

Segundo: Antagonismo personal

El problema se personaliza (Acusaciones mutuas: Una parte tilda a la otra de ser comunistas, están siendo manipulados. La otra parte...” Uds. quieren hacer esto para obtener mas ganancias por que están al servicio de los ricos ”, insultos que nada tienen que ver con el problema central del agua y de la represa). Se va produciendo un enredo y el problema se va minimizando y así van surgiendo otros problemas, de modo que se va dejando de lado el punto principal que ha generado el desacuerdo y se van agregando situaciones que alejan del problema principal, pero ofenden y “calientan” a las partes, (se va de lo específico a lo general: la generación de electricidad con la represa del agua, porque ustedes, están contra el progreso, etc.).

Tercero: Confusión

En este nivel o paso, las partes se ven enredadas, metidas en un lío. La situación es muy confusa. Se da la desinformación, y los rumores (involucraban a otras personas que nada tenían que ver con el problema origina, se buscan padrinos políticos).

Cuarto: Generación de “bolas” o información parcial

Se va rompiendo la comunicación directa entre las partes, y entonces comienzan a surgir las “bolas” o los chismes. La comunicación se hace con otras partes, pero ya no con la otra parte directamente involucrada en el proyecto, si no con otros grupos o personas. De este modo la información que fluye es interpretada y dicha a la otra parte, ya no en forma exacta, sino aumentada, disminuida o con ciertos énfasis.

Quinto: Hostilidad directa

El antagonismo entre las partes es más directo y evidente (agresiones a la persona, se ofenden mutuamente, hay demandas en los tribunales, intervención de la policía, cárcel, represión). Se da lo que se conoce como “ojo por ojo”. Lo que sucede aquí es una espiral de respuestas, a no dejarse de la ofensa de la otra parte. La violencia es inminente, desde la verbal hasta la física. Los espacios para el diálogo están cerrados. Las posiciones se radicalizan.

Sexto: Polarización

Las partes en conflicto han ido ganado simpatizantes de su postura y oponiéndolos a la otra parte, con ello van polarizando las posturas y radicalizándose, de tal modo que lo que ahora existe son grupos hostiles y confrontados violentamente. La comunicación y el contacto directo se han roto. Cada una de las partes se ha encerrado inflexiblemente en su postura y ha agrupado a otros alrededor de ella. Polarización, por un problema se fragmenta a la comunidad, se polariza, se generalizan (los de a favor del progreso y los que están en contra del mismo). No se ven posibilidades de transformar el conflicto. A menos que haya intervención de un tercero, que tenga como misión restablecer el contacto y la comunicación entre las partes del conflicto. En esta etapa, o partir del rompimiento del contacto y la comunicación debe intervenir un MEDIADOR. De él hablaremos más adelante.

HERRAMIENTA 5: “ANÁLISIS DE ACTORES EN EL CONFLICTO AMBIENTAL”

Esta Matriz se llama “ANÁLISIS DE ACTORES EN EL CONFLICTO AMBIENTAL (Matriz 4), y busca especificar los elementos propios de los actores intervinientes en el conflicto identificado. Es importante conocer esos elementos porque estos nos permitirán saber más sobre los actores del conflicto y por tanto ubicarnos frente al mismo y poder manejarlo de manera consciente y eficaz. Los elementos de esta herramienta son: ACTORES/ TIPO DE ACTOR/ POSICIONES/ INTERESES/ PODER. El significado de cada uno de estos elementos se detalla a continuación:

- ✓ **ACTORES:** Como ya dijimos en el apartado anterior son los que están involucrados en el conflicto. Quienes intervienen.
- ✓ **TIPO DE ACTOR:** Quiénes son específicamente estos actores, si se pueden caracterizar con sus elementos particulares. (económico, prestigio, cantidad, vinculaciones, etc.). Si los actores son involucrados directos o indirectos, si son individuales o colectivos, organizaciones o personales. Gubernamentales o de que tipo.
- ✓ **POSICIONES:** Especificar y desarrollar que quiere cada parte. Qué es lo que desean sobre el punto del conflicto. Cuál es su postura.
- ✓ **INTERESES:** Cuáles son las razones, las necesidades, en que y como les afecta el conflicto. Esto ayuda a comprender por que las partes desean o quieren lo que plantean en su posición.
- ✓ **PODER:** Cuál es su fuente de poder. En qué consiste su poder. Con quiénes se relacionan y qué poder tienen estos con quiénes se relaciona. Cuál es el balance de poder que tiene las partes entre sí. Hay equilibrio o desequilibrio de poder entre las partes.

MATRIZ 4 CONTEXTO DEL CONFLICTO AMBIENTAL

ACTORES	TIPO	POSICIONES	INTERESES	PODER

1.2. Análisis de Poder en los Conflictos Ambientales

1.2.1. *Precisión del Conflicto ambiental y propuesta de solución. Análisis de las relaciones de poder y toma de decisiones*

En esta parte lo importante es destacar que a partir del conocimiento que se tiene del conflicto, configurar una especie de diagnóstico global de la problemática y a partir de ella decidir la solución que sobre dicho conflicto se espera.

1.2.2. *Diagnóstico Comunitario del Conflicto Ambiental*

El diagnóstico es una manera de conocer la realidad sobre la que se va a incidir transformándola a favor de los intereses del grupo. En este sentido el diagnóstico es una herramienta para comprender el conflicto ambiental. Corresponde en esta parte plantear en forma integrada, los resultados obtenidos en la matriz 1. Par ello se puede usar la técnica del Árbol de problemas. En el cual básicamente se consensa sobre el conflicto principal y los conflictos o problemas derivados, así como las consecuencias o efectos que estos tienen en la comunidad o en los afectados por el conflicto.

Como los participantes han trabajado en las matrices 1, 2,3, y 4, en una reunión plenaria se construye una sola matriz a partir de la información recolectada en las matrices parciales. El producto es una visión ampliada y organizada con toda la información obtenida.

1.2.3. *Definición de Propuesta Básica: Qué se quiere como solución del conflicto*

Una vez definido el conflicto o los conflictos, según el diagnóstico, se debe reflexionar a cerca de cuál sería la solución al mismo, esto es lo que constituye la propuesta de solución, la cual es planteada obviamente por una de las partes en el conflicto. Para ello es importante realizar un ejercicio de aproximaciones sobre propuestas de solución, evaluándolas con relación a sus efectos, y a sus condiciones de éxito. Para ello puede usarse una matriz, como la siguiente:

Matriz de evaluación de propuestas de solución al conflicto

PROPUESTA DE	EFFECTOS SOLUCIÓN	CONDICIONES QUE SE REQUIEREN

1.2.4. Conflictos Simétricos y Conflictos Asimétricos. Conflictos Entre Iguales y Conflictos Entre Desiguales (El poder en el conflicto)

En todos los ámbitos de la vida humana encontramos relaciones de Poder, y por tanto los conflictos no son la excepción. Siempre existe la realidad del Poder, ya que las partes intervinientes están interrelacionadas.

El poder es entendido por muchos, de la siguiente manera: El Poder que tiene una persona sobre otra es igual a la dependencia que esta última tiene de la primera. $P(ab.) = D(ba)$. El Poder se manifiesta siempre en una relación humana y tiene que ver con Metas, necesidades y recursos. Hay interdependencia cuando las partes se necesitan mutuamente para la consecución cada uno de sus objetivos y así poder funcionar. El Poder es una presencia constante y un factor que influye en la transformación de un conflicto. Especialmente si la relación es de dependencia. Generalmente el Poder se asocia con experiencias negativas, pero ello por la manera en que es usado y ejercido. El Poder puede ser usado negativamente y producir efectos destructivos, pero puede ser usado positivamente y producir efectos constructivos.

Respecto al poder, el problema es la forma de ejercerlo. Si las estructuras sociales están diseñadas para promover el ejercicio del poder a través de la imposición, respaldada por diversas formas de sanción, entonces la propensión al conflicto destructivo resulta mayor. Ahora, si las estructuras sociales están diseñadas para un ejercicio del poder, a través de la negociación o mecanismos similares, entonces la propensión al conflicto destructivo es menor.

El ejercicio del Poder se expresa por la experiencia vista en la diferencia social, cultural, económica o política de los sujetos sociales. Esta diferenciación genera la posibilidad de facilitar o dificultar la vida de los demás y el acceso a los bienes, los recursos, etc.

Hay diferentes fuentes de Poder: La autoridad del cargo o la jerarquía, El Dinero, las relaciones con otras fuentes, el conocimiento, las armas, etc.

Hay relaciones de dependencia y de interdependencia entre personas y grupos. El Poder también se entiende en el caso de los conflictos, como todo aquel factor que permite o permitiría a un actor social lograr sus objetivos directamente en una situación conflictiva. (Ej. Mayores recursos materiales y humanos, mejores redes de comunicación, mejor vinculación con el poder políticos, mejor sistema de toma de decisiones, etc.).

La simetría o asimetría de un conflicto se relaciona con el grado de poder con que cuentan las partes involucradas. Los Conflictos Simétricos son aquellos en los que las partes actoras cuentan con los recursos de poder similares o balanceados, en tanto que los conflictos asimétricos manifiestan un claro desequilibrio o disparidad entre los recursos de poder que los actores o las partes poseen o tienen en el conflicto.

1.2.5. *Balanceando las Relaciones de Poder y el Empoderamiento: Personal y a Nivel Grupal* ⁶

Si después del análisis de las relaciones de Poder que las partes tienen en el conflicto, y para ello se pueden auxiliar de la Matriz 4, resulta que la comunidad (tomando como caso que sea una de las partes en el conflicto) refleja un desequilibrio en contra, es permisible pensar que no tendrá fuerza para lograr resolver el conflicto de acuerdo a su propuesta, ni para negociar buscando una tercera opción favorable. Por lo tanto se hace necesario recurrir a otra dinámica con el objeto de balancear las relaciones de Poder y de este modo buscar una solución favorable, justa y equilibrada.

Esta nueva dinámica, El Empoderamiento, se entiende como un proceso de superación de las desigualdades de poder. Es un proceso para cambiar la distribución de Poder o expandir las fuentes del mismo.

Este proceso pasa por el reconocimiento de las limitaciones y condiciones de Poder que se tienen para determinar los cambios a realizar y adquirir un nuevo balance de Poder. Se puede desarrollar en los escenarios donde hay desigualdades o donde hay desequilibrio de Poder y por tanto se puede dar en diversos ámbitos o niveles: familiar, organizacional, comunitario, nacional.

Esto significa también hacer un esfuerzo de identificación de opciones, necesidades y contar con información a fin de tomar las mejores decisiones y desarrollar capacidad de promover y proponer iniciativas.

Además, el empoderamiento, exige la necesidad de cambiar y desarrollar la capacidad crítica, de comprender las causas y consecuencias de las situaciones. El empoderamiento tiene como fin aumentar la capacidad de dialogar y negociar las soluciones o propuestas de transformación de un conflicto, es el proceso de superación de las desigualdades que se presentan en los diferentes escenarios, según la vida, contexto e historia de cada individuo o grupo. En otros términos, es tener conciencia de la necesidad de cambiar, de desarrollar la capacidad de hacer análisis crítico de las causas y consecuencias de realidad desbalanceada, teniendo como insumo de análisis; el reconocimiento de las diferentes fuentes de poder y la interdependencia entre personas y grupos.

- ✓ A nivel personal el empoderamiento no es más que la toma de conciencia de la condición de subordinación, así como las causas y consecuencias de la misma. Se trata de la auto-confianza, auto-estima como la habilidad de participar, de expresar, de auto-control y la construcción de las propias aspiraciones y sueños.
- ✓ A nivel grupal el empoderamiento es la capacidad de generar cambios desde sus necesidades a nivel colectivo.

6. *Las ideas en las que se fundamenta esta parte, están basadas en los aportes de los autores referidos en la parte 2 de las referencias bibliográficas.*

1.2.6. Mapa de Poder y Alianzas

El Mapa de Poder es una herramienta que ayuda a identificar mediante el análisis de las posturas de los actores frente al conflicto, quienes están a favor de la propuesta y quienes no. Este análisis se hace usando tres pasos para clasificar a los actores:

1. Primer paso es identificar al universo de actores: Todos los que por algún motivo tienen interés en la propuesta.
2. Como segundo paso, saber cual es su postura sobre el conflicto y en particular sobre la propuesta de solución, conocer su grado de influencia en la decisión favorable a la misma.
3. Actores aliados son aquellos que apoyan la propuesta que propone la Organización comunitaria, para el caso. Los indecisos son aquellos que no tienen una postura sobre la propuesta, ni a favor, ni en contra. Los oponentes aquellos cuya postura es distinta y se opone a la propuesta de solución sugerida por la organización.

El mapa de poder además de situarnos y clasificar a los actores, ayuda a poner un orden o clasificación de importancia de los mismos. No hay que olvidar también que dentro de estos actores, en el caso de organizaciones, pueden haber sub posturas, o posiciones distintas sobre la postura general, por lo que a veces el análisis debe llegar a considerar personas concretas.

Una alianza significa unirse con todos aquellos que tienen la misma postura favorable sobre la propuesta o que básicamente la comparen, aunque hayan ciertas diferencias. Una alianza llega a formar un Bloque, lo cual significa aglutinar varias personas u organizaciones con lo cual se tiene mayor Poder para empujar la propuesta de solución planteada.

Para hacer un análisis correcto es necesario contar con información veraz y actual y eso requiere investigar.

1.2.7. Conflicto y Toma de Decisiones. Diversos Modelos de Toma de Decisiones.

La capacidad de tomar decisiones se aplica tanto a nivel individual como grupal. Sin embargo, la toma de decisiones a nivel grupal acarrea posibilidades de situaciones problemáticas o conflictivas ya que el hecho de que varias personas se vean involucradas, implica la existencia de diversos puntos de vista que influyen en la toma de una decisión. Esta situación se complica cuando se trata de tomar decisiones en grupo. Al respecto hay varias formas de hacerlo y se identifican al menos los siguientes modelos o formas.

1. Modelo Autoritario.
2. Modelo Autoritario con consulta.
3. Modelo de Minoría.

4. Modelo de Mayoría.
5. Votación calificada.
6. Consenso.
7. Decisiones de hecho.

1. Modelo Autoritario.

Se decide sin consultar, por la autoridad jerárquica. No hay consideración alguna a los puntos de vista de otros.

2. Modelo Autoritario con consulta.

La decisión está centralizada en una estructura de Poder, aunque consultada con los otros miembros del grupo o de la organización. Normalmente no toma en consideración los puntos de vista en la toma de decisiones.

3. Modelo de Minoría.

En una organización cuando existen estructuras jerárquicas o formales (Consejo de Administración, Comité de crédito, Junta Directiva, etc.) y asumen las decisiones sin considerar los puntos de vista del resto de la organización. Esto es pernicioso cuando las decisiones son sobre asuntos claves para la vida y desarrollo del grupo y de sus miembros.

4. Modelo de Mayoría

Este modelo se refiere a la toma de decisiones por votación y en la cual el punto de vista o la propuesta que tenga más votos a favor es la que prevalece. Por eso se dice que es la mayoría la que toma la decisión, por que prevalece aritméticamente sobre otras posturas.

5. Votación calificada.

Este modelo pretende incorporar el punto de vista de las minorías, para evitar que siempre queden marginadas en la toma de decisiones, y así garantizar que no siempre prevalezcan las decisiones de una mayoría simple. Consiste básicamente en que para tomar decisiones se deben tomar por un número mayor al de la mayoría simple, con ello se asegura que deben estar presentes los votos de otros que por si mismo no son mayoría o no alcanzarían votos para impulsar sus puntos de vista, y que cuando se toma por mayoría quedan ignoradas.

6. Consenso.

Es un proceso para la toma de decisiones. Son decisiones que parten de propuestas de cualquier miembro del grupo, no necesariamente de las estructuras. Esto implica

la existencia de un ambiente de libre expresión de propuestas y opiniones, de discusión libre y respetuosa, de escucha activa y de libertad plena para expresar sin temor sus intereses, necesidades, riesgos o temores. El consenso transita por la generación de genuinos conflictos y en este sentido es de ir generando un proceso de consenso, es decir, de ir buscando y creando propuestas inclusivas de los participantes. En este sentido las propuestas para tomar decisiones son aceptadas por las partes. Considerando que esta forma es muy útil y además contribuye a resolver conflictos intragrupal y unifica al grupo a la vez que crea propuestas cualitativamente mejor probablemente a la idea original. Puesto que la propuesta resultante es producto de un proceso de aportación y creación colectiva.

7. Decisiones de hecho.

Estas decisiones son tomadas cuando no hay posibilidades de tomarla por otra forma, es decir se han agotado las discusiones y hay empatanamiento. Entonces los grupos con más poder toman la decisión que le parece más acertada a sus intereses.

1.3. Comunicación y Mecanismos Alternativos de Transformación de Conflictos Ambientales⁷

1.3.1. La Comunicación

Es un tema sensible en los procesos de transformación de conflictos. El abordaje de las disputas se desarrolla a través de la experiencia de la comunicación. La disputa en sí es un proceso de comunicación independientemente que se logre o no un acuerdo. En este sentido, la comunicación es un proceso, en la cual participan por lo menos dos personas, que se relacionan y que mutuamente se producen modificaciones, productos de sus relaciones a través de los mensajes.

Es importante reconocer algunas **suposiciones falsas de la comunicación**:

- ✓ Pensar que sabemos lo que los otros quieren decir.
- ✓ Creer que los demás saben lo que deseamos expresar.
- ✓ Que la comunicación interpersonal es un proceso sencillo.
- ✓ Que la comunicación ocurre de forma natural y que siempre es clara.

7. La parte de comunicación y MATCs ha considerado los aportes de los autores mencionados en el apartado bibliográfico respectivo, el cual aparece al final de este manual.

Normalmente en la comunicación intervienen los siguientes elementos:

- ✓ Un emisor y un receptor que se influyen mutuamente a través del habla y el escucha. La misma persona hace el doble papel, especialmente cuando es una comunicación auténtica. Es decir participativa.
- ✓ El mensaje es fundamentalmente la información o las ideas que se transmiten. Las intenciones de las personas expresadas en palabras o en gestos.
- ✓ El contexto. Es el espacio físico en que se da la comunicación y las relaciones sociales establecidas entre los participantes.
- ✓ Las capacidades de comunicación. Son las habilidades verbales. De conocimiento y los recursos de todo tipo con que cuentan los participantes en la comunicación. Estas habilidades se pueden convertir en factores de poder y de esa manera ser un factor de dominación.

1.3.2. Características Básicas de una Comunicación Adecuada

- ✓ **Precisión o claridad:** decir sin rodeos lo que hay que decir. Es clave para tener claro que es lo que se desea expresar y procurar que los demás sepan su intención de manera precisa.
- ✓ **Autenticidad:** consiste en la concordancia entre lo que uno decide comunicar y lo que uno piensa y siente en su interior. Es lo que llamamos una comunicación sincera. No hay segundas intenciones.
- ✓ **Respeto:** la estima que uno tiene hacia alguien, basada en el valor que se le reconoce y considera a esta persona con sus cualidades y defectos. Uno de los mayores obstáculos en la comunicación es la emisión de juicios o la falta de respeto de la persona.
- ✓ **Saber escuchar:** Una buena comunicación incluye las habilidades para comprender correctamente a la otra persona. No necesariamente esto significa estar de acuerdo con la otra parte, sino que se está interpretando fielmente las intenciones.

1.3.3. Mecanismo de Ayuda en la Comunicación

Existen algunos mecanismos que ayudan a que la comunicación sea un insumo efectivo en el abordaje de los conflictos. Obviamente, partiendo que la comunicación es una realidad presente en toda experiencia humana y de manera relevante en las situaciones conflictivas. Estos mecanismos podemos llamarlos así: La paráfrasis, el diálogo y la escucha activa.

- A. Paráfrasis. (Expresión con sus propias palabras lo que dice la otra parte)** La paráfrasis es una manera a través de la cual la persona que escucha demuestra que está entendiendo o siguiendo atentamente la comunicación. Incrementa la precisión, da la sensación de ser entendido y promueve la cercanía y el sentido de confianza. También puede despejar la comunicación defensiva y la posición de

estar en guardia. Mediante esta técnica la persona puede decir con sus propias palabras, lo que la otra persona ha dicho, con el propósito de verificar si entendió bien lo que se dijo o si se necesita verificar o complementar lo transmitido. También evita opinar o juzgar lo que se ha escuchado, para facilitar un diálogo constructivo y crear o mantener un ambiente de confianza, aceptación y respeto mutuo. Sus Ventajas son:

- **Dar Confianza:** la persona se siente escuchada
- **Reafirma:** hay simpatía al ponerse en la situación de la otra persona
- **Evidencia el problema:** lo lleva de la generalización a algo concreto.

Desde la **perspectiva del receptor**, (Quien escucha) es un mecanismo que ayuda a comprobar la exactitud de las percepciones y luego a escoger nuestra acción.

Desde la **perspectiva del emisor**, (Quien habla) es el proceso por el cual se descubre si el mensaje que se ha intentado transmitir es el que realmente se menciona.

- B. El Diálogo en la Transformación de Conflictos:** El diálogo consiste en mantener una comunicación en doble dirección, es decir ambas personas hablan, externan sus opiniones, pero también se escuchan mutuamente. La utilización del diálogo como alternativa para profundizar la comunicación e intentar resolver las diferencias por la vía pacífica.

Muchos de los conflictos son promovidos por una comunicación inadecuada. Saber dialogar en un proceso de abordaje y manejo de conflictos ayuda a crear un ambiente que fomenta la confianza y promueve la comunicación satisfactoria a través de una actitud de respeto y valoración de la diversidad de posición. Ayuda a encontrar niveles de comprensión e integración de posiciones opuestas, estimulando el surgimiento de sentimientos compartidos y de participar del bienestar individual y colectivo. Actitudes que ayudan al diálogo:

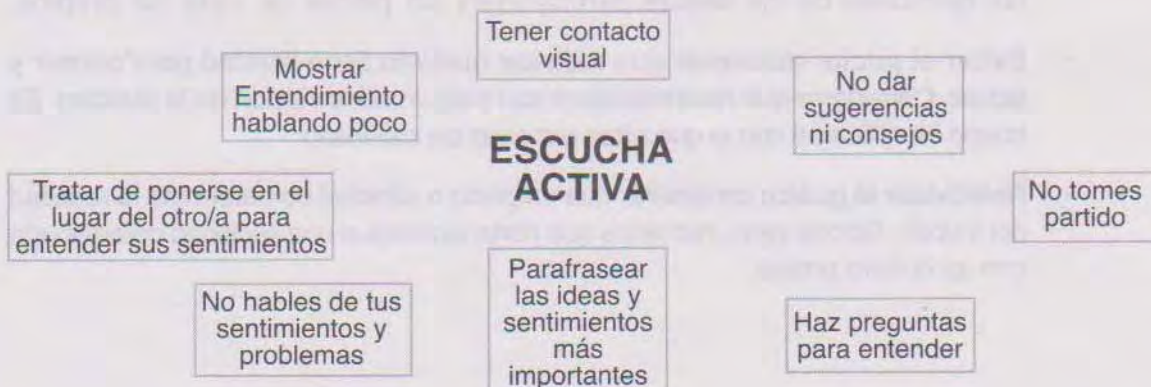
- **Actitud de apertura:** cuando se está frente a un conflicto, lo mejor es estar dispuesto a aprender. Para ello es necesario escuchar con atención e interés las opiniones de los demás participantes sin perder de vista los propios.
- **Evitar el juicio:** reconocer que todo ser humano tiene libertad para pensar y actuar. Considerar que nuestras ideas son sólo una descripción de la realidad. Es bueno identificarse con lo que otros exponen sin calificarlo.
- **Relativizar el gusto:** considerar que mi gusto o afinidad no determina la realidad del mundo. Somos seres humanos que pertenecemos a una sociedad determinada con su cultura propia.

- **Apaciguar el afán o la ansiedad:** dar espacio para que los demás expresen sus ideas sin interrupciones, reflexionar acerca de lo que cada participante expone, evitar que la necesidad de expresarse impida o bloquee la escucha activa y perjudique la comunicación armoniosa.
 - **Distanciarse de los deseos:** si nos obsesionamos por dominar, convencer o persuadir no podremos escuchar a los demás. Si se pretende ciegamente algo, se crea una expectativa que puede quitar libertad porque sólo se valora un resultado previamente determinado.
 - **Controlar los sentimientos con objetividad:** gran parte de los sentimientos provienen de nuestras percepciones, condicionamientos culturales, educacionales, ambientales, familiares, etc. Esto nos lleva a estar a favor de ciertos aspectos y en contra de otros, limitando las posibilidades de una visión más objetiva de la situación.
- C. La Escucha Activa:** Es la habilidad que permite entender el conflicto y por lo tanto facilita un buen resultado. Permite ganarse la confianza de las partes, pues ayuda a que puedan manifestarse sentimientos, escucharse a sí mismos, reconsiderar su situación y abrir una nueva perspectiva del problema.

Saber escuchar es una de las habilidades que debe desarrollar toda persona. Para la escucha activa se requieren de ciertas condiciones:

- Ambiente en el que la gente pueda expresarse libremente.
- Confianza mutua.
- Verdadero interés en la otra persona y en su punto de vista durante la comunicación, al margen de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.
- Visión del problema desde la perspectiva del otro.
- Resumiendo en términos concisos, los asuntos más importantes del problema y desde la perspectiva del otro.
- Comprendiendo lo que la persona piensa.

La escucha activa se caracteriza con los siguientes pasos:



1.3.4. Obstáculos en la Comunicación

A) La generalización

Es una expresión no específica, a quienes se está refiriendo o el tiempo en que sucedió lo que se afirma, o que no especifica la conducta o hecho que se está hablando. Este tipo de expresiones generalmente son destructivas, reflejan prejuicios y deterioran la comunicación. Las generalizaciones nos impiden aclarar y no nos dejan ver las diferencias. Se pueden manejar haciendo preguntas lineales que permitan ser específicos en la información que se está dando.

Palabras generalizadoras	Preguntas lineales
Ninguno, todos, todas	¿Quién, quiénes?
Siempre, nunca	¿Cuándo, en qué momento?
Todo, Nada	¿Cuánto (s)?

B) Mensajes personales o mensaje “yo”

Frecuentemente, en los momentos de disputas, enojo o reuniones entre las partes en desacuerdo son comunes ciertas expresiones como:

¿Por qué me hacen esto?

Qué irresponsables

Ya me cansaste!

Ya sabía que ...! Tenías que ser..

Ya me lo esperaba...!

Tú eres quien tiene la culpa!

Las consecuencias de esos mensajes son: Generalmente nos hace sentir culpables, juzgados o en rebeldía, el resultado es que no ayudan a la comunicación.

La importancia de los mensajes personales es cambiar el sentido de esas expresiones, transformándolas de acusadoras a manifestaciones de sentimientos, que es en realidad el móvil de la persona en ciertas circunstancias.

Podemos cambiar utilizando la forma siguiente:

Yo me siento.....Cuando.....Porque.....Me gustaría.

1.3.5. Mecanismos de Transformación de Conflictos

En esta parte pretendemos recorrer algunos de los aspectos más importantes de dos propuestas alternativas de abordaje de conflictos: la negociación y la mediación. Estos

mecanismos no contraponen al sistema judicial del país, sino animan a la promoción de una cultura de participación que fortalezca la convivencia humana.

A) LA NEGOCIACIÓN

Negociar, es la habilidad de hacer que el conflicto funcione de tal manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviera presente.

La negociación, se puede entender como una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación, tomando en cuenta que por un lado las partes tienen sus propios recursos, pero por otro necesitan los recursos de los demás y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos, a pesar de que no se hallan puesto de acuerdo al inicio la negociación surge por tanto como un medio de transformación de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación, bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación. El objetivo del proceso de negociación es la continuidad de las relaciones mediante las nuevas bases que se establecen a lo largo del proceso.

Generalmente, La negociación se presenta como una confrontación entre dos partes estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado.

Para el desarrollo del proceso de negociación una condición imprescindible es el deseo de las partes de llegar a un acuerdo, analizando en el desencadenamiento del conflicto, éste se manifiesta porque el antagonismo entre las partes ha desequilibrado el campo de tensiones y ha llevado a una de las partes a desear un cambio en las condiciones, a pesar de las divergencias, no obstante, ambos desean continuar con las relaciones y mantener el intercambio porque ambos persiguen algunos objetivos e intereses comunes, es importante tomar en cuenta que si realmente hay deseo de lograr un acuerdo, las partes deben estar dispuestas a moverse, abandonando sus posturas iniciales en aras del acuerdo.

William Ury: “La negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos intereses compartidos y otros contrapuestos.”

¿Por qué hay que negociar? He aquí algunas razones:

- Porque el conflicto ha llegado a un momento en que es la única forma de resolverlo
- Porque negociar es más ventajoso para las partes que seguir alargando o prolongando el conflicto.

- Porque la satisfacción de necesidades e intereses ya no puede esperar más y la negociación es la opción para atenderlas aunque sea parcialmente
- Es una forma de conocer mejor a la otra parte en cuanto a sus pretensiones y así tratar de atender la confrontación

Presupuestos que obstaculizan la negociación

1. Evasión o negación: frecuentemente no se le da atención al conflicto, se dice es normal. "no es problema mío".
2. Rigidez o dogmatismo, a veces se manifiesta cuando decimos que alguien es cerrado, también cuando tenemos posiciones inamovibles, que no queremos dar nuestro brazo a torcer. En ocasiones nos aferramos a ideas o prejuicios con relación a algo y no admitimos ninguna discusión sobre esa idea.
3. Monologar sin escuchar, cuando solo nosotros hablamos y no escuchamos a la otra persona o grupo. Sólo nos interesa hacernos escuchar. Hablamos y hablamos sin hacer un esfuerzo mínimo por escuchar.
4. Etiquetar, cuando ponemos viñeta a la otra persona o grupo. A partir de allí también negamos su propia capacidad de cambio o flexibilidad, ej. es tacaño, son sindicalistas, son burgueses, son comunistas, es un compañero individualista, es prepotente, etc.
5. Obsesión por resolver el conflicto sin antes haberlo identificado y analizado bien, es cuando nos agobia tanto un conflicto que ya estamos proponiendo soluciones a diestra y siniestra con nuestro propio criterio, sin analizar colectivamente el conflicto. Es un error bastante frecuente.
6. Subjetivismo y falta de serenidad, se refiere a las ocasiones en que nos dejamos llevar por las emociones y no razonamos adecuadamente, contestamos mal, hacemos indirectas. En tales circunstancias parecería que lo mejor es calmarse primero y luego retomar la situación.

Características de la negociación

- Se trata de un proceso que pretende lograr acuerdos para resolver o transformar un conflicto, atendiendo a los intereses de los involucrados.
- Tiene un carácter dialogal, ya que se persigue el entendimiento entre dos o más partes, para solucionar un conflicto que afecta a todos.
- Es un fenómeno complejo y ético. Implica distintos puntos de vista y respeto a las personas. También hay otros valores en juego, como la honestidad, la cooperación y la solidaridad.
- Su dimensión consensual procura ser bondadosa: se negocia para obtener acuerdos favorables a todos. Incluso cuando las ganancias sean parciales.

- Es un proceso humanizante y constructivo: se trata de satisfacer necesidades e intereses, no posiciones.

Condiciones necesarias para la negociación

- * Se negocia cuando hay cierto equilibrio de poder entre las partes. No se puede negociar si una parte tiene más poder que la otra, en ese caso lo que se da es imposición de una sobre la otra.
- Es propicia la negociación cuando las partes están conscientes y convencidas que no se puede seguir prolongando y agravando el conflicto.
- La negociación es posible cuando ambas partes demuestran voluntad real de resolver o transformar el conflicto por esta vía.
- Cuando se visualiza la posibilidad real de satisfacer las necesidades e intereses de las partes.
- Cuando los factores externos son favorables.

Tipos de Negociación:

Las personas o humanos enfocamos la manera de enfocar una negociación proveniente de sentimientos y actitudes, adquiridos en sus primeros años.

Así es como la mayoría de personas desarrollan gradualmente la noción de negociación de doble efecto pensando que deben obtener lo máximo posible e impedir que la otra persona obtenga lo estrictamente necesario. Esta posición se ve reforzada muchas veces en los distintos espacios de socialización como la escuela, la vida familiar, laboral y social. Ello da pie a centrarse en el viejo enfoque del "ganador-perdedor" y no se logra capitalizar las posibilidades inherentes de un enfoque más saludable desde un punto de vista más humano centrado en el valor mutuo.

Hay otra manera de caracterizar o agrupar los enfoques de la negociación:

Negociación integrativa su dinamismo es de colaboración.⁸

A continuación se presenta un cuadro comparativo de ambos modelos.

8. - Yek Ineme. "Prestar ayuda". Algier's Impresores. San Salvador 2001. Páginas 22-23. Originalmente extraído de Garro, Eduardo y otros. "Manual pedagógico sobre resolución alternativa de conflictos". Universidad de la Paz, Costa Rica, 1998. Y Moore, Cristopher "Negociación y mediación".