pasada tenía que comprar el pan para la cena y no lo hizo”.

(Mediador) “Entonces uno de los problemas que hemos de tratar son los deberes de casa: a quién corresponden las tareas, y cuándo se han de realizar”.

2. Si no pueden especificar, puedes ayudarles resumiendo la generalización del problema en términos más concretos. Esto se hizo en el ejemplo de arriba, y aquí damos otro:

“Es que nunca trabajan...”

3. Si insisten en generalizar, puedes ayudarles a especificar su problema con preguntas enfocadas. La pregunta modelo de todo mediador es:

“¿Quién hizo qué a quién, cuándo y dónde?”

4. Pedir que se centren sobre un asunto a la vez, eso inhibe que salten de problema en problema. De esta manera, trabajan sobre un punto concreto, intentando llegar a un acuerdo sobre ello. Así el conflicto no parece tan grande e indomable.

5. Si les es difícil centrarse sobre el asunto, apunta en una pizarra (o papel) la lista de asuntos y puntos que se han de tratar.

Apuntarlo tiene varias ventajas:

- Obliga a una definición corta del asunto a tratar;
- Se ve, y, por lo tanto, ayuda a la gente a centrarse sobre lo específico, y sirve de piedra de toque

6. Cuando la gente no especifica, e insinúa que representa a otros o la opinión general, puedes pedirle que hable por sí misma, no por otros. Así, desanimas declaraciones como:

- “Todo el mundo sabe que ella...”
- “Parece que la gente no quiere...”
- “Se que ellos no lo harán...”

Todo esto tiene especial importancia en muchas partes del mundo hispano. En el mismo lenguaje hay expresiones que describen un mundo cultural de afrontar los problemas que complica el proceso de concretizar, por ejemplo:

“Al buen entendedor pocas palabras”: es decir, no hace falta explicar, se entiende insinuando.

“Rodearse”: No confrontarse directamente, sino “dar la vuelta” al asunto, o a los verdaderos sentimientos de uno.

“Disimular”: Ocultar lo que verdaderamente es el problema/ sentimientos de uno, o como dice el refrán: “las palabras del discreto son máscara de un pensamiento”:

No obstante, si se quiere resolver un problema, hace falta una descripción clara y concisa del mismo. En este sentido, tenemos varios refranes más apropiados:

“Habla pocas palabras, pero claras.”

“No hagas tratos, ni oscuros, ni largos”.

Es decir, para tener las cosas claras, los convenios bien hechos, hay que ir al grano, y decir las cosas tal como son:

“La verdad a todo el mundo; y al amigo sin disimulo”.

Es preciso llegar al fondo del problema y entender claramente lo que la gente insinúa. En medio de un conflicto, aunque sea difícil, siempre es mejor especificar y repetir lo que parece ser el problema, que darlo por entendido y luego estar equivocado.

Aclarar los intereses. Los intereses de uno son los que fundamentan sus acciones y sus actitudes en una disputa. La mejor manera de conocerlos es simplemente preguntar ¿Por qué? ¿Por qué es este asunto tan importante que para esta persona? Es sumamente importante que los intereses de todos se clarifiquen. A menudo, cuando se produce una contienda, la gente sólo comunica la solución que deseas, sin explicar claramente porqué la quiere de esa manera. En muchos casos esto produce un conflicto de posturas. Como ya hemos señalado, la contrariedad de posturas no se traduce automáticamente en oposiciones de intereses. Un problema puede resolverse mucho más constructivamente si se trabaja desde la base de intereses de cada persona, y no sólo de sus posturas.

Tomemos un ejemplo simplista y exagerado. Dos campesinos van a una subasta en que se venderán unas cuantas vacas. El campesino “A” ha decidido hacer una negociación directa con el dueño, antes de que se pongan en subasta. Al campesino “B” se le ocurre la misma idea. Llegan al mismo tiempo para hablar con el dueño, y se dan cuenta de las intenciones del otro. Ambos sólo disponen de un dinero fijo, pero están tan interesados en tener las vacas que están dispuestos a gastarlo todo. Al hablar con el dueño, y hacer unas ofertas, empiezan a discutir, a insultarse y finalmente llegan al pleito. Lo único que le interesa al dueño es cobrar el precio correspondiente al costo de las vacas. Pero ¿qué es lo que le interesa a los dos campesinos? ¿Por qué le interesa a cada uno comprar las vacas? Si hablaran de sus intereses, quizá averigüen que el primero las quiere por la carne, que es carnicero; y el segundo las desea por la piel, porque fabrica abrigos. Si comparten sus intereses, verán que juntos pueden comprar las vacas, a un precio más barato que separados, y aún tener todo lo que originalmente buscaban.

En resumen, la incompatibilidad de posturas no necesariamente quiere decir que los intereses son opuestos. Para cualquier interés, existen múltiples maneras de satisfacerlo, casi siempre varias posturas o soluciones son posibles. De esta forma, aclarar los intereses ayuda a ampliar las posibilidades de resolver el problema. Negociar desde la base de intereses tiene también la ventaja de subrayar lo que los adversarios tienen en común. A menudo, cuando dos personas disputan, piensan que están totalmente opuestas, cuando en realidad son más cosas las que

les unen que las que los separan.

Pero esto sólo se reconoce al explicar y comparar los intereses.

Concretar las necesidades. Si bien los intereses fundamentan las posturas, lo más elemental de los intereses son las necesidades básicas. En última instancia esto es lo que motiva a una persona a actuar. Tienen que ver con lo necesario para realizar una vida mínimamente humana, representado por cosas como:

- Sentido de seguridad
- Sentido de estima y el respeto propio y mutuo
- Acceso a los elementos básicos, comida, vivienda, vestido, trabajo, etc.

En un conflicto, es preciso determinar estas necesidades básicas, si se quiere detallar un acuerdo que resuelva el problema satisfactoriamente.

Otra forma de enfocar las necesidades es comprenderlas como la estructura más elemental de los deseos de cada uno. Un acuerdo satisfactorio tendrá que afrontar e incluir estas necesidades. Por lo tanto, se puede determinar lo mínimamente necesario para que uno pueda estar satisfecho con un acuerdo. Así, es importante que se averigüe cuáles son estas necesidades, y que los querellados también reflexionen sobre ellas. A la vez, ayuda mucho si se esfuerzan en comprender cuáles son las necesidades de la otra persona, y cuáles son las posibles soluciones que pueden incorporar a ambas.

En resumen, regular el conflicto se basa en desarrollar la habilidad de hacerlo manejable y comprensible. Consiste en llegar al fondo del problema y definirlo claramente. Entonces, hacen falta tres estrategias:

- Delimitar los asuntos, separándolos de las personas.
- Aclarar los intereses de cada uno.
- Concretar las necesidades elementales que deben formar parte del acuerdo.

d) Replanteando el conflicto

Se cuenta la historia de un grupo de ciegos que se encuentran por primera vez con un elefante. Agarrando la cola, uno dice: “un elefante es como una cuerda”; tocando la oreja, otro exclama, “que va, es como cartón grueso”; con los brazos alrededor de la pierna otro explica, “me parece mas bien como un tronco de árbol”; y apretando la trompa, otro dice, “yo diría que es como serpiente”.

Como ni uno de ellos ve en totalidad, cada uno tiene una idea parcial de lo que es; sólo lo percibe desde una perspectiva que palpa. Si bien lo que cada uno percibe es cierto, sólo representa parte de la totalidad.

Igual sucede con el conflicto laboral. Todos los involucrados lo perciben desde una perspectiva, desde la parte donde les afecta y que palpan. Una de las dinámicas del conflicto es que la gente tiene una percepción limitada del problema, y son incapaces de comprenderlo desde otra perspectiva. Esto hace que tengan una idea incompleta del problema y reduzcan las posibilidades de resolverlo.

Lo que hace falta es encontrar una manera de completar la percepción del problema y, consecuentemente, incrementar las vías de resolución. Esta habilidad la llamamos “replantear”. Quiere decir que en vez de percibir el conflicto en un marco reducido, se vuelve a plantear un marco distinto, desde otro ángulo, ampliando así la perspectiva. Para una persona que está en medio de un conflicto, no es fácil lograr este replanteamiento. Por lo tanto, esto representa una de las tareas más importantes que un tercero puede hacer, y existen varias maneras de realizarla.

Maneras de replantear el problema

1. Ayudarles a valorar el significado que tiene el asunto para ellos. Cuando uno está enojado, un asunto de poca consecuencia cobra una importancia inusitada. Es importante que logren dar una prioridad a sus objetivos y deseos. No es cuestión de “pasar” el problema, sino darle la importancia que corresponde, y actuar en consecuencia. Así, pueden cambiar su perspectiva al valorar la importancia que este problema en particular tiene para ello.
2. Hacer hincapié en lo que tienen en común, como punto de partida y de referencia. Muchas veces, lo poco que les separa,

oculta lo mucho que les une. Si se subraya lo que tienen en común primero, les ayuda a percibir su problema bajo otras luces.

Por ejemplo tomemos un caso verdadero, en el que dos vecinos llegaron a pleito a causa de los hijos de una. Se trataba de dos hijos, de 12 y 14 años, que se metían en muchas cosas. Según la vecina molestaba a los demás niños, la molestaban a ella, e incluso podía ser que robaron. Un día, vio por la ventana que fumaban y jugaban con las cerillas. Poco tiempo después se incendió un recipiente de basura. Aquello fue el colmo, y les denunció a la policía. Pero la policía no podía hacer nada y recomendó que las dos vecinas lo resolvieran entre ellas. Con la presencia de un mediador se juntaron para tratar el problema, y cada una explicó su perspectiva. Al empezar, una acusaba, y la otra justificaba a los hijos y devolvía las acusaciones. Entonces, el mediador “replanteó” la situación, subrayando lo que tenían en común:

- Ambas son madres.
- Ambas tienen que trabajar para sostener a la familia, y les es difícil.
- A ambas les gustaría estar más tiempo con los hijos, pero no pueden.
- A ambas les preocupa cómo enseñar a los hijos los valores que son importantes.

Al percibir el problema desde esta perspectiva, empezaban a vislumbrar que el problema lo tenían en común. De allí fue fácil encontrar una manera no sólo de resolver el problema, sino de sugerir formas concretas de colaborar y ayudarse mutuamente en el futuro.

3. Procura enfocar el problema en términos de puntos concretos manejables, no por personalismos, ni generalidades. Muchas veces, al explicar un problema, la gente generaliza y personaliza a tal punto que pierde de vista que se trata de dos o tres puntos bien concretos que se pueden resolver. Si describes el conflicto en términos de puntos concretos, enfocando con optimismo que se pueden resolver, la gente empieza a concebirlos en términos más aceptables.
4. Buscar una manera en la cual logren ponerse en el lugar del otro. Esta es, sin duda, una de las maneras más eficaces de

ampliar las perspectivas sobre el problema. Pueden concretarse varias maneras de realizarlo, que funcionan según personas o personalidades. Como intermediario le puedes describir a uno la perspectiva del otro, tal como lo has entendido. Como tercero, eres reconocido como imparcial, por lo tanto, te escuchan con más apertura. Después, antes de pasar a su reacción o contestación a la descripción expuesta, pregúntale si la ha comprendido, y si se puede admitir que exista la posibilidad de percibirla legítimamente desde esta perspectiva.

Otra manera más intensa es pedirle que explique el problema desde la perspectiva del otro. A menudo, no han tomado tiempo de escuchar verdaderamente al otro, y les cuesta mucho describir el problema desde otra perspectiva distinta. No obstante, el esfuerzo de hacerlo obliga a que lo conciba, por lo menos durante algunos momentos, desde otro enfoque.

Si están todos reunidos pero no se escuchan porque cada uno tiene una perspectiva muy limitada puedes pedirle que cada vez que uno exprese su opinión, el otro tenga que repetirla en sus propias palabras a la satisfacción del problema, antes de dar su opinión y viceversa. Incluso, podríamos cambiar de refrán del buen entendedor fijando una nueva meta:

La meta del buen entendedor: escuchar tan bien que pueda exponer el caso del otro mejor que él.

De todos modos si logras que se pongan en el lugar del otro, que reflexionen sobre el problema desde un punto de vista, seguro que sus percepciones de la situación se ampliarán y serán más flexibles en sus exigencias.

5. Otra manera de replantear el conflicto es enfocarlo según las posibles soluciones. Esto ayuda a que la gente piense, no en el pasado, sino en el futuro, en qué hacer ahora. Aquí, siempre hay muchas alternativas, pero pocas veces se reconocen explícitamente.

La primera solución es la más importante a valorar: la de no hacer nada. Es decir, si no se resuelve el problema, ¿Cómo se van a sentir? Se parte aquí de la simple razón que sirve de referencia. Si no les molesta seguir en la situación tal como está, se prefiere continuar en ella, no están dispuestos a negociar y resolver el problema. En cambio, si se han hartado, y no

pueden seguir en la situación estarán mucho más preparados y dispuestos a solucionarlo. De todos modos, al comparar la situación actual con otras posibles alternativas les ayuda a concebir el conflicto en un contexto más amplio, y tienen un criterio a seguir para valorar las opiniones. Una de las reglas que debemos recordar es: si pueden encontrar una solución mejor, por otros medios, es en su interés que lo hagan.

La segunda manera de ampliar las opciones, muy paralela a la primera, es la de hacer uso del principio del mal menor. La idea del mal menor siempre se basa en la comparación. En el caso de usarlo para resolver un conflicto, se trata de valorar las posibles soluciones, hecho que ayuda en sí para ampliar las perspectivas y flexibilidad de cada uno. En muchos casos, la gente toma una postura que exige una solución y no se permite evaluar otras alternativas. En tal caso, el mediador puede hacerles reflexionar si cuestiona que posiblemente no lograrán lo que exigen. Por ejemplo:

- ¿Qué pasa si no consigues que Juan lo haga...?
- ¿Qué harán si no puede pagarlo...?
- Si no logran lo que exigen, ¿qué harán?
- Si no consiguen lo que quieren, ¿cuál será la solución menos ideal que podrían aceptar?

Este tipo de preguntas les ayuda a pensar más allá de sus exigencias, y a valorar las diferentes soluciones sugeridas. Además, cuando comparen, tendrán una idea más clara de lo que quieren, y lo mínimo necesario que puede satisfacer sus intereses y necesidades. En muchos casos, esto ayuda a que vuelvan a valorar su situación y que sean más flexibles en sus exigencias. Como dice el refrán:

“Más vale perder lo poco que perder todo”.

e) Generar soluciones

Como ya hemos señalado, un conflicto se compone de: intereses y necesidades de cada uno. Además, casi siempre existen múltiples soluciones que pueden satisfacer los mismos. Pero, el problema se agrava y estanca porque la gente sólo persigue y apoya una solución. En muchos casos, la clave para resolver el conflicto reside en la capacidad de generar nuevas alternativas innovadoras. He aquí algunas sugerencias de cómo hacerlo:

1. Una de las razones por la que la gente se estanca en su postura es porque representa cierta seguridad, mientras que lo desconocido parece amenazador. Es importante establecer un ambiente donde puedan considerar otras soluciones sin sentirse amenazados ni comprometidos a aceptarlas. Lo primero consiste en separar la sugerida solución de la inmediata evaluación de la misma. Es decir, primero se han de generar, y luego valorar.

En este sentido se puede:

- Empezar, haciendo una lista de las ideas que ya se ha sugerido, como punto de partida.
- Sugerir que durante 5-10 minutos se haga una “lluvia de ideas”, es decir, que todos lancen ideas, prácticas o no, sin evaluarlas.
- Finalmente, si no salen las ideas, como intermediario puedes sugerir varias posibilidades que se te hayan ocurrido. En este caso siempre es mejor sugerir opciones, y no una sola, para que ni tú ni ellos se comprometan a tu solución del problema. Acuérdate que la idea principal del proceso es que se responsabilicen y lleguen a un acuerdo que les convenza a ellos.

De todos modos, el enfoque es generar soluciones posibles antes de valorar o establecer aquella que resuelva el problema. Cuando se trabaja desde la base de múltiples soluciones, el acuerdo que resulta casi siempre es mejor y corresponde a las necesidades de cada uno.

2. En vez de sólo pensar en las opciones que le convienen a uno, pides que reflexionen sobre las soluciones que pueden satisfacer los intereses del otro. En medio de un conflicto la gente no reconoce que puede obtener más fácilmente lo que desea si logra que el otro se salga con lo suyo. Sus intereses no estarán necesariamente opuestos y, por lo tanto, ayudarle al otro a encontrar una manera de satisfacer sus objetivos puede facilitar la consecuencia de un acuerdo que se ajuste a uno también.

Muchas veces la gente se conoce suficientemente bien como para saber qué tipo de solución satisface al otro, y es cuestión de ayudarlo a encontrar la manera de expresarla de una forma

que sea aceptable para los dos. En este sentido, cuando uno u otro sugiere una solución, puedes pedirle que piense si le conviene al otro, y si no, de qué manera podemos encuadrar la idea para que sea aceptable.

Por otra parte, es muy común que no reconozcan cuando su sugerencia no agrada al otro, pero tú como un tercero imparcial lo reconoces. En este caso, tienes que ayudarles a pensar sobre el impacto que su sugerencia, o la forma de presentarla, tienen sobre el otro. En muchos momentos tienes que desempeñar el papel de un entrenador que educa y disciplina, para que las ideas e intenciones buenas que van saliendo se comuniquen de una manera aceptable. No hay nada peor que perder una sugerencia o solución buena por falta de buena comunicación.

3. Siempre es mejor animarles a que enfoquen sus sugerencias en términos de lo que les gustaría proponer y lograr, y no en cuanto a lo que no quieren. Es natural que los adversarios piensen en términos negativos, que prefieran hablar de lo que quieren, o de lo que el otro no tenga que hacer. Pero esto no ayuda a establecer un ambiente de diálogo. Así, debes animarles a pensar en lo que quieren, o en lo que están dispuestos a hacer. En este sentido, a veces sirve de ayuda el tipo de pregunta con “¿Qué pasaría si...?”

- ¿Qué pasaría si María estuviese dispuesta a pagar la mitad este mes, y lo demás el mes que viene?”
- ¿Qué pasaría si Juan estuviese de acuerdo a trabajar todos los sábados en limpiar la escuela?”

Aquí pruebas una posible solución, en términos positivos y tentativos, buscando que la gente sea más flexible y abierta a diferentes alternativas.

4. Finalmente, hay dos estrategias esenciales para abordar un problema y generar soluciones: el acuerdo en principio de base. Entonces, a continuación se detallan los puntos específicos del acuerdo. Por ejemplo, en una iglesia se discute si se le debe pagar un salario al director del coro. Primero, llegan al acuerdo de principio. A continuación han de deta-

llar cómo, cuándo, y cuánto le pagarán, pero el acuerdo de principio les servirá de punto de referencia.

Otro acercamiento paralelo, muy común y útil, es el acuerdo de procedimiento. Se trata de llegar a un acuerdo, no sobre los puntos concretos de discrepancia, sino sobre el criterio a seguir en el desarrollo, o en resolverlos. Por ejemplo, dos hermanos han heredado una casa de sus padres. Sólo uno de ellos puede vivir allí. Están de acuerdo en que el que vive allí tiene que pagar al otro la mitad del valor de la casa, con interés. Ya tienen un acuerdo de principio. Pero no pueden ponerse de acuerdo sobre el valor de la casa. Para estar más seguros, deciden que cada hermano contratará a un valuator diferente. Si entre las dos opiniones existe una discrepancia, los dos hermanos acuerdan que dividirán la diferencia por la mitad, y esta cantidad representará el valor definitivo de la casa. Así, han aceptado un acuerdo de procedimiento, o de criterio que les ayuda a resolver el problema.

La estrategia de “fraccionar” es lo opuesto. En este caso, en vez de establecer un acuerdo general como punto de partida, se “fracciona” el problema en sus diferentes componentes. Normalmente, el conflicto se compone por una serie de asuntos que tratar y resolver. Este acercamiento escoge y se centra sobre uno de los asuntos, e intenta llegar a un acuerdo que lo resuelve separadamente de los demás. Entonces, se pasa a otro, y así sucesivamente hasta el final, juntando estos acuerdos menores se construye un acuerdo global. Esta estrategia tiene la ventaja de poder abordar un problema complejo y dominarlo porque se trabaja sobre puntos más específicos. Además, ayuda a clarificar y tratar todos los puntos necesarios, debido a que el mismo procedimiento especifica los asuntos por tratar.

* Investigador del Comité Central Menonita. Akron, PA. EE.UU.

Fuente

Trabajo publicado en Cuadernos de No-Violencia, SERPAJ, nº 1, México, 1989, pp. 11-34

