

Juan Pablo Lederach

# ¿CÓMO SALIR?

## Estrategias para solucionar conflictos

### 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 actitud que asumimos cuando tenemos problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos se tiene un estilo preferido. Algunos prefieren competir y buscan salirse con la suya a como dé lugar. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Para poder entender mejor los estilos, los 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 la preocupación por el otro y sus propios deseos. De aquí se derivan cinco formas distintas de comportamiento.

## Estilos de comportamiento preferidos en un conflicto

**Competir:** cuando hay mucha preocupación por los deseos propios, y no por los del otro, el resultado es una actitud competitiva. Obtener lo que se quiere es el único criterio a seguir, y ya no se detiene uno a reflexionar sobre lo que quieren los demás.

**Evitar:** cuando uno evita el conflicto a toda costa, y no afronta directamente los problemas, en el fondo se entiende que no importa ni lo que "uno quiere", ni lo que "quiere el otro".

**Convenir o negociar:** este estilo supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero que da margen a considerar lo que el otro quiere. Normalmente, el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea, decidir cómo "repartir" el pastel. Es decir, que la solución exige que cada uno ceda un poco, hasta llegar a un punto medio. Es como la costumbre de regatear en el mercado.



**Acomodamiento:** este estilo se implanta cuando uno no se preocupa por lo suyo, y sólo busca satisfacer los deseos del otro. No se encara, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.

**Colaboración:** Colaborar es un fenómeno muy distinto a los otros estilos, y poco practicado. Se sugiere que es posible preocuparse y tratar de cumplir con los propios deseos y objetivos, y a la vez cumplir con los deseos y objetivos del otro. Es el intento por encontrar una solución que permita que ambos salgan con la suya. Mientras que el "convenir" busca dividir y repartir el pastel, la colaboración lucha por encontrar una manera de ampliarlo e 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 algo es importante (puede ser una cuestión de principios, o un objetivo considerable), conviene más aplicar un estilo competitivo que uno acomodaticio. Lo difícil es saber cuándo corresponde aplicar un estilo u otro. Una pauta que podemos establecer es la siguiente:

Cuanto más importante sea la relación más importante será aprender a colaborar y a preocuparse por uno mismo y 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 sus correspondientes maneras de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel del intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un

estilo competitivo, acomodaticio, o indiferente, al estilo negociador o colaborador. Esto sólo se hará en la medida en que aprendan a escucharse y a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean intransigentemente las propias. Normalmente, se distinguen dos formas enfocar este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda conjunta de una solución.

## 1. 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 perspectiva, 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 estos zapatos?

Y-. Los vendo en 100 pesos, señor.

Q ¡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, Ud., el otro zapatero me los dejará a mejor precio. Le pagaré 65. V: Mire, le 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 a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes. Casi siempre se trata de un proceso de concesiones incrementadas, que son las posturas de cada una de las partes. En un conflicto, el intermediario tiene que ayudar a cada uno a aclarar cuál 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 una de las partes ayuda a establecer un terreno de negociación aceptable para todos.

## 2. La colaboración en la búsqueda

Este enfoque del intercambio parte de un esfuerzo conjunto por encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada uno. Paradójicamente, presupone que los adversarios deberán trabajar juntos. La estrategia se basa en que juntos comparten los intereses y las necesidades que los motivan, por lo que ambos tratan de encontrar una solución que satisfaga sus necesidades. Prácticamente, en vez de intercambiar ofertas y contra ofertas como punto de partida, se esfuerzan por identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones. Una vez identificados aquéllos, juntos buscan una serie de alternativas variadas que posible-, mente satisficieran a todos los intereses expresados, y que no defiendan una sola postura. Esta forma a menudo es llamada la negociación de intereses, o la negociación integrada, debido a que hace hincapié en la cooperación, en la integración de intereses, y en el esfuerzo

por ampliar las opciones para llegar a un acuerdo mejor, que brinde el máximo beneficio para todos.

De todas formas, cualquier proceso de negociación casi siempre comprende los dos enfoques, pero a menudo una manera domina sobre la otra. La negociación integrativa se practica poco porque se desconoce. Pocos son los que creen que los adversarios puedan cooperar. ¡Pero han tenido que cooperar para contender! Es cuestión de ayudarles a entender que, por su propio bien, les conviene hallarla mejor solución para todos. El hecho de que uno se salga con la suya no necesariamente significa que el otro haya perdido. Pero el llegar a una solución en que ambos ganen exige una colaboración coordinada y sincera, y ponerse en el lugar del otro; y finalmente, hace necesaria una actitud abierta, para considerar y generar múltiples soluciones.

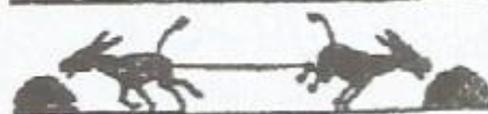
### COOPERACIÓN



Una Historieta  
Sin palabras  
La meta: comer



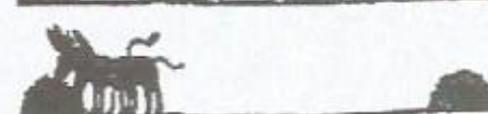
El estilo: competir



Se encierran en  
sus posiciones.



Se negocia.



Colaboración y  
Cooperación



Resultado: comer  
bien  
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 compleja mezcla de asuntos, perspectivas, posturas e intereses. Si no se definen, no sólo parecerán incomprensibles sino insolubles. Hacen falta, pues, tres esfuerzos fundamentales:

- Delimitar los asuntos a tratar;
- Aclarar los intereses que motivan a la gente; y
- Concretar las necesidades básicas de cada uno.

### 3. Delimitando los asuntos a tratar

Los asuntos de un conflicto son los puntos concretos sobre qué se disputa. Como ya hemos señalado, en la dinámica del conflicto tienden a proliferar los asuntos: cada vez hay más puntos de discrepancia. Un buen regulador de conflictos debe esforzarse por especificar qué 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 mismo. Normalmente, hay más de un asunto, así que es preciso hacer una lista de prioridades, completa y organizada. ¿Cómo hacerlo? He aquí algunas pautas a seguir.

**Primero**, al hablar con la persona acerca de su punto de vista, evite que ésta generalice. Generalizar es una manera de perpetuar el conflicto, la cual 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 la que piensa..."

Es imposible resolver un problema planteado en términos muy generales. Hay que ayudar a la gente a encuadrar su problema dentro de un marco más específico.

En las páginas siguientes sugerimos varias maneras de hacerlo.

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

"Juanita no es responsable"

"¿Me puedes decir en qué sentido no es responsable?"

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

"Entonces, uno de los problemas que hay que tratar son los deberes de casa: a quién le corresponde hacer algo, y cuándo debe hacerlo."

b. Si no pueden ser específicos, se les puede ayudar resumiendo los aspectos generales del problema en términos más concretos. Esto se hizo en el ejemplo de arriba, y aquí damos otro.

"Es que nunca trabajan..."

"Así que te interesaría que habláramos de un horario de trabajo con ellos..."

c. Si se insiste en generalizar, se puede ayudar a especificar el problema con preguntas mejor enfocadas. La pregunta modelo para todo mediador es: "¿Quién hizo qué a quién, cuándo y dónde?"

d. Hay que pedir que se centren en un asunto a la vez, para impedir que salten de problema en problema. De esta manera, trabajarán sobre un punto concreto, e intentarán llegar a un acuerdo. Así el conflicto no parecerá tan grande e insuperable.

e. Si les es difícil centrarse sobre el asunto, apúntese en una pizarra (o papel) la lista de asuntos y puntos que se han de tratar. Tomar notas tiene varias ventajas:

- hace obligatoria una definición breve del asunto a tratar;
- el problema se ve, y, por lo tanto, produce más efecto; la gente sabe que se le escucha;
- el problema se ve y, por lo tanto, ayuda a la gente a centrarse en lo específico, y sirve de piedra de toque.

f. Cuando la gente no es específica, e insinúa que representa a otros y a la opinión general, se les puede pedir que hablen por sí mismos, no por otros. Con ello se evitan declaraciones tales como:

"Todo el mundo sabe que ella..."

"Parece que la gente no quiere..."

"Sé que ellos no lo harán..."

g. Finalmente, del ámbito de negociaciones internacionales, Roger Fisher sugiere separar del problema a la persona.

Los puntos específicos representan el problema que hay que tratar, y no la persona o su carácter. Con esto se intenta evitar la personalización del conflicto.

Todo esto tiene especial importancia en muchas partes del mundo hispano. En el lenguaje mismo hay expresiones que reflejan un modo cultural de afrontar los problemas, lo cual complica el intento por llegar a lo concreto. Por ejemplo:

"Al buen entendedor, pocas palabras". Es decir, no hace falta explicar nada, pues todo se entiende insinuándolo.

"Andarse con rodeos": No confrontar directamente el problema, sino "darle la vuelta" al asunto o a los verdaderos sentimientos.

"Disimular": Ocultar el problema o lo que uno realmente siente. O como dice otro refrán: "Las palabras del discreto son máscara de su 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:

"Pocos pelos, pero bien peinados".

"Las cuentas claras, y el chocolate espeso".

Es decir, para aclarar bien las cosas, y hacer bien los convenios, 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 ser específico y repetir el posible problema, que dar por hecho que se entiende, para luego encontrar que uno se ha equivocado.

#### 4. Aclarar los intereses

Los propios intereses son lo que fundamentan las acciones y actitudes en una disputa. La mejor manera de conocerlos es simplemente preguntar ¿por qué? ¿Por qué este asunto es tan importante para esta persona? Es importantísimo que los intereses de todos se aclaren. A menudo, cuando se produce una contienda, la gente sólo comunica la solución deseada, sin explicar claramente por qué la quieren 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 oposición de intereses. Un problema puede resolverse mucho más constructivamente si se trabaja desde la base de los intereses personales, y no sólo a partir de las distintas posturas.

Tomemos un ejemplo simplista y exagerado. Dos campesinos van a una subasta, en la que se venderán unas cuantas vacas. Carlos ha decidido negociar directamente con el dueño, antes de que las vacas se pongan en subasta. A Pedro se le ocurre la misma idea. Llegan al mismo tiempo para hablar con el dueño, y ambos se dan cuenta de las intenciones del otro. Los dos disponen sólo de cierta cantidad de dinero, pero tan interesados están en las vacas que se disponen a gastarlo todo. Al hablar con el dueño y hacer sus ofertas, empiezan a discutir y a insultarse, y terminan por pelearse. Al dueño lo único que le interesa es cobrar el dinero que corresponde al costo de las vacas.

Pero, ¿qué es lo que les interesa a los dos campesinos? ¿Por qué a cada uno de ellos le interesa comprar las vacas? Si hablaran de sus intereses, quizás se enterarían de que el primero es carnicero y las quiere por la carne, y de que el segundo las quiere por la piel, porque fabrica abrigos. Si hablaran de sus intereses, verían que juntos podrían comprar las vacas, a un precio más barato que comprándolas cada uno por su parte, y tener todavía todo lo que originalmente buscaban.

En resumen, la incompatibilidad de posturas no necesariamente quiere decir que los intereses sean opuestos. Todo interés cuenta con múltiples vías para su satisfacción. Casi siempre son varias las posturas o soluciones posibles. De modo que aclarar los intereses amplía grandemente las posibilidades de solucionar el problema. Negociar desde la base de intereses tiene también la ventaja de subrayar los puntos comunes de los adversarios. Cuando dos personas disputan, con frecuencia piensan estar totalmente opuestos, cuando en realidad son más las cosas que los unen que las que los separan. Pero esto sólo se ve cuando se aclaran y se toman en cuenta los intereses mutuos.

## 5. Concretando 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 lleva a una persona a la acción, pues tiene que ver con lo necesario para realizar una vida humana, representado por cosas tales como:

- la sensación de seguridad
- la sensación de ser estimado, y de que el respeto es mutuo
- acceso a los elementos básicos, por ejemplo, la comida, la vivienda, el vestido, el 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 verlas 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 se pueda estar satisfecho con un acuerdo. Es, pues, importante que se averigüen cuáles son estas necesidades, y que las partes en conflicto reflexionen sobre ellas. A la vez, ayuda mucho si cada una de las partes se esfuerza en comprender las necesidades de la otra persona, así como las posibles soluciones que pueden incorporarse a ambas.

En resumen, la regulación del conflicto tiene como punto de partida la capacidad, por parte del mediador de hacerlo manejable y comprensible. El problema radica en cómo llegar al fondo del problema y definirlo claramente. De modo que hacen falta tres estrategias:

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

## 6. Ubicando el conflicto

Bien conocida es la historia de un grupo de ciegos que por primera vez se topa con un elefante. Tomándolo por la cola, uno de ellos dice: "Un elefante es como una cuerda". Tomán-

dolo por la oreja, otro ciego exclama: "Qué va, parece cartón grueso. Otro más, abrazándolo por la pierna, explica: "A mí me parece más bien como un tronco de árbol". Pero otro más, apretándole la trompa, dice: "Yo diría, más bien, que es como una serpiente".

Como ninguno de ellos lo percibía en su totalidad, cada uno tenía una idea parcial de lo que era; sólo lo percibía desde la perspectiva palpada. Si bien lo que cada uno percibe es cierto, tal percepción no es más que una parte de la totalidad.

Igual sucede con el conflicto social. Todos los involucrados lo perciben desde su perspectiva, desde la parte que les afecta y que palpan. Una de las dinámicas del conflicto es que la gente tiene una percepción limitada del problema, y que esto reduce las posibilidades de solución.

Lo que hace falta es encontrar un modo de completar la percepción del problema y, consecuentemente, de incrementar las vías de solución. A tal habilidad se le conoce como "reubicación", y significa poder percibir el conflicto en un marco reducido, poder plantearlo en un marco distinto, desde otro ángulo, ampliando así la perspectiva. Para quien 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.

Tomemos un ejemplo concreto. En un pueblo alejado había un pozo, que se secó. Los gobernantes de la comarca llegaron a un arreglo con la gente del pueblo para llevarles el agua desde otro lugar. Al principio la gente del pueblo estuvo de acuerdo en cubrir el costo en varios pagos. Sin embargo, cuando por fin la cañería y bombas necesarias se pusieron a funcionar, se negaron a pagar. "El agua", decían al responder

a los recibos de tasas de agua que les mandó el gobierno, "es de Dios, y no se paga". Se armó todo un San Quintín entre ellos y el gobierno. Entonces invitaron a un mediador para que les ayudara a resolver el problema. Este fue y habló con la gente del pueblo, pero ellos repetían, "No vamos a pagar, porque el agua es de Dios, y siempre ha sido gratis para todos". "Claro," dijo él, "el agua es y debe ser gratis. Pero la cañería costó. Que tal si pagan según sus posibilidades para la bomba Via-cañería". Esto no era un problema para ellos, y de ese modo se resolvió el pleito. Lo que el mediador hizo fue reubicar el problema, planteándolo no como un impuesto al agua, sino como la recuperación del costo de la cañería, lo cual ayudó a superar el modo de percibir el problema.

## 7. Cómo reubicar el problema

a. Ayudar a la gente a valorarlo que el asunto significa para ellos. Cuando una está enojado, el asunto más intrascendente cobra una importancia inusitada. Es importante que logren dar una prioridad a sus objetivos y deseos. No es cuestión de "pasar por alto" el problema, sino de darle la importancia que le corresponde, y de actuar en consecuencia. De este modo, la gente puede cambiar su manera de ver las cosas, y de valorar la importancia que este problema en particular tiene para ellos.

b. Hacer hincapié en lo que tienen en común, como punto de partida y de referencia. Muchas veces, f lo poco que los separa oculta lo mucho que los une. Si primero se subraya lo que tienen en común, se les ayuda a percibir su problema desde otro ángulo.

Por ejemplo, tomemos un caso verdadero, en el que dos vecinas llegaron a pleito a causa de los hijos de una de ellas.

Se trataba de dos hijos, de 12 y 14 años, respectivamente, que se metían en muchas cosas.

Según la vecina, estos dos muchachos molestaban a los demás niños, le molestaban a ella, y hasta puede ser que hayan robado. Un día, la vecina vio a estos dos fumando y jugando con los fósforos. Poco tiempo después se encendió un recipiente de basura, lo que para ella fue el colmo, por lo que los denunció a la policía. Pero la policía no podía hacer nada, por lo que recomendó que las dos vecinas resolvieran el problema entre ellas. En presencia de un mediador se juntaron para tratar el problema, y cada una expuso su propio punto de vista. Al principio, una de ellas acusaba, y la otra justificaba a sus hijos y devolvía las acusaciones. Entonces el mediador "reubicó" la situación, y comenzó por subrayar lo que tenían en común:

- ambas eran madres;
- ambas tenían que trabajar para sostener a la familia, y llevaban una vida difícil;
- a ambas les hubiera gustado pasar más tiempo con sus hijos, pero no podían hacerlo;
- ambas querían ser buenas madres; y
- a ambas les preocupaba cómo enseñar a sus hijos valores de importancia.

Al percibir el problema desde esta perspectiva, empezaron a vislumbrar que el problema lo tenían en común, y que incluso tenían mucho en común. A partir de allí fue fácil hallar la manera no sólo de resolver el problema, sino de sugerir formas concretas de colaboración, y de cómo ayudarse la una a la otra en el futuro.

c. El problema se debe enfocar en términos de puntos concretos, manejables, y no por personalismos ni por generalidades. Muchas veces, al explicar un problema, la gente

generaliza y personaliza, a tal punto que pierde de vista la presencia de dos o tres puntos bien concretos, que se pueden resolver. Si el conflicto se describe en términos de puntos bien concretos, y con optimismo se enfoca su posible solución, la gente empieza a percibirlo en términos más aceptables.

d. Debe procurarse que cada una de las partes se ponga en el lugar de la otra. Este es un modo muy eficaz de ampliar las perspectivas en torno al problema. Se pueden concretar varias maneras de realizarlo, las cuales funcionan según las personas y su propia personalidad. Como intermediario, uno puede hablar con una de las partes acercarle las perspectivas de la otra parte, tal y como uno la ha entendido.

Como tercero, al intermediario se le ve como persona imparcial, por lo que se le escucha con más apertura antes y después de la descripción del problema, y de preguntarle si la ha comprendido, y si puede admitir que exista la posibilidad de que se puede percibir, legítimamente, desde esta perspectiva.

Otra manera más intensa es la de pedir a una de las partes que explique el problema desde la perspectiva del otro. Es frecuente que no se hayan tomado el tiempo de escuchar al otro, y les cuesta mucho ver el problema desde una perspectiva distinta. No obstante, el esfuerzo de hacerlo los obliga a concebir el problema, por lo menos durante algunos momentos, desde otro enfoque.

Si todos están reunidos, pero no se escuchan, porque cada uno tiene una perspectiva muy limitada, se les puede pedir que, cada vez que uno exprese su opinión, el otro la repita en sus propias palabras a la satisfacción del DriM-CT-0, antes de dar su opinión, y viceversa. Incluso, se podría cambiar el refrán del buen entendedor y fijar una nueva meta:

La meta del buen entendedor: Escuchar con tanta atención que se pueda exponer el caso del otro mejor que él. De todos modos, si se logra que se ponga el uno en el lugar del otro, y que ambos reflexionen sobre el problema desde el punto de vista del otro, lo más seguro es que sus percepciones de la situación se ampliarán, y que se pondrán más flexibles en sus exigencias.

e. Replantear el conflicto enfocándolo según las posibles soluciones. Esto ayuda a que la gente piense, no en el pasado sino en el futuro, y en qué hacer ahora. Aquí, siempre hay alternativas, pero pocas veces se reconocen explícitamente.

La primera solución por valorar, que es la de no hacer nada, es la más importante. Es decir, sino se resuelve el problema, ¿cómo se van a sentir? Se parte de la simple razón que sirve de punto de referencia: Si no les molesta seguir en tal situación tal como está, y si prefieren continuar con 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 buscar una solución. De todos modos, el comparar la situación actual con otras posibles opciones les ayudará a ver el conflicto dentro de un contexto más amplio, y tendrán un mejor criterio a seguir para valorar las mismas. Una de las reglas que hay que recordar es: si se puede hallar una solución mejor por otros medios, conviene que lo hagan.

La segunda manera de ampliar las opciones, muy paralela a la primera, es la de recurrir a la idea 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 a ampliar las perspectivas y la flexibilidad de cada uno. En muchos casos,

la gente adopta una actitud que exige una solución única y no deja que se pese otra alternativa. En tal caso, el mediador puede hacerles reflexionar si les hace ver que tal vez no logren lo que exigen. Por ejemplo:

¿Qué pasa si no consiguen 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 para 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 perderlo todo".

## 8. Generando soluciones

Como ya hemos señalado, un conflicto se compone de intereses y necesidades. Además, casi siempre hay múltiples soluciones que pueden satisfacer ambas cosas. Pero, el problema se agrava y se estanca porque la gente sólo persigue y apoya una solución. En muchos casos, la clave para resolver el conflicto radica en la capacidad de tomar opciones innovadoras.

Estancamiento en su postura. Una de las razones por las que la gente se estanca en su postura es que ésta representa cierta seguridad, mientras que lo desconocido se ve como una amenaza. Es importante establecer un ambiente en don-

de puedan considerarse otras soluciones, sin que la gente se sienta amenazada ni comprometidas a aceptarlas. Antes que nada hay que separar la solución sugerida de la evaluación inmediata de la misma. Es decir, que primero hay que generar, y luego valorar. En este sentido, se puede:

- Comenzar por hacer una lista de las ideas que ya se hayan sugerido, como punto de partida;
- Sugerir que durante 5 o 10 minutos tenga lugar una "lluvia de ideas", es decir, que todos lancen ideas, sean éstas prácticas o no, y sin evaluarlas;
- considerar juntos las soluciones que se hayan producido en otros casos paralelos; y,
- finalmente, si no salen ideas, el intermediario puede sugerir varias posibilidades que se le hayan ocurrido. En este caso, siempre es mejor sugerir varias opciones, y no una sola, para que ninguna de las partes se comprometa a la solución del problema. Hay que recordar que la idea principal del proceso es que cada una de las partes se responsabilice, y que ambas lleguen a un acuerdo que les satisfaga.

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

b. Reflexionar sobre las soluciones para satisfacer los intereses del otro. En vez de sólo pensaren las opciones que le convengan a una de las partes, se debe pedir a ambas partes que reflexionen sobre las soluciones que podrían satisfacer

los intereses del otro. En medio de un conflicto la gente no se da cuenta que es más fácil lograr lo que uno desea si antes se logra que el otro quede satisfecho. Sus intereses no serán necesariamente opuestos, y, por lo tanto, el ayudar al otro a encontrar la manera de satisfacer sus objetivos puede contribuir a alcanzar un acuerdo que se ajuste también a los propios intereses.

Muchas veces la gente se conoce lo bastante bien como para saber qué tipo de solución podría satisfacer al otro, y sólo es cuestión de ayudarle a encontrarla manera de expresarla, de modo que sea aceptable a los dos. En este sentido, cuando uno u otro llega a una solución, se les puede preguntar si creen que tal solución le convendrá al otro, y si no, cómo se podría encuadrar la idea para que le resulte aceptable.

Por otra parte, es muy común que ninguna de las dos partes se dé cuenta, cuándo su sugerencia no es del agrado del otro, pero el intermediario, como tercera parte imparcial, debe darse cuenta. En tal caso, hay que ayudarles a pensar en el impacto que su sugerencia, o el modo de presentarla, tiene sobre el otro. En más de un caso hay que desempeñar el papel de un entrenador que educa y disciplina, para que las ideas y buenas intenciones que vayan saliendo se comuniquen de manera aceptable. No hay nada peor que perder una buena sugerencia o solución por no saber comunicarla adecuadamente.

c. Enfocar sugerencias a lo que quieren lograr. Siempre es mejor animarles a que enfoquen sus sugerencias en términos de lo que les gustaría proponer o 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 no quieren, o de lo que el otro no quiera hacer. Pero esto no llega a establecer un ambiente de diálogo.

De modo que hay que animarlos a pensar en lo que quieren, o en lo que estarían dispuestos a hacer. En este sentido, a veces ayuda comenzar con la pregunta:

"Qué tal si..?."

"Qué tal si María estuviera dispuesta a pagar la mitad de este mes, y lo demás el mes que viene?"

"Qué tal si Juan estuviera de acuerdo en trabajar todos los sábados limpiando la escuela?"

Aquí se prueba una posible solución, en términos positivos y tentativos, y se busca que la gente sea más flexible y abierta a otra alternativa.

d. El acuerdo en principio y fraccionamiento del problema. Finalmente, hay dos estrategias esenciales para abordar un problema y generar soluciones: el acuerdo en principio, y el "fraccionamiento" del problema.

El acuerdo en principio se inicia desde una perspectiva general o global, y establece un acuerdo sobre un principio fundamental. A continuación se detallan los puntos específicos del acuerdo.

Por ejemplo, en una iglesia se discute si al director del coro se le debe pagar un salario. Primero, se llega al acuerdo de principio, de que sí se le debe pagar. A continuación, se debe detallar cuánto, cuándo, y cómo se le pagará, pero el acuerdo de principio 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 su resolución. Por ejemplo, dos hermanos han heredado una casa de sus padres. Sólo uno de ellos puede vivir allí. Convienen en que el que vive allí tiene que pagarle al otro la mitad del valor de la casa, más los intereses. Ya tienen un acuerdo de principio. Pero no pueden ponerse de acuerdo sobre el valor de la casa. Se les sugiere que contraten a un perito para que estime el valor de la casa. Para estar más seguros, deciden que cada hermano contrate a un perito distinto. Si entre las dos opiniones hay discrepancia, los dos hermanos convienen en dividir la diferencia por partes iguales, y en que esta cantidad representará el valor definitivo de la casa. De este modo, han aceptado un acuerdo de procedimiento, o de criterio, que les ayuda a resolver el problema.

Lo opuesto a lo anterior es la estrategia de "fraccionar" el problema. En este caso, en vez de establecer, como punto de partida, un acuerdo general, se "fracciona" el problema en sus distintos componentes. Normalmente, el conflicto se compone de una serie de asuntos por tratar y resolver. Este acercamiento escoge uno de los asuntos y se centra en el mismo, e intenta llegar a un acuerdo que lo resuelva al margen de los demás. Se pasa entonces a otro punto, y así sucesivamente, hasta resolverlos todos. A partir de 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 que todos los puntos necesarios se traten y queden aclarados, ya que el mismo procedimiento especifica los asuntos que se deben tratar.

# TECNICAS DE NEGOCIACIÓN

Otro de los objetivos de esta guía es presentar a los árbitros y conciliadores una serie de nociones básicas acerca de las técnicas de negociación. La negociación que sería el método más recomendable para lograr una resolución y terminación de los conflictos, se practica de alguna manera en la conciliación donde las partes negocian frente a un tercero y en el arbitraje, el árbitro debe apostar, sin salirse del marco legal, en buscar una solución que eventualmente las partes hubiese podido negociar directamente, ya que de alguna manera, cuando las partes negociaron la cláusula compromisoria en los árbitros incorporaron en su decisión todo un proceso de negociación que concluyó en poner en manos de un tercero, en quien confían, las soluciones de sus eventuales conflictos futuros.

Para esto, se plantean a continuación las técnicas de negociación que el facilitador debe conocer con la finalidad de dar una visión integral de las formas en las cuales las partes en conflicto defienden sus intereses, para observarlas, analizarlas y determinar en qué casos son admisibles para lograr crear

un consenso entre los actores, o, una solución -en el caso del árbitro- que se acerque no sólo a la efectiva realización del Derecho sino a los intereses en disputa. El reconocer las técnicas de negociación desleales que puedan estar utilizando las partes, el conciliador podrá minimizar su efecto, potenciando las actitudes de los involucrados que propenden por una solución equitativa y sensata de sus diferencias.

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Es necesario que el facilitador comprenda que negociar es un acto integral de comportamiento y que es esencial que reconozca cuáles son las habilidades, debilidades y fortalezas de cada una de las partes en conflicto, con el fin de propiciar una interacción que posibilite un resultado positivo del proceso. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego y los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, ligados a éstos, las posturas éticas y morales de las partes y del contexto en que se desarrolla la disputa.

## 2.1. Noción de Negociación

Se trata de la interacción entre dos o más partes entre las cuales hay un interés mutuo de llegar a un acuerdo que compatibilice sus intereses opuestos. Desde otra perspectiva, es un proceso de acercamiento entre los involucrados que parten de posiciones opuestas que los enfrentan y que reconocen como necesario, para lograr dirimirlas, estar en disposición de lograr tal fin, manteniendo el equilibrio en el proceso y, ojalá, en el resultado.

JOSÉ NOE RÍOS, plantea como noción de negociación la siguiente: "...es la acción mediante la cual dos o más personas tratan de resolver un asunto. Resolver, por su parte, es encontrar la solución al asunto que se está negociando. El asunto es la materia que se trata en la negociación.

La razón fundamental para aceptar la existencia de un concepto de negociación es haber aceptado la noción de conflicto como algo inherente a la condición humana. Todos, aun inconscientemente, negociamos permanentemente en la vida cotidiana.

Negociamos el uso del baño, el tiempo que nos dedicamos, el afecto que esperamos, la pulsión sexual y su retribución, el espacio en la acera, los privilegios en el trabajo, etc. Los principio de realidad y de placer no paran nunca de interactuar y negociar en el fuero interno de cada individuo y en la interacción de los mismos. Todas las relaciones humanas son producto de la negociación de sus propios intereses en el entorno de los intereses colectivos que a su vez, también, se negocian todo el tiempo. La vida en sociedad hace que la satisfacción de las necesidades pase necesariamente por una interacción con otro. Tal vez, incluso algunas necesidades místicas tengan que ser negociadas en la lógica del premio y del castigo. En síntesis, la negociación "Existe dondequiera que haya comunidad".

## 2.2. Aspectos básicos de la Negociación

Todo proceso de negociación tiene los siguientes aspectos básicos que debe ser reconocidos por los negociadores o por quien pretenda promoverla:

- **Intereses:** Consiste en todo aquello que motiva a las partes a participar del proceso de negociación. El conflicto mismo, con todas las particularidades presentadas en el capítulo anterior, y la necesidad de ser resuelto, en lo posible deberán ser conocidos por el conciliador o árbitro; el conciliador a través, de su participación en la negociación y el árbitro, solicitando y practicando pruebas de oficio, pueden revelar los reales intereses de las partes y ser factores de una solución que respete el Derecho y resulte satisfactoria, en lo posible.

- **Opciones:** Son las distintas alternativas de solución que las partes están dispuestas a proponer, o a asumir sin sentirse lesionadas, con el fin de solucionar el conflicto. En la conciliación es bastante posible, para el tercero, descubrir estas opciones. En el arbitramento es probable que las partes, en sus intervenciones ante los árbitros, no revelen sus opciones de solución para no hacer débil su argumentación. Sin embargo, a partir del conocimiento especializado del árbitro en el tipo de conflictos en los que interviene es posible descubrir las opciones de los involucrados.

- **Compromisos:** Es la forma genérica de denominar todo tipo de acuerdos a los que las partes pueden llegar. Estos acuerdos pueden referirse al proceso para lograr el acuerdo definitivo, al conflicto objeto de la negociación en sí mismo, como a formas de evitar futuros conflictos entre ellos.

- **Alternativas a la solución:** Son las acciones que las partes van a desplegar de manera individual, en caso de que el proceso de negociación no produzca resultados positivos. En el proceso de negociación es bueno que las partes conozcan las alternativas con que cuentan, cada uno de ellos, en el evento de que la negociación falle. Este conocimiento puede servir para motivar a las partes a concluir su negociación con algún tipo de acuerdo, así sea parcial.

- **Relaciones:** Comúnmente, dos personas que se ven envueltas en un conflicto, comparten un ámbito vital (barrio, casa de habitación, espacio de trabajo, relaciones personales o comerciales, etc.) por esa razón, además de la interacción entre los directamente involucrados la negociación le interesa al entorno en que se mueve. Muchas veces la negociación eficaz proviene del entorno de la misma y no de sus actores principales.

- **Criterios de legitimidad:** Es aquello que resulta justo para los intereses de las partes. Un ejemplo son las reglas previas de juego en una negociación, que no dependen del capricho de una parte, sino que se consideran, desde un punto de vista imparcial, justas. Es posible que las partes tengan distintos criterios de legitimidad y de allí provenga el conflicto.

- **Comunicación:** Sin ella, es imposible pensar en una solución satisfactoria al conflicto. En el capítulo siguiente se tratará a mayor profundidad este tópico.

### 2.3. Elementos de la Negociación

**Las Partes:** Por definición, toda negociación está compuesta por unos extremos, éstos son las partes en conflicto, normalmente se trata de dos o más, que a su vez, consisten en una o más personas, naturales o jurídicas, que se encuentran involucradas con respecto a la otra parte, en una controversia relativa a la obtención de intereses contradictorios. En cuanto a las características y condiciones para que una persona desempeñe correctamente la labor de negociador, por ser un tema específico, se tratará más adelante.

**Conflicto de intereses:** No se puede pensar en una negociación en la que no hay incompatibilidad (absoluta o relativa)

entre dos o más intereses, pues si los objetivos de las partes van en la misma dirección, no será necesario el proceso de negociación.

**Interés común de llegar a un acuerdo:** A pesar de no ser un elemento esencial de una negociación, un presupuesto que puede determinar el éxito de la misma, es que las dos partes tengan la intención de solucionar el conflicto por la vía de la negociación.

El interés de llegar a una solución negociada del conflicto, también puede consistir en el convencimiento de la necesidad o posibilidad de tener que ceder en algunos puntos pretendidos en favor de la otra parte. Esa conciencia, debe facilitar la posibilidad de un acuerdo.

### 2.4 Características de la buena Negociación

- **Comunicación.** Básicamente, la negociación es un proceso de comunicación entre dos partes en conflicto, es por eso que el intercambio efectivo de ideas es indispensable para lograr un objetivo que satisfaga las necesidades de las partes.

- **Conocimiento de la situación.** Es necesario que el dominio sobre la situación que media entre las partes, sea mutuo, pues si solo una de ellas detenta el control sobre la situación, no se estaría en presencia de una negociación, sino de la adhesión de una parte a las intenciones de la otra.

- **Interés de Persuasión.** Debe haber una expectativa de persuadir a la otra parte o de ser persuadido por ella, de lo contrario, es una negociación que está llamada a fracasar.

- **Incompatibilidad de Intereses.** Es indispensable que haya una incompatibilidad de intereses, como se ha afirmado reiteradamente, si esta condición no se da, no hay necesidad de negociar.

## **2.5. Proceso de Negociación-Fases**

### **2.5.1 Preparación**

Los siguientes son algunos aspectos relativos a la fase de preparación de un negociador antes de afrontar un proceso de negociación, estas se evidencian en el desarrollo de la discusión entre las partes, y esto puede ser percibido, no sólo por la contraparte, sino también por el facilitador.

#### **2.5.1.1 Conocimiento de la oferta que se presenta**

Una persona que está correctamente preparada para afrontar una negociación, conoce a fondo la pretensión que está presto a defender, es decir, aquella en la que se concreta su interés. Como es natural, si su rol va a consistir en la defensa de sus propios intereses, debe conocerlos muy bien. En esa medida, debe predeterminedar los objetivos que pretende alcanzar. Si se trata del representante de un grupo de personas, el interés común que se va a defender, debe estar muy bien definido, y debe ser la expresión real de la voluntad de la colectividad. Una vez establecido este punto, es necesario construir o seleccionar los argumentos con los que se va a defender la posición que se detenta; un buen método para perfeccionarlos, es el de prever los posibles argumentos con los que se puede atacar su posición.

Pueden existir aspectos de tipo técnico (financiero, médico o jurídico) que se desconozcan de la propia oferta, lo que hace aconsejable buscar la asesoría de expertos en cada área involucrada en el conflicto.

#### **2.5.1. 2 Conocimiento de la otra parte**

Además de lo anterior, resulta de gran utilidad para un negociador, conocer a su adversario, para poder enfrentarlo adecuadamente. Asimismo, conocer los intereses que defenderá la otra parte, con el fin de tener una percepción del grado de incompatibilidad de los intereses en conflicto. Del conocimiento de la otra parte de sus intereses depende la escogencia de la estrategia y la táctica de negociación. Entendiéndose por estrategia la definición de los fines y por táctica la escogencia de los medios para conseguir metódicamente y paso a paso el fin escogido.

#### **2.5.2 Ejecución de la negociación**

En el primer momento de la negociación, habrá un sondeo inicial, es decir, las partes inician su conocimiento como negociadores. No se trata de que las partes se conozcan, lo que de alguna manera ya ocurrió en tanto tiene un conflicto por resolver, se trata de que se conozcan como negociadores, aspecto que debe ser nuevo para las partes, es decir, las partes deben reconocerse como parte opuesta en la negociación.

Es común que en una negociación no se entre en materia desde el inicio del intercambio dialéctico, sino que se traten temas sin relevancia para el conflicto, tales como hechos actuales de conocimiento público, el clima, y otro tipo de as-

pectos sin relevancia, para posteriormente entrar en la materia que los convoca.

Normalmente, una de las partes tiene la iniciativa para convocar a la otra al proceso de negociación, y será la que plantee la propuesta inicial. Este es el punto en donde se rompe el hielo con respecto al asunto a negociar. Posteriormente, como es lógico, la otra parte planteará su contraoferta. Si se trata de dos negociadores que han preparado correctamente la negociación, procederán a confirmar si lo planteado por la otra parte, coincide con aquello que se había proyectado.

En esta fase, cada parte hará una serie de preguntas abiertas, con el fin de propiciar que la otra se exprese de la manera más amplia, luego de ello, habrá lugar a preguntas cerradas que servirán para concretar las pretensiones de cada extremo de la relación.

Luego de delimitar cada una de las posiciones, cada parte procederá a desplegar sus argumentos para influir en el entendimiento de la otra parte, con el fin de convencerla de la legitimidad de lo que pretende. Esta es la fase más prolongada, pues es un ejercicio dialéctico, y si ambos actores tienen la firme intención de convencer a su oponente, y de llegar a una conclusión positiva de la negociación, será aun más prolongada que si una de las dos presenta una actitud reacia a llegar a un acuerdo.

Por último, habrá un punto en que se planteen posiciones definitivas, en el que se decida si es posible llegar a un acuerdo o no. En caso de que no sea posible, normalmente las partes, cuando se trata de actores que tienen una estrategia definida, tratarán de no revelarla al oponente. Y en caso de que se llegue a un acuerdo se procederá a su formalización.

Se debe aclarar, que las fases sucintamente descritas, no siempre son concentradas en términos de tiempo y espacio, bien puede suceder que haya más de una sesión y se realice el proceso de negociación en lugares distintos.

## 2.6. El Negociador

Para un facilitador que interviene en la resolución de un conflicto, es necesario conocer las características y condiciones que son propias de un negociador eficaz. Esta eficacia, no hace referencia sólo a su potencial para lograr satisfacer sus necesidades e intereses, sino más bien, para que posibilite la construcción de un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes. El negociador que pretenda siempre realizar las expectativas de la parte que representa en su totalidad, seguramente no consolidará muchos acuerdos.

### 2.6.1 Características del Negociador Eficaz

A continuación, esbozaremos brevemente las características que debe tener un negociador eficaz, en el sentido antes descrito, las cuales, en su mayoría, no son propias del negociador agresivo:

- Encuentra gusto en el hecho de verse involucrado en un proceso de negociación, por eso, no le teme a negociar. Con base en ello, se encuentra excluido de este grupo, aquel actor que ve en la negociación un simple obstáculo para llevar el conflicto hacia soluciones impositivas, tales como el proceso judicial.

- Es un gran comunicador, en la medida en que prefiere discusiones abiertas en donde los intereses y valores de las partes se pongan al descubierto, siempre y cuando esto facilite el logro de un acuerdo.

Es una persona persuasiva, sus argumentos tienen en cuenta, para ser adecuados, al tipo de interlocutor al que se enfrenta; y no plantea falacias argumentativas, tales como argumentos de autoridad, pues estos, por ser una forma de imposición, van en contra de la naturaleza de una negociación equitativa.

- Es muy observador, en esa medida, sabe detectar e interpretar los mensajes transmitidos mediante la comunicación no verbal, por ello, tiene la capacidad de asimilar las necesidades de la otra parte.

- Es una persona sociable, no se siente incómodo con la interacción de la que es protagonista, y entiende el conflicto como algo natural de las relaciones sociales.

- Es respetuoso de los valores, sentimientos, creencias y, en general, de la dignidad de la otra persona. Por lo mismo, sus intenciones no van dirigidas a persuadir a su interlocutor por medio de engaños. Aquí debe aclararse que no revelar el alcance de la estrategia no debe considerarse un engaño.

- Es firme y claro, en el sentido de saber con exactitud que quiere, con base en los intereses que defiende.

- Es paciente, aunque resolutivo, gusta de las soluciones a corto plazo, tiene la conciencia de que un proceso de negociación se puede prolongar en el tiempo.

La enunciación anterior no implica que para que una persona sea un negociador eficaz, requiera de todas y cada una de las anteriores características, ya que puede suceder que un individuo reúna sólo algunas de las anteriores condiciones y aun así, obtenga resultados equitativos y positivos en las negociaciones en las que participa. En general las personas desarrollan habilidades compensatorias de sus deficiencias.

## 2.6.2 Tipos Extremos de Negociadores

Aunque más adelante se esbozarán las diferentes escuelas de negociación, cuyos planteamientos se encuentran vigentes en la actualidad, consideramos importante plantear dos relevantes tipos de negociadores, porque al ser extremos opuestos nos permiten percibir todo el espectro de posibles negociadores. La confluencia de los dos negociadores extremos a un proceso de negociación produciría, muy seguramente, la celebración de un acuerdo inequitativo. Sin embargo, en la práctica, la mayor parte de los negociadores reúnen características tales que los ubican en un lugar intermedio de las dos clases que veremos a continuación.

### 2.6.2.1 Negociador Enfocado en los Resultados

A este tipo de negociador, el único interés que le parece relevante es el propio, pues no encuentra legítimos los intereses de los demás, por lo mismo, considera que es poseedor de la verdad absoluta, su interés por las relaciones personales armoniosas es inexistente o se ve mermado por su afán de obtener resultados beneficiosos para él, además, presenta una personalidad con un ego elevado en exceso.

Adicionalmente, en caso de verse involucrado en un proceso de negociación en el que ocupe una posición de poder o autoridad, obtendrá provecho de tal circunstancia.

### 2.6.2.2 Negociador Enfocado en las Personas

También llamado negociador suave, a este tipo de negociador le preocupa mantener o recuperar una relación personal armoniosa con el interlocutor, y tiene la capacidad de comprender el punto de vista ajeno, además, se muestra abierto a brindar información y a mantener una comunicación eficaz que posibilite el entendimiento recíproco de las partes. Normalmente prefiere ceder a generar un conflicto mayor y no utiliza tácticas de presión para lograr sus objetivos. “El negociador suave procura evitar conflictos personales, y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado”.

## 2.7. Modelos de Negociación

En este acápite, trataremos los modelos específicos de abordaje de un proceso de negociación, que pueden ser asumidos por las personas involucradas en el mismo.

### 2.7.1 Negociación Basada en la Prioridad de Intereses

En desarrollo de este modelo de negociación, las partes identifican cuales son los intereses y necesidades que están en juego en el conflicto, a partir de esa determinación, se plantean dos hipótesis, a saber:

Cuáles son las alternativas para la obtención de los intereses en caso de que no sea posible llegar a un acuerdo en el proceso de negociación, consiste en definir el llamado MAAN o mejor alternativa al acuerdo negociado y el llamado PAAN o peor alternativa al acuerdo negociado, para ser conciente de las consecuencias, respecto de la posibilidad de obtener la satisfacción del interés, en caso de que la negociación no permita obtener los resultados esperados pero si unos que comparados con los riesgos y costos de optar por la alternativa de solución distinta a la negociación resulten siendo favorables.

Este espectro de alternativas aconseja que cuando haya una expectativa razonable de una solución consensuada, el negociador haga un alto, y analice si la fórmula que se presenta como posible aunque no satisfaga plenamente sus necesidades sea mejor a la solución que lograría si no negociara y tuviera que optar por la solución alternativa que seguramente constituirá en recurrir a la justicia formal, para tomar una decisión verdaderamente ponderada.

### 2.7.2 Negociación Competitiva

En este modelo, las partes buscan a cualquier precio la obtención de sus intereses, sin importar la situación de la otra parte, por ello, de su aplicación resulta un ganador y un perdedor. Cuando las partes asumen posiciones radicales y extremas las negociaciones resultan fracasadas o manifiestamente inequitativas. Este tipo de negociación la plantean quienes consideran que están en juego sus principios que sólo terminan en acuerdo cuando la contraparte renuncia a los suyos.

Un claro ejemplo de este tipo de negociación, es la que se fundamenta en el poder de las partes; por lo que se suelen presentar argumentos de autoridad, con el fin de presionar a

la otra parte para lograr el objetivo buscado. Si las partes no tienen la misma percepción sobre la correlación de fuerzas (económicas para enfrentar los efectos negativos, jurídicas para lograr un fallo a su favor, etc.) al momento de negociar será casi imposible consolidar un acuerdo. Las argumentaciones de las partes en estas negociaciones suelen ir encaminadas a sacar a la contraparte del error sobre su percepción sobre la correlación de fuerzas existentes. En estas negociaciones resulta válido invitar a las partes a negociar aspectos que no constituyan sus principios que, aunque no terminen el conflicto, lo hagan manejable reduciendo su efecto dañino logrando que se mantenga la posibilidad de una negociación futura, cuando la correlación de fuerzas o la percepción que se tenga de ellas cambie.

### 2.7.3 Negociación, integrativa

Es aquella que va dirigida a redefinir el conflicto, por medio de un intercambio de intereses entre las partes, con el fin de ampliar los resultados positivos para ambos. "...su idea fundamental es dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común."<sup>3s</sup>

El presupuesto fundamental de este modelo consiste en que las partes sean consientes de la posición que ocupa el otro, y no lo perciban como un competidor del todo descalificable. Esta negociación se da cuando se logra identificar los intereses absolutamente incompatibles para, si es posible, desplazarlos por aquellos que son relativamente incompatibles y en relación con los cuales existe una mayor posibilidad de conformar un interés común a las partes. Dos partes que

tengan la necesidad de mantener relaciones futuras de mutuo beneficio, seguramente se enfrascarán en este tipo de negociación.

Un método para hacer viable este modelo de negociación es la asistencia suministrada por un tercero neutral, tal como un mediador o conciliador que, por su imparcialidad, tenga la posibilidad psicológica de entender los dos puntos de vista de la relación conflictual.

## 2.8. Estrategias y Técnicas de Negociación

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

- Estrategia "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio. Esta estrategia intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso con la eficaz defensa de los intereses propios, dentro de una solución que, de alguna manera, permita la realización de los objetivos de la otra parte. En desarrollo de esta estrategia de negociación, las partes se desenvuelven en un clima de confianza que permite que sus posiciones no se cierren a las posibilidades que implican cesión de algunas prerrogativas que no constituyan en sí mismas el fin buscado a cambio de un acuerdo que, en la medida de lo posible, satisfaga las necesidades últimas de ambas partes.

- Estrategia de "ganar-perder", consistente en que cada parte pretende alcanzar el máximo beneficio propio, aun a pesar del sacrificio absoluto del interés buscado por la otra parte, pues se le percibe no como un colaborador, sino como un rival a vencer. Cuando las partes sienten que sus principios

están en juego dentro del conflicto suelen optar por este tipo de estrategia, salvo que asuman negociar aspectos diferentes que hagan manejable el conflicto aplazando la resolución del conflicto de fondo.

En desarrollo de las anteriores estrategias generales de negociación, se despliegan algunas tácticas por parte de los negociadores. Existen tácticas de desarrollo, que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Por otro lado, están las tácticas de presión, que tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario, por ser estas las que consideramos de mayor riesgo para la primacía de la igualdad en la negociación asistida por un facilitador, enunciaremos algunas de ellas:

- **Desgaste:** Consiste en aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda, esperando que el cansancio influya sobre el ánimo de la otra parte y la haga ceder ante las intenciones opuestas a sus intereses.

- **Ataque:** Atacar, presionar, intimidar, descalificar al opositor, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la cual, aquel que la propicia, tiene la habilidad de desenvolverse.

- **Engaño:** Dar información falsa, manifestar opiniones que no corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente, con el fin de generar error en su comprensión del conflicto o sobre la real correlación de las fuerzas existente entre las partes, para inclinarlo hacia los intereses que le son opuestos.

- **Ultimátum:** Presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico “o lo tomas o lo dejas”. Esta táctica normalmente se combina con el engaño siendo la urgencia ficticia. La intención es intranquilizar al oponente con el fin de que tome decisiones precipitadas que no convienen a sus intereses.

- **Exigencias crecientes:** consiste en realizar progresivamente nuevas peticiones en la medida en que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

## 2.9. Escuelas de Negociación

La múltiple posibilidad de combinación de estrategias y tácticas de negociación ha llevado a que se consoliden estilos de negociación que se agrupan en “escuelas”, según los énfasis que hagan en las diversas opciones. Adelante se presentarán sucintamente los fundamentos de cada una de las escuelas que estudian la negociación.

### 2.9.1. Jujitsu de la Negociación

En este caso se trata de aplicar el principio básico de esta técnica de combate oriental que pretende utilizar el exagerado despliegue de fuerzas del contendor a favor del atacado. Es un principio de la técnica de combate oriental, reconocer la fuerza del contendiente y, en lugar de confrontarla directamente con las propias, usarla en favor propio canalizándola para lograr el objetivo.

En este caso, el objetivo inicial no es vencer al contendor, sino hacerle evidente su imposibilidad de imponer su posición por fuerte que esta sea para, luego, convocarlo a buscar los criterios objetivos que permitan construir una solución beneficiosa para las dos partes. Esto se puede lograr indagando por la motivación oculta de la posición presentada por la otra parte.

### 2.9.2 Ganar a toda costa

En esta escuela de negociación, denominada así por quienes debieron enfrentarla en desarrollo de la guerra fría, se conjugan los rasgos de un estilo de negociación fuerte que no resulta recomendable para las negociaciones cotidianas. Por su rigidez este estilo sólo resulta aplicable a conflictos complejos en los que, quien la asume, esté dispuesto a negociar por períodos de tiempo prolongados en los que espere obtener pequeñas concesiones mientras se construye la solución final del conflicto derrotando definitivamente al contendor.

En desarrollo de este estilo de negociación, desde el inicio se presentan posiciones extremas que garanticen, cuando sea preciso ceder, que la concesión sea significativamente inferior a la que se obtenga del oponente.

## 2.10. Taller de Autoevaluación

A continuación se formulan cinco cuestionamientos que deben ser respondidos por el lector, y posteriormente verificar si la respuesta es correcta, según el contenido de la unidad.

1. ¿Por qué razón el facilitador debe conocer las técnicas de negociación?
2. ¿Qué razón objetiva puede motivar a las partes para asistir a un proceso de negociación, aun cuando tengan muy bien definida su posición de no llegar a un acuerdo?
3. ¿Cuál es la utilidad concreta de la identificación de la presencia de un negociador enfocado en los objetivos, por parte del facilitador?
4. ¿En qué consiste el llamado jujitsu de la negociación?

Alejandro Marcelo Nato, et al

## INTERVENCIONES

*“Se trata aquí de alguna disputa? ¿Es que se precisa ayuda? ¿Creéis que yo estoy en este mundo para impartir consejos? ¡Esta es la profesión más tonta que uno puede ejercer! ¡Que cada cual se aconseje a sí mismo y que haga lo que no le quede más remedio! Si le resulta bien, se alegrará de su sapiencia y de su suerte; si le sale mal, aquí estoy yo para echarle una mano” (JOHANN WOLFGANG GOETHE).<sup>1</sup>*

### Acerca de los modelos de Mediación

En los diversos desarrollos teóricos acerca de la Mediación y en las propuestas para llevar adelante la práctica nos encontramos con análisis y referencias a algunos modelos que constituyen unidades funcionales a sus distintas concepciones, aspiraciones y finalidades. Entre ellos, podemos citar el modelo “tradicional” (derivado de la Escuela de Negociación de Harvard), el modelo “transformativo” (Bush-Folger) y el modelo “circular narrativo” (Sara Cobb). Asimismo, existen “adaptaciones” de estos, algunas de notable desarrollo en

<sup>1</sup>. Goethe, J. W., 2000.

nuestro medio como las de Francisco Diez y Gachi Tapia<sup>2</sup> y Marinés Suares<sup>3</sup>; así como también algunos planteos que combinan aportes de los tres modelos como el de Rubén Calcaterra, designado —por el mismo Calcaterra— como Mediación estratégica<sup>4</sup>, todos ellos de gran riqueza e inestimable aporte en este campo.

Sin embargo, en nuestra experiencia hemos encontrado límites para trabajar en el marco de algunos de ellos y/o nos han resultado insuficientes para abordar la diversidad de conflictos que se presentan en el ámbito social o comunitario. Es preciso considerar aquí los beneficios que devendrían de su uso creativo, así como los antagonismos y particularidades que podrían intervenir negativamente en el propio proceso o desvirtuar las aspiraciones de la Mediación a las que apuntamos. Asimismo, debemos explorar visiones más amplias —como las que incluyen la dimensión cultural como factor preponderante— que estas formulaciones no han considerado específicamente. En nuestra opinión, una de las claves esenciales para una buena práctica de la Mediación es la articulación de los elementos teórico-prácticos que proponen los distintos modelos con arcos conceptuales más amplios, que se inscriben en las Ciencias Sociales en general y en la Sociología de la Cultura en particular, junto con un desarrollo del perfil de mediador adecuado a estos propósitos.

Comentaremos brevemente las potencialidades que atribuimos a estos modelos en cuanto a la intervención en los procesos de conflicto. Con el fin de facilitar al lector poder establecer algún tipo de comparación entre ellos y respecto de nuestras propias formulaciones designaremos, aun cuando no han sido presentados así por sus autores: aspiraciones,

<sup>2</sup>. Diez, F.-Tapia, G., 1999.

<sup>3</sup>. Suares, M., 1997.

<sup>4</sup>. Calcaterra, R., 2002.

premisas, ejes conceptuales y ejes metodológicos; a distintos aspectos que podemos detectar en ellos. Con la misma intención llamaremos participantes a quienes están involucrados en el proceso.

## El modelo “tradicional”, basado en la Escuela de Negociación de Harvard<sup>5</sup>

Como lo indica el título, este no sería un modelo de Mediación propiamente dicho sino una aplicación de algunas fórmulas concebidas en el ámbito de la negociación y, particularmente, de la configurada en la Escuela de Negociación de Harvard. Este modelo fue pensado como un método de Mediación para la negociación asistida con el objetivo de llegar a acuerdos que disipen o compatibilicen las diferencias y en el que la función del mediador es tratar de restablecer la comunicación y orientar el proceso. Se caracteriza por un tipo de “negociación colaborativa”, cuyas diferencias respecto del enfoque de la negociación distributiva pueden ser sintetizadas de este modo:

### ¿COMPETIR O COLABORAR?

Negociación Distributiva	Negociación Colaborativa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta o propuestas extremas, para llegar a cifras intermedias (Regateo)</li><li>• Utilización de métodos de presión (Ultimátum, tiempo...)</li><li>• Negociar a corto plazo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación basada en intereses</li><li>• Utilización de métodos objetivos (Legitimidad)</li><li>• Negociar pensando en el largo plazo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar pensando en el beneficio propio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar pensando en el beneficio propio y en la relación con el otro</li></ul>

<sup>5</sup>. Fisher, R.-Entel, D., 1998, y Fisher, R.-Ury, W.-Patton, B., 1994.

Una de las condiciones en las que se basa este proceso es la neutralidad del mediador respecto del conflicto, de los participantes y de sus visiones sobre la situación a abordar, y la comunicación que se establece dentro de esta dinámica exhibe una estructura lineal.

### Aspiraciones

- lograr un acuerdo entre los participantes basado en sus intereses.

### Premisas

- evitar que los participantes se retrotraigan al pasado
- establecer una “mirada al futuro”
- desactivar las emociones negativas de los participantes
- separar los problemas de las personas
- revalorizar los puntos de acuerdo
- “del caos al orden” (superar el caos, para lograr el establecimiento o la restauración del orden).

### Ejes conceptuales

Se basa en siete elementos, que deben estar presentes en la negociación:

1. *Intereses*: representan el deseo real que cada uno quiere conseguir en una negociación. Son las necesidades, los deseos, los temores y las preocupaciones. Se encuentran por debajo de las posiciones (aquello que se afirma que se quiere).

2. *Opciones*: son las posibles soluciones de una negociación. Cuantas más opciones puedan generarse, mayor será la posibilidad de que alguna satisfaga los intereses de todas las partes (a mayor creatividad, mayores recursos).

3. *Alternativas*: son otras maneras de conseguir o de realizar algo. Para que el resultado de una negociación sea exitoso, debe aportar una opción mejor que la que puedo obtener fuera de esa negociación, denominada MAAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado).

4. *Legitimación*: los criterios de legitimidad nos ayudan a solucionar las diferencias basándose en datos externos a la voluntad de cualquiera de las partes, o sea, basándose en criterios objetivos y no en la "presión".

5. *Comunicación*: dado que siempre nos comunicamos y que la comunicación es interacción, es fundamental prepararse para escuchar y comprender todas las voces, evitando los malentendidos y las suposiciones que complican el proceso de negociación.

6. *Relación*: una buena relación nos permite manejar nuestras diferencias en forma eficiente; para ello es fundamental construir confianza y respetarse mutuamente.

7. *Compromiso*: son los acuerdos que se obtienen ante la mesa de negociación (deben ser claros, ejecutables y duraderos).

### *Ejes metodológicos*

El modelo ha sido desarrollado como una secuencia de etapas:

- Preparación de la Mediación: recepción de la solicitud, convocatoria a quienes deben participar
- Presentación del mediador y explicación del proceso (características, desarrollo, objetivos y reglas del proceso, y roles de cada uno de los participantes). Aproximación a la visión que los participantes tienen respecto del conflicto (posiciones)
- Exploración acerca de las necesidades y de los intereses de cada participante, y delimitación de los temas a tratar (agenda)
- Generación de opciones y alternativas
- Utilización de criterios objetivos
- Elaboración y firma del acuerdo.

Los elementos que componen el modelo se caracterizan por la siguiente dinámica:

## MÉTODO DE NEGOCIACIÓN “COLABORATIVA”

(Escuela de Harvard)



Hemos valorado este modelo por el inmenso bagaje teórico-práctico que ha ofrecido a la Mediación en general y a nuestra propia experiencia, y aun cuando creemos que no es un modelo integral para el tratamiento de los conflictos en el ámbito social urbano, lo consideramos muy útil en ciertos casos o en algunos momentos del proceso. Asimismo, si bien concordamos con algunas de las críticas, como las referidas a la causalidad lineal y a no haber tenido en cuenta el contexto y la historia, hay temáticas e instancias específicas del proceso en las cuales estas condiciones son un valor. En cuanto a la búsqueda del acuerdo como su único objetivo, es preciso considerar que algunos conflictos y algunas personas requieren un tratamiento con este único propósito. Entonces, su aplicación dependerá del conflicto y de las expectativas de los participantes.

En cualquier caso es preciso que reconozcamos los valores que este modelo nos ofrece. Entre ellos, podemos reparar en la idea de pensar el rol del mediador como facilitador de la comunicación. Sabemos cuán frecuentes y decisivos son los problemas de comunicación en los conflictos que se suscitan entre las personas en los distintos ámbitos donde desenvuelven sus vínculos. También sabemos lo difícil que resulta, como señala Giménez Romero, establecer una comunicación que permita trabajar en ellos: “solo el hecho de acercarse, hablar, comenzar a conocerse y reconocerse, en una y otra dirección, es ya un punto de partida clave, un paso incipiente pero desencadenante”<sup>6</sup>.

Otra de sus contribuciones es la fórmula que apunta a “separar a las personas de los problemas”. Son innumerables los ejemplos en los que un conflicto se complejiza por la carga emocional o por los efectos de los aspectos relacionales. En sentido inverso, vemos cómo las relaciones se resienten por conflictos objetivos, materiales o concretos. Así, delimitar el problema puede ayudar a encontrar soluciones rápidas que restablezcan una relación armoniosa o al menos a que esta no resulte agravada. Además, en su desarrollo puede modificarse la percepción de los participantes en cuanto al modo en que han tramitado esta situación y puede emerger la necesidad de buscar otros caminos en futuras oportunidades. A veces, en la primera consulta o durante el proceso se puede favorecer la delimitación del problema contribuyendo a resignificarlo y a disipar una cuestión emocional que obstaculizaría el arribo a una resolución favorable.

Situaciones de distinta complejidad pueden hallar en este modelo vías para alcanzar soluciones directas y más o menos rápidas, facilitando el tratamiento de innumerables problemas. Otros modelos más complejos y ambiciosos pueden

<sup>6</sup>. Giménez Romero, C., 2001.

producir desvíos innecesarios o simplemente frustraciones tanto o más dañinas que el conflicto mismo.

Un aporte significativo —que puede ser considerado como una ampliación de este modelo— es el que propone Daniel Bustelo Eliçabe-Urriol. Teniendo en cuenta las particularidades del modo en que se canalizan las emociones en sociedades muy distintas de aquellas para las cuales se ha diseñado el “modelo Harvard”, su propuesta incluye un momento o etapa inicial que supone “pasar de las pasiones a las posiciones” y una serie de técnicas que permitiría incluir y administrar las emociones en el proceso de mediación<sup>7</sup>.

### El modelo “transformador” (Bush-Folger)<sup>8</sup>

A diferencia del paradigma de Harvard, este modelo se centra en la transformación de las relaciones humanas y no en la búsqueda del acuerdo, el cual será una consecuencia de esta transformación, y concibe el conflicto, no como algo a “hacer desaparecer”, sino como oportunidad de crecimiento y de cambio. El objeto central de la Mediación es, en este caso, “la relación” y no “el conflicto”. Se impulsan, entonces, otras aspiraciones de la Mediación y otros propósitos de la intervención que se expresan en dos dimensiones: la del fortalecimiento del yo y la de la superación de los límites para relacionarnos con los otros. Sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicoanalítica, aunque sus aportes pueden ser utilizados por mediadores que, aun sin contar con esta preparación, estén capacitados para conducir un proceso de Mediación que los incluya<sup>9</sup>.

<sup>7</sup>. Bustelo Eliçabe-Urriol, D., 2003.

<sup>8</sup>. Bush, B.-Folger, J. P., 1996.

<sup>9</sup>. Iñigo, D., 2004.

### Aspiraciones

- transformar las relaciones humanas.

### Premisas

- enfocar los movimientos de los participantes: el mediador evita catalogar globalmente la disputa, adoptando un “microfoco” sobre sus contribuciones, y concentrando la atención en lo que dicen y hacen los distintos actores
- alentar la reflexión y la toma de decisiones
- ampliar las perspectivas en todas las ocasiones en que surja la oportunidad.

### Ejes conceptuales

- la revalorización
- el reconocimiento

Revalorización significa devolver a los individuos cierto sentido acerca de su valor, de su fuerza y de su capacidad para afrontar los trances de la vida<sup>10</sup>. Este concepto admite diferentes acepciones pero, en este caso, alude a la cualidad relacional que hace que las personas potencien aquellos recursos que las convierten en protagonistas de sus vidas, responsabilizándose de sus acciones, y se relaciona con la infusión de confianza en sí mismo, con el estímulo y con el fortalecimiento. En un encuadre relacional, la revalorización focaliza

<sup>10</sup>. Bush, B.-Folger, J. P., 1996.

distintos aspectos: las metas, las alternativas, las habilidades, los recursos y las decisiones<sup>11</sup>.

En cuanto al reconocimiento, comprende la condición y el momento en el cual los participantes “son capaces de reconocer y mostrarse mutuamente sensibles a las situaciones y cualidades humanas comunes del otro”<sup>12</sup>. Marinés Suares interpreta el reconocimiento del otro como parte del conflicto (coprotagonismo). También en esta dimensión se pueden identificar varios aspectos: consideración del reconocimiento, deseo de otorgar reconocimiento, otorgar reconocimiento en el pensamiento, otorgar reconocimiento desde el discurso, otorgar reconocimiento desde otras acciones.

### *Ejes metodológicos*

Los autores sugieren una guía de “movimientos” para mostrar cómo el mediador puede trabajar para favorecer la toma de decisiones y contribuir al reconocimiento recíproco<sup>13</sup>. Entre ellos podemos señalar:

- definir la Mediación en términos transformativos
- destacar la voluntariedad del proceso, acentuando la autodeterminación de los participantes y consensuando reglas básicas
- comprobar los acontecimientos pasados para evocar la manera en que cada uno ve al otro y explorar los modos en que los participantes desearían obtener reconocimiento

<sup>11</sup>. estos aspectos y las claves desde las cuales pensarlos, ver Giménez Romero, C., 2001.

<sup>12</sup>. Cit. en Suares, M., 1997.

<sup>13</sup>. González Capitel, C., 2001.

- proporcionar un resumen que incluya las preocupaciones de los participantes
- promover la toma de decisiones
- otorgar poder de decisión y oportunidades para el reconocimiento
- tratar de confrontar los deseos de los participantes con la realidad (“test de realidad”) ayudándolos a decidir por sí mismos de manera informada y deliberada
- estimular la reflexión de los puntos de vista de todos los participantes facilitando la emergencia de oportunidades de reconocimiento recíproco
- ofrecer reinterpretaciones posibles acerca de las conductas de cada uno de ellos con el mismo fin
- mantener la evaluación y la elección de opciones como atribución de los participantes, resistiéndose a aprovechar las oportunidades que se presentan para llegar a “un arreglo ya”
- resumir las posiciones de los participantes sobre las cuestiones sustanciales apoyándose en el reconocimiento que vaya surgiendo
- reencuadrar las diferencias entre los participantes respecto de asuntos fundamentales a fin de mantener el reconocimiento mutuamente acordado
- hacer preguntas para auxiliar a que los participantes clarifiquen sus opciones y hagan sus elecciones

- sintetizar los términos del acuerdo tentativo que parece haber nacido, pero dejando que lo definan los propios participantes

- valorizar el trabajo desarrollado, más allá de que los participantes no hayan podido llegar a un acuerdo.

Este modelo tiene importantes puntos de contacto con las corrientes contemporáneas que abordan la interculturalidad. Su acento en la revalorización y en el reconocimiento lo transforma en una perspectiva sumamente apta para mediar en situaciones que presentan relaciones marcadas por el desconocimiento, el rechazo, la discriminación, el prejuicio y otras manifestaciones análogas. Puede considerarse, entonces, como una inestimable contribución para construir la interculturalidad o para recomponer el tejido social en sociedades dramáticamente fragmentadas como las nuestras, así como para tramitar las diferencias propias de la interacción humana y social en un contexto determinado.

## El modelo “circular-narrativo”<sup>14</sup>

El núcleo de este modelo reside en la comunicación. Su denominación proviene de considerar la causalidad y la comunicación como procesos de dinámica “circular”, y del uso de la narrativa como categoría analítica y propositiva.

Marinés Suares, a partir del modelo de Sara Cobb, plantea algunos elementos originales respecto de los demás modelos: aumento de las diferencias, legitimación de las personas, cambio de significados y creación de contextos. Una de las ideas centrales de esta propuesta —contraria a la de Harvard— es

<sup>14</sup>. Suares, M., 1997 y 2002.

“del orden al caos, para encontrar un nuevo orden”, y tiene como fundamento el hecho de que las personas llegan a la Mediación con una historia construida, rígida, y con visiones o escenas cristalizadas.

Señala como una condición de esta dinámica que durante el relato de las historias en una reunión conjunta de Mediación la narrada en primer término tiende a colonizar a las siguientes. Si las historias de conflictos construyen “historias de responsabilidad”, la historia del “reclamante” (que usualmente es el primero en tomar la palabra) tiende a absorber la de quien habla en segundo lugar, quien casi siempre es llevado a ubicarse dentro del contexto de la primera historia y en un papel defensivo. Se trata, entonces, de “desestabilizar” esas historias para, desde allí, “coconstruir” una “historia alternativa” y consensuada, esto es, transitar un proceso de coconstrucción de la solución desde un lugar de legitimidad de cada uno de los participantes. Una condición esencial de esta proposición es la voluntariedad del proceso.

Una de las particularidades de su puesta en práctica es la participación de un “equipo reflexivo” que, en nuestra opinión, le da consistencia y rigurosidad al trabajo y, a su vez, garantiza una mirada amplia y de mayor riqueza para el tratamiento de “los problemas”. Este modelo ofrece, además, un repertorio de técnicas (microtécnicas, técnicas, macrotécnicas) que brinda una interesante variedad de opciones que enriquecen y propician un trabajo efectivo en este campo<sup>15</sup>.

## *Aspiraciones*

- lograr el acuerdo, con el énfasis en la comunicación y en interacción de las partes.

<sup>15</sup>. Suares, M., 1997.

## *Premisas*

- conocer los significados que se otorgan a los hechos y actitudes de los otros en virtud del contexto donde se desarrollan
- la necesidad de las personas de transformar la historia conflictiva en un proceso que facilite su superación
- los relatos, propios y ajenos, reflejan aspectos de nuestra identidad

## *Ejes conceptuales*

Marinés Suares<sup>16</sup> indica las cinco grandes áreas de las que se nutre este modelo:

- los elementos conceptuales de la teoría de la comunicación humana (Bateson, Watzlawick), en especial lo relativo a la comunicación analógica
- los aspectos pragmáticos de la comunicación y la noción de contexto como calificador del texto
- las claves provenientes de la terapia familiar sistémica
- las innovaciones epistemológicas de la cibernética de segundo orden
- los aportes del construccionismo social.

<sup>16</sup>. Suares, M., 1997.

## *Ejes metodológicos*

Se plantea en cuatro etapas y una fase previa:

- fase previa, de “pre-reunión”, en la que se dan a conocer a las partes las características del proceso de Mediación y se explica lo concerniente a la confidencialidad, a los honorarios y al tiempo máximo de encuentro. Culmina con la firma de un acuerdo
- reunión conjunta en la que se informa a los participantes sobre las alternativas existentes y se establecen las reglas, insistiendo en la confidencialidad, en el respeto de los turnos de palabra y de la posibilidad de cada uno de ellos, y también del mediador, de interrumpir el proceso de Mediación si así lo prefieren
- reunión individual con cada participante en la que se trabaja el despliegue del problema, la fijación de objetivos y necesidades, la estipulación de contribuciones para resolver el conflicto, el discurso de los derechos, el análisis de las soluciones intentadas, la creación de circularidad (analizando qué quiere el “otro” y cuáles son sus necesidades con el objeto de alcanzar el reconocimiento recíproco y el coprotagonismo), y el reposicionamiento de los objetivos. Se proponen sesiones privadas antes de las conjuntas para eludir la eventual dominancia de la primera historia (acusatoria) sobre la segunda (defensiva)
- la tercera etapa es la reunión interna del equipo de Mediación, para reflexionar sobre las distintas historias y considerar las diferencias y semejanzas encontradas respecto de las observaciones de las partes, de las personas, del contexto, etc. Es el momento de empezar a construir la historia alternativa

- una nueva reunión conjunta en la que se narra la historia alternativa y se construye el acuerdo. Se presta especial atención a lo que los participantes manifiestan respecto de nuevas opciones, así como a la discusión acerca de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Se facilita la generación de una nueva opción común y, finalmente, se escribe el acuerdo.

Este modelo ha introducido conceptos y propósitos altamente positivos para el tratamiento de conflictos. Sin embargo, como lo hemos señalado al abordar las peculiaridades de la comunicación, el enfoque sistémico evidencia sus límites en el tratamiento de los aspectos histórico-sociales de las situaciones de conflicto en escenarios definidos por la diversidad sociocultural. De todos modos, el trabajo a partir de las narrativas constituye un aporte inestimable a estos procesos, por lo cual, sin perder su riqueza, podría ser extendido a otros aspectos que pueden ser estudiados desde otras perspectivas teóricas.

Este breve recorrido demuestra que es menester tener en cuenta las posibilidades que ofrecen estos modelos y, al mismo tiempo, que se debe inducir la necesaria apertura de todos ellos hacia una disciplina ocupada y preocupada por los efectos de sus prácticas en el mejoramiento de las relaciones sociales. En esta línea, hemos elegido el abordaje de los conflictos sociales de John Paul Lederach, ya que, a nuestro entender y sin desestimar por ello otras valiosas contribuciones a este campo, es el que mejor expresa su complejidad. Haremos entonces algunas breves referencias a su inestimable aporte a la Mediación como concepción y como práctica.

## La propuesta de John Paul Lederach<sup>17</sup>

La propuesta de Lederach se funda en su extensa experiencia en intervenciones en situaciones de crisis a nivel internacional y en el entrenamiento de líderes comunitarios en educación para la paz, transformación de conflictos, construcción de paz y conciliación. Desde su punto de vista, para entender en profundidad la naturaleza del conflicto hay que atender a:

- las polarizaciones
- los espacios de articulación estratégica y constructiva
- los procesos de cambio no violento.

Respecto de las polarizaciones, propone tener en cuenta todas y cada una de las cuestiones que se dan en el interior de un conflicto. La polarización genera, entre otras cosas, el pasaje de una comunicación directa y plural a una comunicación restringida a algunas pocas perspectivas que no admiten el disenso, anulando la posibilidad de que haya diversas percepciones y visiones de lo que está sucediendo. Esto estimula la idea de que solo es posible una solución. Es por demás evidente que, en situaciones complejas, difícilmente una solución pueda comprender las incontables variables que confluyen en ella. Entre las dificultades que se advierten en el proceso de construcción de paz, Lederach señala la aptitud y disposición a las ambigüedades, tan necesarias para generar alternativas creativas. Propone estimular el desarrollo de una “visión englobadora”, que permita un enfoque más amplio, o múltiples miradas, a fin de interpretar y de comprender la complejidad de los escenarios, con la oportunidad adicional de encontrar infinidad de posibilidades de acción y/o de solu-

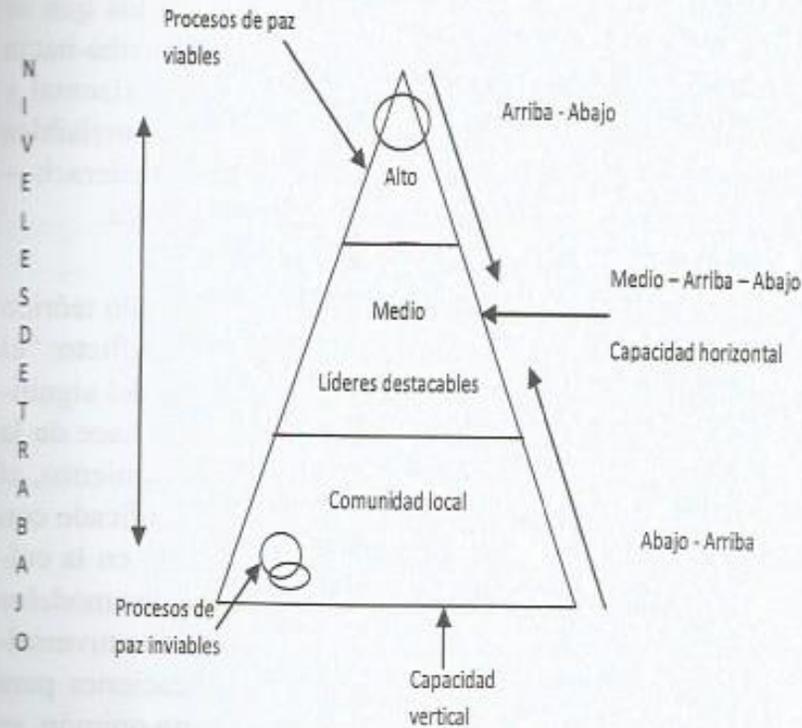
<sup>17</sup>. Lederach, J. P., 1984.

<sup>18</sup>. Lederach, J. P., 2003.

ción. En este propósito, dice, es vital desarrollar espacios de diálogo, de contacto e intercambio entre los diversos actores.

La generación de espacios de articulación estratégica y constructiva alude al reconocimiento de los diferentes procesos que deberían darse en forma simultánea: procesos de arriba-abajo (el de los líderes más notorios), procesos de abajo-arriba (que requieren la participación y la responsabilidad de toda la ciudadanía) y procesos medio-hacia abajo y hacia arriba (espacios que integran lo vertical y lo horizontal). Así, lo importante no es cuánta gente está implicada en cada proceso, sino la calidad de los espacios creados.

### CAMBIO SOCIAL ESTRATÉGICO<sup>19</sup>



El sostenimiento de procesos de cambio no violentos se refiere a la necesidad de cambiar el modo de acercarse a las problemáticas en el marco de estos procesos. En este sentido, es preciso abandonar la inmediatez y plantear soluciones que conformen una plataforma de cambio constructivo a mediano y largo plazos, al tiempo que se da respuesta a los problemas coyunturales.

Esta postura concibe el desarrollo del conflicto dentro de una matriz que incluye distintos niveles de poder y posibles niveles de conciencia respecto de los intereses en conflicto. Dicha matriz sugiere que el conflicto transita por diferentes momentos, para cada uno de los cuales existe una forma adecuada de resolución. El desarrollo de procesos de arriba hacia abajo-de abajo hacia arriba se complementa con los que se dan en los niveles medios de esta pirámide (hacia arriba-hacia abajo), como espacio que integra lo vertical y lo horizontal y que admite una relación que traspase las fronteras invisibles del conflicto. Este proceso de conexión es —dice Lederach— el único capaz de generar una articulación estratégica.

Una nota sumamente significativa de su desarrollo teórico es el estudio de la relación entre la cultura y el conflicto: “el conflicto social emerge y se desarrolla en la base del significado y la interpretación que la gente involucrada hace de la acción y los acontecimientos... desde el mismo comienzo, el conflicto está conectado con el significado, el significado con el conocimiento y el conocimiento está enraizado en la cultura”. Compartimos con Lederach la idea de que los modelos tradicionales de abordaje de los conflictos no son universalmente aplicables, incluso con algunas modificaciones para “acomodar” las diferencias culturales. En nuestra opinión, es necesaria una revisión sustancial de ellos —que vaya mucho más allá de una adaptación o de la simple suma de técnicas especiales al repertorio ya establecido del mediador— para

<sup>19</sup>. Lederach, J. P., 2003.

el tratamiento de las diferencias culturales, íntimamente relacionadas con la configuración del conflicto social urbano. Asimismo, entendemos su propuesta —concebida como procesos (en plural)— como una de las mayores elaboraciones sobre este tipo de conflictividad a largo plazo, que ocurre en un contexto de relaciones en proceso con el horizonte de la equidad como condición necesaria para la convivencia pacífica, en un marco de respeto y reconocimiento mutuos.