

# **TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO**

## **GUÍA DE CAPACITACIÓN**



## **Fundación UNIR Bolivia**

Dirección Ejecutiva: Ana María Romero de Campero  
Gerencia de Diálogo y Negociación: Antonio Aramayo Tejada

Coordinación Capacitación  
a Organizaciones de la Sociedad Civil: Pedro Gómez  
Responsables de edición: Natalia Escóbar y Verónica Pacheco  
Colaboradores de la guía: Jorge Baldiviezo, Gregor Barie, Mirko Cáceres,  
Natalia Camacho, César Rojas Ríos, Wilma Durán, Chiaki Kinjo, Jorge  
Mercado, Gabriela Ugarte y Marina Vargas.

Cuidado editorial: Helen Álvarez y Mauricio Murillo  
Diseño: Salinasánchez Comunicación visual  
Tapa: Juan José Serrano

### **Oficina La Paz:**

Av. 6 de Agosto 2528  
entre calles P. Salazar y L. Gutiérrez,  
Tel/Fax (+591-2) 2117069-2119767, info@unirbolivia.org

### **Oficina Santa Cruz:**

Calle Bolívar 23,  
a 1/2 cuadra Plaza 24 de Septiembre  
Tel/fax (+591-3) 3115072/ santacruz@unirbolivia.org

### **Oficina Sucre:**

Calle Olañeta 105 frente al Colegio Don Bosco Tel/fax (+591-4)  
6449636/ sucre@unirbolivia

### **Oficina El Alto:**

Calle Guaqui # 52 esq. cerca de la Cruz Papal Tel/fax(+591-  
2)2846484/ elalto@unirbolivia.org

### **Oficina Cochabamba:**

Calle Paccieri #772, entre Antezana y 16 de Julio Tel/fax (+591-4)  
4110438/ cochabamba@unirbolivia.org

[www.unirbolivia.org](http://www.unirbolivia.org)

Depósito legal:  
ISBN:  
Tiraje: 1000 ejemplares  
Impresión:

# Presentación

En base a la experiencia recogida en cuatro años en los que el equipo de la Fundación Unir Bolivia, presidido por Pedro Gómez, realizó talleres de capacitación para miembros de organizaciones sociales y funcionarios públicos, se ha logrado elaborar esta “Guía de Capacitación para la Transformación Constructiva de los Conflictos”.

Esta labor de formación llevada a cabo por un equipo de facilitadores bolivianos se desarrolló por medio de tres talleres, de dos días cada uno, complementados por espacios de convergencia, diálogo y deliberación con una metodología centrada en un proceso de interaprendizaje. La idea es utilizar estos espacios para generar un diálogo de saberes, que parte de la idea de que los capacitados tienen conocimientos y experiencias previas sobre las cuales han ido fortaleciendo destrezas para una gestión eficaz de conflictos.

El equipo de instructores con sede en La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba y Sucre, desarrolló y fue puliendo en la práctica, una metodología de abordaje y transformación del conflicto acorde a la diversidad del contexto nacional. En el proceso pudo identificarse que pese a contar con una amplia bibliografía que se logró reunir en el Centro de Documentación institucional, fue difícil encontrar un material didáctico que se adecuara plenamente al contexto nacional, lo que desafió al equipo a sistematizar las técnicas que había desarrollado en este campo.

El trabajo desarrollado con tantos y tan diversos actores (aproximadamente 2.500) permitió al equipo de UNIR reconocer que los participantes poseían una serie de destrezas empíricas para detectar los problemas así como cierta habilidad práctica para manejar los conflictos. La metodología se fue enriqueciendo con las discusiones internas así como con diversos expertos que visitaron la Fundación como los de la Red de Mediadores argentinos, el Programa de Dialogo Regional del PNUD con sede en Guatemala, la experta tunecina Fadhila Mammam del Municipio de Madrid y el experto del CIM Gregor Barié sobre la manera de abordar el conflicto en contextos interculturales.

Esperamos que esta Guía sea de utilidad para todos los promotores, que así se llaman a quienes han concluido la primera fase de los talleres, para los alumnos del Instituto de Capacitación Democrática que han llevado la materia dentro de sus cursos de formación política y para los graduados de la Especialidad en Análisis y Gestión de Conflictos que se ha realizado durante tres años en universidades de todos los departamentos del país.

Por supuesto que este manual puede servir a todas las personas de buena voluntad que trabajan en el área de la transformación de conflictos buscando que Bolivia pueda encarar los cambios que se están gestando en un clima que priorice el diálogo y la concertación.

Nuestro agradecimiento al Gerente de Diálogo y Negociación de la Fundación UNIR Bolivia, Antonio Aramayo que se empeñó en sacar adelante esta Guía, a Pedro Gómez encargado de la iniciativa de Capacitación a Organizaciones de la Sociedad Civil y al consultor del Centro Internacional de Migraciones CIM Gregor Barié, que han logrado dar forma a este ansiado proyecto de la Fundación UNIR que hoy se plasma en este libro. Y, por supuesto, a la Agencia de Cooperación Sueca ASDI por el apoyo que nos brindó para publicarlo.

Ana María Romero de Campero

DIRECTORA EJECUTIVA  
FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA

# Guía de Capacitación en Transformación Constructiva del Conflicto

## Objetivo de la Guía

El objetivo de la Guía de Capacitación en Transformación Constructiva de Conflictos es que los participantes del proceso de capacitación se conviertan en promotores del fortalecimiento de capacidades y destrezas en el manejo y transformación de conflictos al interior de sus organizaciones y puedan adecuar la estructura de la Guía a las características particulares del grupo con el que se trabaje. Por ello, en los contenidos se trabajan los principales conceptos relacionados con el análisis del conflicto y la negociación, para que los que la apliquen cuenten con pautas metodológicas necesarias para la implementación de los temas presentados en el documento.

## Público meta

Este trabajo está dirigido principalmente a las personas que han participado y aprobado los módulos desarrollados por la iniciativa de Capacitación a Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil y a todas aquellas que tengan conocimientos básicos sobre la temática.

## Alcances

Como instrumento e insumo de trabajo pretende contribuir:

- i) Al fortalecimiento de capacidades en el campo de la transformación constructiva de conflictos, generando destrezas y habilidades para el diálogo.
- ii) A la sensibilización de todos los actores involucrados, sean estos representantes del estado, de organizaciones sociales, políticas o de la sociedad civil.
- iii) A proveer de insumos básicos para que los promotores<sup>1</sup> formen a otras personas como los miembros de organizaciones, en este campo.
- iv) Como material de consulta para procesos de intervención y transformación constructiva de los conflictos.

## Consideraciones

Es importante que se considere que este material se basa en las siguientes proposiciones:

- El conflicto es una oportunidad de cambio.
- La transformación de los conflictos consiste en desarrollar procesos en el marco de la paz, la justicia, el respeto y la aceptación para mejorar las relaciones a largo plazo y las actitudes entre las partes en conflicto.
- Las soluciones más efectivas y sostenibles son aquellas que satisfacen los principales intereses y necesidades de los actores involucrados.
- La vía de la confrontación —a diferencia de mecanismos colaborativos— para el manejo de conflictos no garantiza resultados satisfactorios y duraderos, y tampoco asegura la solución del conflicto en sí.
- La mejor manera de involucrar a los participantes en el proceso de capacitación es partiendo inductivamente de sus propias experiencias.
- La metodología participativa involucra a las personas y las compromete con la formación, a la vez que permite hacerlas responsables de dicho proceso.

## Contenido de la Guía

La Guía de Capacitación cuenta con seis Unidades que se han elaborado en base al diseño modular de los talleres implementados por la iniciativa de Capacitación a Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual se ha estructurado de la siguiente forma:

## Contenido de las Unidades



## Estructura de la Guía para la Transformación Constructiva de Conflictos

	Unidad	Tema	Objetivo
Módulo I	1	El Conflicto	Brindar elementos básicos que permitan entender qué es el conflicto, tipos de conflicto, causas, dimensiones y estructura, así como las percepciones y comportamientos que se generan.
	2	Análisis de conflictos	Proporcionar herramientas para el análisis de los conflictos que sirven de base para el diseño de estrategias de intervención.
	3	Alternativas para la transformación de conflictos	Desarrollar las principales vías o mecanismos alternativos para manejar y transformar conflictos.
Módulo II	4	La negociación constructiva	Centrar la atención en la negociación, sus enfoques y sus fases y desarrollar habilidades del negociador, y algunas técnicas aplicables para llevar adelante un proceso de negociación.
	5	La comunicación constructiva	Relevar la importancia y la complejidad del proceso comunicacional; reflexionar sobre la comunicación en la negociación y las técnicas para lograr una comunicación efectiva.
Módulo III	6	Facilitación de procesos	Explicar el rol de la facilitación en la transformación de conflictos y proporcionar insumos para iniciar procesos de interaprendizaje en análisis del conflicto y negociación.

Cada una de las unidades contiene:

- i) Introducción: presenta una síntesis de los contenidos.
- ii) Alcance: establece lo que se espera del tema.
- iii) Desarrollo conceptual.
- iv) Ejemplos.
- v) Ejercicios (objetivos, descripciones del material requerido, tiempos, pasos a seguir)
- vi) Cierre: presenta las conclusiones.
- vii) Bibliografía consultada y sugerida.



# UNIDAD 1

## ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>1.1 El conflicto</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Problema, conflicto y violencia</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Causas de los conflictos</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Tipos de conflicto</b>	<b>24</b>
<b>1.5 La doble dimensión del conflicto</b>	<b>26</b>
<b>1.6 Estilos de comportamiento en un conflicto</b>	<b>29</b>
<b>1.7 La percepción en el conflicto</b>	<b>32</b>
<b>1.8 La autoestima y el conflicto</b>	<b>35</b>
<b>1.9 La Estructura del Conflicto</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>41</b>



## UNIDAD 1

# ¿QUÉ ES CONFLICTO?

### Introducción

“El conflicto es como un hormiguero sobre el que se lanzó una piedra”. “Es como una brisa silenciosa antes de la llegada de un huracán”. “Nada mejor que la embestida del toro para simbolizar el carácter indomable del conflicto”

Éstas y otras imágenes —frecuentemente transmitidas por los participantes de talleres y de cursos de capacitación— nos relatan el carácter complejo y a veces amenazante del conflicto.

¿Qué es entonces el conflicto? Según los diccionarios, el conflicto es sinónimo de choque o desencuentro: “conflicto, del latín *conflictos*, combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado...”<sup>2</sup>. También los participantes en nuestros talleres suelen asociar el conflicto con fenómenos naturales que son inevitables, como puede ser una riada, una tormenta o una avalancha.

Sin embargo, cuando el conflicto es entendido solamente como una amenaza o un evento natural, nos deja sin posibilidad de cambiar las cosas. “Cambia la percepción de las cosas y cambiarás la realidad”, suelen decir los psicólogos. En este sentido proponemos modificar y replantear la comprensión del conflicto y de esta manera cambiar sus efectos negativos.

El conflicto, siguiendo una mirada más constructiva, forma parte de la vida y de toda comunidad o sociedad. Siempre habrá divergencias de percepciones e intereses, como por ejemplo entre esposos, hijos, hermanos y miembros de una comunidad. Estas mismas divergencias existirán también a nivel municipal, regional, nacional e incluso en esferas internacionales, en las que disputas por cuestiones de límites territoriales, por ejemplo, son muy frecuentes. Así, entendemos que el conflicto es una realidad social que no deberíamos pretender abolir o prohibir, sino más bien buscarle salidas positivas.

Proponemos entonces una definición más amplia, basada en algunos elementos básicos del conflicto. Existen personas con diferentes metas y visiones que, al menos temporalmente, no logran ponerse de acuerdo. “El conflicto es una relación entre dos o más partes (individuos o grupos) que tienen o *consideran* que tienen objetivos incompatibles”<sup>3</sup>.

Hemos subrayado la palabra “consideran” en la cita anterior, porque a veces los actores perciben que sus objetivos u opiniones son incompatibles, pero después de un intercambio sincero se dan cuenta que existe coincidencia de opiniones y visiones. En ocasiones, incluso concluyen que pueden ser socios de una causa común. Esto sucedió, por ejemplo, entre el líder Nelson Mandela y el presidente sudafricano F. W. de Klerk en los años noventa del siglo pasado: ambos se dieron cuenta de que compartían una misma visión sobre el futuro de Sudáfrica como país integrado por blancos y negros.

Siguiendo la definición de Fisher en el conflicto existe una relación entre dos o más personas que tienen un tema en disputa: los trabajadores de aseo piden un aumento de sueldo a la Alcaldía, los maestros exigen al Gobierno aumento de salario, los comunarios exigen a una empresa minera que deje de contaminar las aguas, etc. Sin embargo, en el lenguaje común llamaríamos a estas situaciones simplemente problemas. ¿Cuál es la diferencia entre problema y conflicto?

2 “Conflicto”, Real Academia de la Lengua Española, en <http://www.rae.es>

3 Fisher et. al., 2000: 4.



El problema se entiende como una dificultad o un obstáculo que impide lograr algo. Una comunidad, por ejemplo, puede tener un problema de escasez de agua: sus tanques ya no se llenan porque las fuentes se están agotando. Este problema se transforma en un conflicto si los vecinos no se ponen de acuerdo para resolverlo, en lugar de reclamar al alcalde la ejecución de obras para recaudar más agua y tomar medidas de hecho.

Así, como se puede apreciar, muchos problemas irresueltos terminan en conflicto: La llanta de la bicicleta que me prestaron se pinchó (problema)- Mi amigo se molesta porque le devolví su bicicleta con la llanta desinflada (conflicto). El pago de quincena que recibe un obrero no le alcanza para cancelar los gastos corrientes (problema)- La esposa regaña a su marido por no administrar bien el poco dinero que recibe cada quincena (conflicto). Como se puede ver, los problemas se resuelven con un enfoque técnico, mientras que los conflictos deben tener en cuenta la relación y comunicación entre las partes.

Los conflictos pueden descontrolarse y llegar a niveles de violencia. Las personas involucradas en ellos no actúan racionalmente, siguen a sus sentimientos, percepciones y creencias. Cuando las partes no manejan o no contienen los conflictos a tiempo éstos pueden llegar a la polarización y la crisis: los actores expresan amenazas, se burlan uno del otro o empiezan a agredirse verbalmente. Las típicas frases en estas situaciones comienzan con: "tú eres...", "usted es un...", etc. La violencia puede ser simbólica y expresarse a través de palabras y gestos, o física a través de la fuerza y la imposición. Los conflictos en su fase violenta no son fáciles de manejar, puesto que hay muchas emociones en juego: rabia, desesperación, decepción e incluso ansias de venganza.

El conflicto en una visión destructiva significa amenaza, violencia o enfrentamiento: una comunidad puede rebelarse contra el aumento de tarifas de agua y destruir las instalaciones de la empresa prestadora de servicios; un grupo de comunarios puede ocupar terrenos de latifundistas; la policía puede reprimir violentamente manifestaciones de estudiantes. Los ejemplos de conflictos mal llevados abundan en nuestro contexto y los costos psicológicos, sociales y económicos pueden ser muy altos.

En una visión constructiva el manejo del conflicto es entendido como la diferencia de opiniones e intereses y es necesario para el cambio y la evolución de las sociedades: la comunidad consensúa un plan de ampliación de cobertura de agua, los comunarios concilian con todos los actores un nuevo esquema de redistribución de tierra y los estudiantes lo gran plantear en un foro sus demandas.

Vivir una cultura de paz no significa abolir los conflictos o prohibir que las personas expresen sus diferentes opiniones y puntos de vista. La meta es aprender a manejar situaciones conflictivas buscando soluciones constructivas entre todos y sin llegar a la violencia.

En este capítulo invitaremos a los lectores a reflexionar sobre las diferentes causas del conflicto y conoceremos algunas de sus definiciones en base a las diferenciaciones aquí trazadas sobre problema, conflicto, violencia y paz. La dinámica del conflicto contiene elementos objetivos (recursos) y subjetivos (sensaciones y sentimientos). En este sentido, además, discutiremos el rol de las percepciones y algunas formas de abordar las divergencias de puntos de vista constructivamente.

Los conflictos, como hemos visto, suelen tener una doble dimensión. Entendidos como una oportunidad para el cambio contienen un potencial constructivo, pero cuando son llevados al extremo se tornan destructivos y pueden llevar a círculos viciosos de escalada y negatividad.



Esta guía ayudará también a comprender mejor los comportamientos en situaciones tensas y conflictivas. Cada persona tiene un estilo propio de reaccionar ante estas situaciones, lo que remite a su personalidad, historia y cultura. Sin embargo, podemos manejar y dosificar nuestros estilos de afrontar conflictos.

Muchas veces, un estilo más cooperativo, que toma en cuenta las necesidades del otro, ayuda a lograr acuerdos sostenibles. Los estilos de comportamiento y abordaje dependen en buena medida de cuestiones psicológicas. La autoestima, como mostraremos al final del capítulo, juega un rol relevante en la dinámica de acercamiento entre las partes. En este sentido, una autoestima exagerada, al igual que una auto-percepción disminuida, dificulta un encuentro entre iguales. Lo conveniente es que ambas partes tengan una conciencia clara de su propia personalidad, de sus fortalezas y debilidades. Una autoestima equilibrada ayuda a establecer una comunicación entre iguales.



## 1.1 El conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Brindar conceptos básicos sobre el conflicto y entenderlo como un proceso con el fin de desarrollar destrezas para manejarlo o transformarlo.



### Desarrollo

Para definir al conflicto se deben tomar en cuenta diversos enfoques, todos ellos relativamente recientes en el mundo de las ciencias sociales, pues el abordaje de este fenómeno como parte de los procesos de convivencia social es nuevo. La comprensión del conflicto en las ciencias sociales ha ido entonces variando a lo largo del tiempo. En una primera etapa se entendía el conflicto como un síntoma negativo que debería anularse o suprimirse. Sin embargo, esta visión cambió paulatinamente y actualmente se considera el conflicto como un hecho social inevitable de la vida en sociedad el que puede ser transformado a través de una buena gestión que conlleve resultados positivos para los involucrados.

### Definiciones de conflicto

Existen distintas formas de definir al conflicto. En ocasiones, éstas presentan aspectos comunes como las percepciones y la incompatibilidad de objetivos. Cabe aclarar que aunque existen conflictos de carácter intrapersonal, es decir, que corresponden a un solo individuo, el presente documento se centra en los conflictos de carácter social y por lo tanto sólo toma en cuenta aquellos en que están involucrados dos o más actores.

A continuación presentaremos algunas definiciones:

- Conflicto es una lucha expresada entre, al menos, dos partes interdependientes que persiguen metas que consideran incompatibles. Muchas veces se caracteriza por la escasez de recursos. Las partes suelen conseguir la consecución de sus metas u objetivos a costa del otro<sup>4</sup>.
- Conflicto se define como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas para alcanzar, o los métodos que se van a emplear para cumplir, dichas metas. Se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado o está a punto de afectar de alguna manera sus intereses.<sup>5</sup>
- Conflicto es una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles de manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales recursos y metas afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas de otro grupo.<sup>6</sup>

Por los conceptos citados podemos observar que el conflicto es un estado de discordancia entre dos o más actores, causado por una oposición de necesidades, valores o intereses reales o aparentes. El conflicto como concepto puede ayudar a explicar muchos aspectos de la vida en sociedad, como los desacuerdos sociales, la contraposición de intereses, las peleas entre individuos, grupos u organizaciones, e incluso aspectos que involucren el uso de la fuerza, como las guerras.

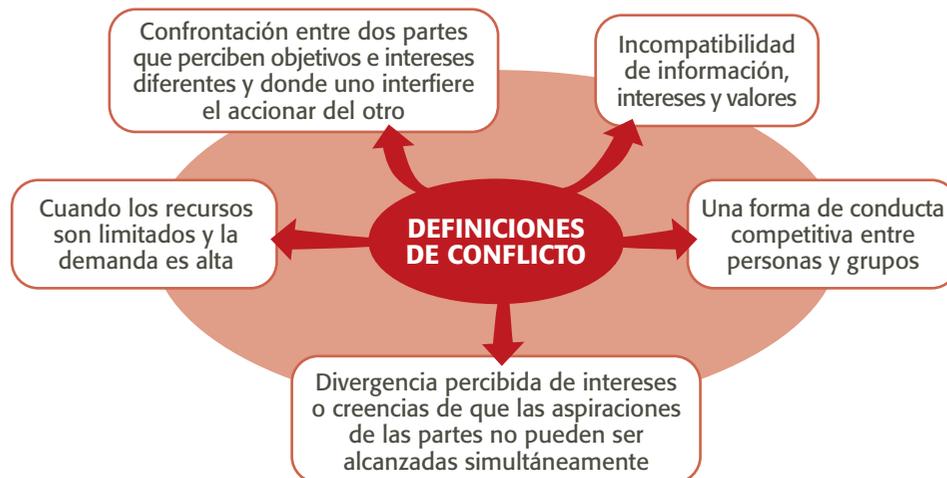
4 Lederach y Thomas, 1994.

5 <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConflicto>

6 [http://convivenciasustentable.cl/subidos/documentos/guia\\_construccion\\_consensos.doc](http://convivenciasustentable.cl/subidos/documentos/guia_construccion_consensos.doc)

El siguiente gráfico es un ejemplo de la diversidad de representaciones del conflicto:

Lámina 1 **Definiciones de conflicto**



Fuente: Fundación UNIR, 2006

### **Percepciones sobre el conflicto**

Este capítulo pretende visibilizar dos percepciones que existen sobre el conflicto, una negativa y otra positiva, se hará además hincapié en la transformación constructiva del conflicto.

Es importante entender que el conflicto no es algo bueno o malo por sí mismo, sino que es natural en la vida en comunidad y en sociedad, pues es inherente a la interacción humana. Día a día nos encontramos con muchos conflictos, muchas veces somos parte de ellos, otras veces testigos o espectadores. El conflicto siempre existió y existirá, lo más importante es la manera cómo lo encaramos y lo que hacemos para resolverlo, ya que de ello dependerá que el proceso tenga resultados constructivos.

Desde una mirada negativa el conflicto se asocia con la violencia (anular o intimidar al contrincente). Implica la idea de que hay que evitarlo antes que resolverlo. También se le atribuye un carácter positivo, ya que permite abrir espacios de reflexión, practicar la escucha activa desplegando canales de solución, los cuales pueden darse en distintos ámbitos de la sociedad y la vida familiar, y porque permite visibilizar las causas estructurales que lo ocasionan.

Desde una visión positiva el conflicto puede convertirse en:<sup>7</sup>

- Oportunidad de crecimiento para las partes en conflicto.
- Momento en que los desencuentros pueden ser resueltos buscando alternativas novedosas.
- Posibilidad de evaluar nuestro accionar de forma objetiva.
- Mejora de nuestro conocimiento sobre el otro.
- Análisis de nuestras aparentes únicas posibles formas de actuar, pensar y sentir.
- Oportunidad de mostrar que entendemos y respetamos la forma en que los otros actúan, piensan y sienten.
- Posibilidad de clarificar y definir reglas de interacción con los otros.
- Desahogo de sentimientos escondidos de frustración o dolor.

7 [www.coping.org/relations/conflict.htm](http://www.coping.org/relations/conflict.htm). Traducción propia.

- Medio a través del cual se puede alcanzar compromisos que involucren a todas las partes.
- Renovación de la relación entre las partes en conflicto.
- Mejora de la comunicación.
- Reconocimiento de nuestras deficiencias y búsqueda de cómo mejorarlas.
- Desafío para crecer.

### Sentimientos envueltos en el conflicto

Los conflictos tocan los sentimientos, muchos ellos relacionados con aspectos de desconfianza hacia el otro, lo que puede llevar a un espiral de malas interpretaciones de la realidad, llamada imágenes especulares, en la que las partes en conflicto llegan a percibir que cada acción del otro, por más mínima que ésta sea, está dirigida a dañarla o perjudicarla.

Sin embargo, el sentimiento de desconfianza no es el único, sino que también intervienen otros como la frustración, decepción, rabia, dolor, etc. Muchas veces se tiende a deshumanizar al otro.

Presentamos a continuación algunos ejemplos de acciones y sentimientos vistos desde una visión negativa y positiva del conflicto:

Negativos	Positivos
Herir	Cuidar
Temer	Confiar
Ignorar	Escuchar
Confusión	Aclarar
Engañar	Verdad
No querer	Apoyar
Juzgar	Aceptar las diferencias

*Cuadro basado en Handling Conflict®*

Dentro del marco de los sentimientos involucrados en el conflicto, teóricos como Marie Dugan o John Paul Lederach han estudiado la reacción de los actores bajo un esquema con dos ejes que se refiere al grado de preocupación que tienen los actores por sí mismos o por el otro (ver lámina 9).



#### Ejercicio:

### Construyendo el concepto del Conflicto

Objetivo del ejercicio	Identificar y visualizar las diversas percepciones que existen sobre el conflicto.
Sugerencias para el ejercicio	Se recomienda iniciar este ejercicio antes de presentar la parte conceptual.
Materiales	Papelógrafos y marcadores.
Forma de trabajo	Promover la reflexión individual para luego trabajar en grupo.
Tiempo	45 minutos.

### Pasos a seguir

A partir de una lluvia de ideas, se recolectan las percepciones que tiene el grupo con respecto al conflicto, tratando de elaborar un concepto de manera conjunta. La pregunta guía es la siguiente: "¿qué es el conflicto para ustedes?"

Una vez que todos los participantes hayan presentado sus ideas, el/la facilitador/a resume y comenta el significado que tiene el conflicto para cada uno, redondeando de esta manera las ideas. Algunos participantes pueden ver el conflicto como algo delicado o negativo, mientras que otros entienden como una oportunidad.

Tomando en cuenta que el conflicto puede ser comprendido como algo positivo o negativo, se consulta, *¿cómo podríamos definirlo para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva o positiva?*, entendiéndose que existen diversas definiciones de conflicto (mostrar la lámina que se presenta a continuación como ejemplo).

En el proceso de reflexión, es posible que las ideas del conflicto dividan al grupo y probablemente se tenga antagonismos marcados. Ante esto, debemos buscar la unidad sin eliminar la diversidad.

## Ejemplo para el ejercicio sobre las percepciones sobre el conflicto

### Lámina 2 **Comentarios comunes sobre los conflictos sociales**



Fuente: Fundación UNIR, 2006



Cierre

### El conflicto...

#### **Desde un abordaje constructivo es una oportunidad de transformación**

- Es un fenómeno social de la convivencia humana, con posibilidad de ser manejado, transformado y superado por las mismas partes.
- Es necesario, inevitable, dinámico y complejo.
- Se percibe de diversas formas ya que su comprensión depende de las particularidades de cada persona (historia, carácter, valores, pensamientos y comportamientos).
- Permite crear alternativas de solución pacífica y equitativa, en aras de mejorar la convivencia.

## 1.2 Problema, conflicto y violencia



### ¿Qué se espera del tema?

- Reflexionar sobre el uso y el significado de las palabras “conflicto” y “problema”, y conocer conceptos relacionados, como “violencia” y “paz”.



### Desarrollo

#### 1.2.1 Problema y conflicto

En el lenguaje cotidiano no existe una diferenciación muy clara entre problema y conflicto. Muchas veces se piensa que el problema es un pequeño conflicto, incluso se teme a veces hablar de conflicto porque esta palabra se considera negativa. Sin embargo, para fines del análisis, es importante diferenciar ambos conceptos.

**Problema** es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades. Es simplemente una cuestión abierta, “un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”, como explica la Real Academia Española. En palabras del diccionario virtual Wikipedia, el problema “*es un desafío que nos plantean las circunstancias y que nos exige darle una solución*”. El problema es, entonces, una barrera para lograr un objetivo. Los problemas no necesariamente involucran a uno o más individuos, el obstáculo puede ser material o técnico y en determinado momento suele convertirse en conflicto.

En cambio cuando hablamos de **conflicto**, éste se manifiesta de forma general en la interacción, en el ámbito de lo social, más allá del individuo, y para entenderlo retomamos el concepto visto en el primer tema: “*conflicto significa diferencia de intereses percibida, o una creencia que las partes en sus aspiraciones normales no pueden alcanzar simultáneamente*”<sup>9</sup>. El conflicto tiene un carácter de relación, es una situación en la que personas o grupos perciben que tienen diferentes metas u objetivos en relación a un asunto específico.

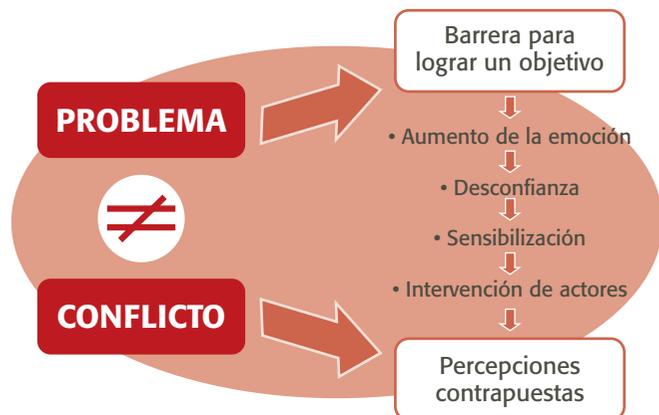
En el conflicto se percibe al “otro” como el contrario, el adversario, por lo que se dice que en él influyen *aspectos psicológicos y emocionales*, ya que se desarrollan una diversidad de sentimientos, actitudes y prácticas, surgen sentimientos de *desconfianza* y duda frente a cualquier información o acción que desarrolle el “otro”.

Uno de los mayores riesgos del conflicto es el surgimiento de la violencia, tanto psicológica como física. Cuando el conflicto ha llegado a una fase de violencia es más difícil apaciguarlo, la racionalidad tiende a desaparecer entre las partes y se ingresa en una espiral emocional de desconfianza e intolerancia. La búsqueda de soluciones en este punto es casi imposible de llevar a cabo.

En la lámina 3 presentamos las principales características diferenciales entre conflicto y problema: en la medida en que los problemas involucran a varias personas, y se relacionan con emociones y sensaciones de desconfianza, se transforman en conflictos.



### Lámina 3 Diferencia entre problema y conflicto



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

Los aspectos psicológicos, los sentimientos, valores y percepciones contrapuestas tornan los conflictos sumamente complejos. En la medida en que los conflictos mal llevados se polarizan, pueden desembocar en expresiones de violencia. La violencia implica acciones simbólicas o reales contra la voluntad de otro. Los terceros y las partes en conflicto, a través de un manejo adecuado, pueden ayudar a que los conflictos no se descontrolen. El conflicto es entonces un proceso dinámico que a lo largo del tiempo cambia y evoluciona en múltiples aspectos. Muchas veces se vuelve más complejo con relación al contexto, ya que se van identificando nuevos actores, nuevos intereses y se visibilizan nuevos escenarios.

### Relación entre problema y conflicto

En un esquema simplificado, como el representado en la siguiente lámina, podemos ver que el surgimiento del conflicto a partir de un problema depende en gran medida de las reacciones de las personas. Nuestra atención se centra en las acciones y reacciones de los actores para cuestionar, plantear dificultades e buscar soluciones. Es importante resolver el problema antes que se convierta en conflicto.

### Lámina 4 Surgimiento del conflicto



Fuente: Sarat y Miller, 1981

Cada fase del conflicto requiere un tipo de intervención distinto. Por ejemplo, cuando el conflicto se hace manifiesto, el abordaje es mediante una intervención temprana, manejando y resolviendo el conflicto a fin de evitar un proceso de escalada que termine desbordándose con consecuencias negativas.

Para profundizar esta definición y explicar lo presentado en la lámina, se presentan los siguientes ejemplos:

### **Ejemplo 1**

Los vecinos de un barrio viven cerca al mercado y sufren las consecuencias de la cuantiosa basura que dejan los comerciantes. Esta situación les impide tener sus calles limpias y vivir en un ambiente higiénico (aquí estamos frente a un problema).

Frente a esta situación, los vecinos, que demandan una solución urgente, deciden reclamar a la Alcaldía y a la Asociación de Comerciantes por la falta de salubridad en el barrio. Ambos, tanto Alcaldía como Asociación, hacen caso omiso de este reclamo y rechazan la solicitud, alegando que hay basureros y que la empresa de recojo de basura debe hacerse cargo.

Ante el rechazo total de la Alcaldía y de la Asociación de Comerciantes los vecinos sienten que no están siendo reconocidos en su derecho de vivir en un ambiente saludable y deciden tomar medidas que afecten directamente a los comerciantes e indirectamente a la Alcaldía. Por otra parte, los comerciantes al enterarse de estas medidas anuncian que defenderán "cueste lo que cueste" su fuente de trabajo. Estamos ya frente a un conflicto, la comunicación entre ambos se ha roto y las partes buscan afectarse.

### **Ejemplo 2**

Al plantearse un problema de escasez de agua, los pobladores de una comunidad pueden resignarse a aceptarlo como hecho, y así el problema sigue latente sin llegar a ser un conflicto. En cambio, si los afectados plantean un reclamo y una demanda a las autoridades competentes ya es una situación conflictiva. Si además, estas autoridades rechazan cualquier pedido, el conflicto está instalado. Su definición breve sería: comunidades vs. autoridades municipales por escasez de agua.

## **1.2.2 Conflicto y violencia**

Algunas veces escuchamos decir: "los conflictos tienen que evitarse", "no hay conflicto sin violencia", "todos los conflictos son malos". La intención de este apartado es ver que el hecho de que ocurra un conflicto no necesariamente implica que acabe en una situación de violencia y, por tanto, no debe verse como negativo.

Partiendo de esta misma premisa definamos entonces el concepto de violencia. "La violencia es en general todo lo que no respeta la dignidad humana del otro o de uno mismo" (Ledera- ch y Chupp 1995:58).

Existen varios tipos de violencia, en este trabajo nos limitaremos a dos: **la violencia visible**, también conocida como violencia directa, que se manifiesta en agresión física, verbal, actitudinal, entre otras; y la violencia **no visible**, que puede ser simbólica (cultural) y estructural.

Esta última forma, la violencia estructural, suele estar profundamente arraigada en el tejido cultural, es tan parte de la estructura social como lo son la desigualdad, la pobreza, la falta de servicios básicos, educativos y de salud. La violencia simbólica, "se refiere a aquellos aspectos como la religión, cultura, lengua, arte, ciencias (...) que se pueden utilizar para justificar o legitimar la violencia estructural (...) aquellas argumentaciones que nos hacen percibir como normales las situaciones de violencia profunda".<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://www.escolapau.org/castellano/programas/educacion.htm> (17/06/08)



La violencia visible y la no visible, sin embargo, están íntimamente relacionadas. Muchas veces la violencia visible se vincula con situaciones estructurales, por ejemplo, como la inequitativa distribución de tierra.

¿Cómo entender el concepto de paz en este contexto? La paz no significa silenciar los conflictos, al contrario, en una sociedad pacífica todas las personas y grupos expresan sus divergencias y plantean sus demandas en el marco de reglas de convivencia ampliamente aceptadas. Lo importante es conseguir que estos conflictos no lleguen a niveles de violencia, sino que puedan ser resueltos en una fase temprana a través del diálogo y la concertación. A nuestro entender, una sociedad pacífica es una sociedad profundamente democrática y participativa.

La paz por lo tanto existe cuando las personas interactúan en forma no violenta y gestionan sus conflictos positivamente, poniendo especial atención a las necesidades e intereses legítimos de todos los involucrados, en un marco social de justicia, equidad e interculturalidad.

#### Lámina 5

En síntesis decimos que:

**Problema** es una barrera, un obstáculo que se interpone para lograr el objetivo deseado.

**Conflicto** es una relación entre dos o más partes (individuos o grupos) que tienen o consideran que tienen objetivos incompatibles. Que los conflictos se transformen o no en situaciones violentas, depende en gran parte de las actitudes y los comportamientos de las partes.

**Violencia** es un ejercicio de poder cuyos efectos pueden ser o no ser visibles. Puede manifestarse en cualquier esfera de nuestra vida cultural, política, económica o doméstica.

**Paz** es un estado de convivencia ciudadana basada en el respeto mutuo y en el marco de justicia social, equidad e interculturalidad que permite el manejo constructivo de los conflictos.

Fuente: Fundación UNIR, 2006



#### Ejercicio:

### Diferenciando problema y conflicto

Objetivo	Diferenciar e identificar problema y conflicto.
Forma de trabajo	Ejercicio grupal con exposición en plenaria
Sugerencias para el ejercicio	Es importante invitar a los participantes a compartir experiencias de conflictos de contextos más complejos. Por ejemplo, en su organización social o en el marco de la conflictividad de su región. El momento más adecuado para el relato de algunas vivencias podría ser al final del ejercicio, antes de la conclusión.
Materiales	Fotocopias del caso simulado para el trabajo en grupos, papelógrafos y marcadores.
Tiempo	15 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición y conclusiones.

Pasos a seguir	<p>Lectura del texto “La oficina problemática” en voz alta frente al grupo (se puede elegir una persona para realizar la lectura).</p> <p>Formación de grupos de 5 a 7 personas.</p> <p>Cada grupo repasa el texto, lo discute y responde a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuál es el problema?</p> <p>¿Cuándo el problema se convierte en un conflicto?</p> <p>¿Cuáles son las características diferenciales de problema y conflicto?</p> <p>¿Han conocido algún caso similar en su contexto laboral o en su organización social?</p> <p>Un grupo expone brevemente los resultados, los otros grupos complementan con sus propios aportes.</p> <p>Conclusión del facilitador o de la facilitadora.</p>
----------------	--

## Estudio de caso N° 1

### LA OFICINA PROBLEMÁTICA<sup>11</sup>

“Fortín Bienes Raíces” es una oficina de compra y venta de inmuebles (lotes, casas, departamentos, oficinas, etc.), cuya gerencia general está en la ciudad de La Paz. En la oficina de Cochabamba actualmente trabajan tres personas: José Antonio, Raúl y Herbert. Estos dos últimos son quienes trabajan directamente con los clientes, llevándolos a ver los inmuebles, negociando con ellos y cerrando los respectivos contratos; mientras que José Antonio es el administrador de la oficina, teniendo a su cargo la atención de ésta, la recepción de llamadas telefónicas, correspondencia, entre otros.

Un día, José Antonio y Raúl tienen una pequeña discusión a raíz de la desaparición de un documento de suma importancia para este último. Frente a los insistentes reclamos de Raúl, José Antonio deslinda cualquier responsabilidad y echa la culpa a la empresa de aseo que realiza la limpieza semanal de la oficina. La discusión termina con la amenaza de Raúl de elevar una queja al gerente de la compañía en La Paz, debido a que esa pérdida perjudica la concreción de un negocio millonario para la inmobiliaria.

Ese incidente torna muy dificultosa la convivencia en los siguientes días. Primero porque José Antonio, molesto por la amenaza de Raúl, decide no pasarle más llamadas ni avisarle los encargos que le dejan los clientes, ya que, según él, la queja de Raúl lo coloca en una pésima situación frente a la gerencia de La Paz. La situación llega al extremo cuando José Antonio echa de muy mala manera de su oficina a Raúl, cuando éste intenta reclamarle por su actitud y sus acciones (el no pasarle las llamadas ni los encargos).

Como consecuencia de ello, Raúl decide no dirigirle la palabra a José Antonio, de hecho ellos no se saludan ni se hablan y sólo se comunican con Herbert, quien ha pasado a ser el intermediario entre los dos. La oficina se torna finalmente en un verdadero “campo de batalla”. De un lado, Raúl piensa que José Antonio está boicoteando su trabajo, interfiriendo sus llamadas, porque la clientela ha disminuido; y José Antonio cree que Raúl está llevando adelante una campaña de desprestigio en su contra con la gerencia en La Paz, aprovechando las buenas relaciones que tiene allá.

Recientemente, José Antonio le dice a Herbert que le gustaría resolver esta situación a golpes y que, si las cosas siguen así, es posible que una de estas noches, al salir de la oficina, sorprenda a Raúl, a pesar del riesgo de perder su empleo.

<sup>11</sup> Elaborado por Natalia Camacho, Fundación UNIR Bolivia, 2006.





## Cierre

**El problema se refiere a obstáculos que se interponen a la realización de alguna actividad. El conflicto, en cambio, da cuenta de una relación entre dos o más partes a partir de percepciones diferentes sobre las metas y los objetivos.**

- Los actores usan diferentes palabras y expresiones para referirse a los conflictos, como puede ser dificultad, problema o inconveniente. Para realizar un análisis técnico es necesario tener claridad sobre algunos conceptos, como problema, conflicto, violencia y paz.
- Los conflictos pueden desbordarse en situaciones violentas, lo que depende en gran parte de las actitudes y los comportamientos de las partes. La paz es un proceso que implica el compromiso de muchas partes: individuos, grupos e instituciones que en el marco del respeto fomentan la transformación no sólo de la violencia sino también de los conflictos.

### 1.3 Causas de los conflictos



#### ¿Qué se espera del tema?

- Determinar las diferentes causas del conflicto, ya que influyen en la forma de abordaje.



#### Desarrollo

Habiendo visto la definición de conflicto nos centraremos ahora en las causas del conflicto<sup>12</sup>.

Al analizar los conflictos, se encuentra un gran número de actores involucrados a través del tiempo, así como una variedad de causas posibles, ya casi nunca responden a sólo una causa y muchas veces tienen que ver con la actitud o el comportamiento de las personas frente al objetivo deseado.

Revisemos algunas de las causas más frecuentes:

**Incompatibilidad entre personas:** la situación conflictiva proviene de desacuerdos entre los distintos estilos de comunicación y las emociones o percepciones que tienen una de la otra. Por ejemplo, si el tipo de relación es accidentada lo más probable es que surjan estereotipos negativos entre las partes, lo cual da lugar a desacuerdos y conflictos.

**Mala comunicación y desinformación:** el conflicto tiene lugar debido a la falta de comunicación o a que cada parte interpreta de forma diferente la información, tiene malos entendidos, sigue a rumores, etc.

**Intereses incompatibles:** los desacuerdos sobre intereses provienen de diferentes concepciones sobre qué debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.

<sup>12</sup> Contrastar con Zárate, Caty Luz en "Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos", 2004, y con Fisher, Simon (edit.) en "Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción", 2000.

**Fuerzas estructurales inequitativas:** el conflicto surge por desigualdades, injusticias, asimetría de poderes y falta de equidad, expresados por estructuras sociales, culturales y económicas que rivalizan.

**Diferencia de valores y/o creencias:** las situaciones conflictivas ocurren por concepciones, conductas, percepciones morales, estilos de vida, ideologías, religiones y creencias contrapuestas, y muchas veces también por el desconocimiento de los valores, usos y costumbres de una determinada cultura.

**Diferencia de percepciones:** el conflicto surge porque las partes tienen percepciones distintas de la realidad. Nuestro origen y antecedentes nos llevan a ver las cosas de manera única y casi siempre particular.

**Bienes o recursos en juego:** los conflictos provienen del desacuerdo sobre la distribución o posesión de recursos en juego. Es decir, la discusión se centra en la tenencia de estos recursos y la consecuente obtención de poder económico o político.

Lámina 6



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

### 1.4 Tipos de conflicto<sup>13</sup>

Muchas veces se confunden las causas del conflicto con los tipos de conflicto, por lo cual indagaremos su relación complementaria. Las causas son las fuerzas que transforman un problema en un conflicto; éstos a la vez se dejan tipificar. En el cuadro que se presenta a continuación se indican los tipos de conflicto más frecuentes.

Tipos	Causas
Conflictos políticos	Sistema político rechazado o inadecuado Distribución de poder Liderazgo Institucionalidad débil
Conflictos ambientales y por uso de recursos naturales	Escasez de recursos naturales Mal uso de los recursos ambientales Destrucción del medio ambiente

13 Contrástese: Zárate, Caty Luz en "Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos", 2004.



Conflictos económicos	Tenencia legal y/o legitimizada por un poder económico o político (minerales, tierra, animales, etc.) Posesión y uso de bienes materiales y dinero Distribución de bienes Gestión de recursos Manejo de bienes Reivindicaciones salariales
Conflictos sociales	Pobreza Sistema político y económico Vulneración de derechos o ausencia de garantías para su ejercicio Reivindicaciones sociales
Conflictos culturales	Diferencias generacionales Contraposición de valores Imposición cultural Desconocimiento de los valores, usos y costumbres de una determinada cultura Reconocimiento de la diversidad cultural Reconocimiento de la interculturalidad Motivos religiosos



### Ejercicio:

#### Identificando las causas del conflicto

Objetivo del ejercicio	Determinar desde el punto de vista de los participantes algunas causas de conflictos que hubieran vivido.
Sugerencias para el ejercicio	Se sugiere que se aplique la matriz N° 2 una vez concluida la parte conceptual.
Materiales	Copia de la matriz de aplicación N° 2, marcadores y papelógrafos.
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 4 a 5 personas.
Tiempo	20 minutos.
Pasos a seguir	El/la facilitador/a divide al grupo en subgrupos de cuatro o cinco personas y les proporciona la matriz de aplicación N° 2, marcadores y papelógrafos. Luego pide al grupo que recuerde la definición de conflicto, elija uno de su entorno. El grupo debe identificar las causas del conflicto elegido y buscar una tipología (puede ser una o más de las causas vistas en este tema o, si existen, alguna otra que no se tomó en cuenta). Cada subgrupo debe nombrar a un representante para que exponga los resultados en plenaria.

#### Matriz N° 2 para el desarrollo del ejercicio

Título del conflicto	
Actores involucrados (actor A versus actor B)	
Breve descripción del conflicto	
Determinar tres causas en orden de importancia	1. 2. 3.
Tipo de conflicto	



## Cierre

**El análisis de las causas de un conflicto es bastante difícil, ya que generalmente en los conflictos intervienen emociones, desinformación e incluso mala comunicación que distorsionan la realidad. Es por eso que, para lograr un manejo apropiado, es necesario enfatizar en un análisis detallado de sus causas.**

- Las causas de un conflicto pueden ser una o múltiples.
- Causa y tipo de conflicto no son lo mismo, muchas veces para un solo tipo de conflicto existen varias causas.
- Hay una amplia diversidad de tipos de conflicto, generalmente categorizados como políticos, socioambientales y uso de recursos naturales, culturales, económicos y sociales, entre otros.
- Entender las causas y tipos de conflicto permite generar estrategias para su abordaje.

## 1.5 La doble dimensión del conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Comprender los aspectos destructivos y constructivos que conducen al conflicto social.



### Desarrollo

De acuerdo a la actitud con la que se aborda el conflicto, se pueden identificar dos tendencias: una constructiva (positiva) y otra destructiva (negativa). Nos referimos *a la doble dimensión del conflicto*.

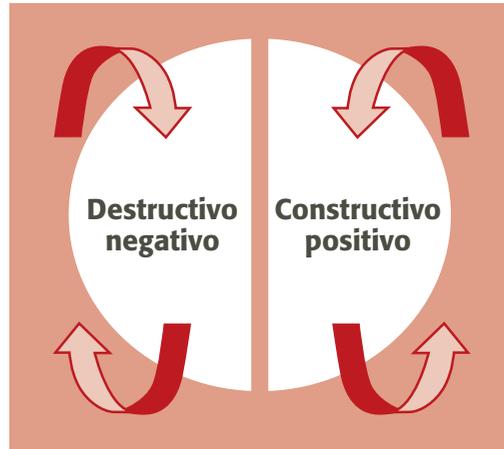
Cuando el conflicto se procesa constructivamente, con una actitud de colaboración, buscando una salida que beneficie a las dos partes en el logro de sus intereses aunque no se obtenga la totalidad de éstos, ambas partes "ganan"; por lo tanto, las partes involucradas sienten que sus demandas han sido atendidas. Desde esta visión el conflicto se convierte en una oportunidad y no en una amenaza.

Retomando las bases de los conflictos constructivos se sugieren cuatro pasos para generar un escenario constructivo:

- a) El reconocimiento del problema detrás del conflicto.
- b) La presentación de alternativas creativas y cooperativas.
- c) El restablecimiento de la comunicación entre las partes.
- d) La concentración de esfuerzos para mantener una actitud cooperativa.

En cambio cuando se fomenta la forma destructiva del conflicto y las partes desarrollan una actitud de competidores, uno gana y el otro pierde (o ambos pierden), se favorece escenarios asimétricos y se abre la posibilidad de que el conflicto vuelva a surgir, lo que conduce a círculos negativos que perpetúan las relaciones antagónicas.

### Lámina 7 La doble dimensión del conflicto

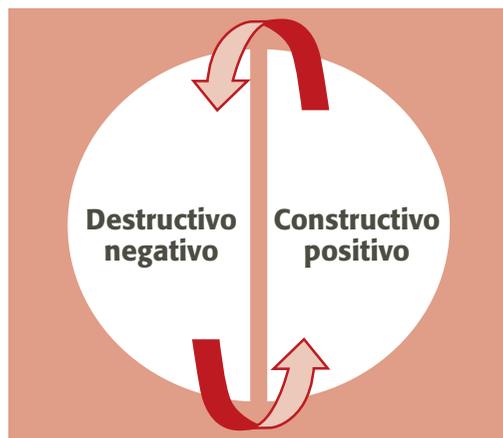


De la forma como abordemos el conflicto depende el tipo de resultados que obtengamos

Fuente: Fundación UNIR, 2006

Muchas veces, como vemos en la lámina 8, el comportamiento de las partes en conflicto se transforma y cambia de dirección, y después de seguir una tendencia destructiva, en la cual se valen de estrategias de poder y tácticas de amenaza y coerción, "giran" hacia una tendencia más constructiva debido a a que con su estrategia inicial no han logrado resultados positivos.

### Lámina 8 La doble dimensión al momento de procesar un conflicto



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

## Características

Conflictos constructivos	Conflictos destructivos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitan los estancamientos</li><li>• Estimulan el interés y la curiosidad</li><li>• Son la raíz del cambio personal y social</li><li>• Ayudan a la cohesión de grupos</li><li>• Ayudan a reafirmar las identidades</li><li>• Ayudan a aprender nuevos modos de responder a los problemas</li><li>• Proveen la oportunidad de conocer mejor a los demás y a nosotros mismos</li><li>• Ayudan a construir mejores y más duraderas relaciones</li><li>• Promueven el surgimiento de nuevos liderazgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conducen a círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas de las partes</li><li>• Son terreno propicio para la proliferación de nuevos conflictos y crisis</li><li>• Son un proceso competitivo entre personas y grupos</li><li>• Aceleran la destrucción de mecanismos de comunicación entre adversarios</li><li>• Se basan en estrategias de poder, coerción, engaño, etc.</li></ul>

Muchas veces los conflictos ingresan en una dimensión destructiva y se mantienen en ella durante muchos años, mientras que otros tienen la posibilidad de transformarse y ser constructivos. Un claro ejemplo de este proceso de transformación es el de las comunidades pertenecientes a los ayllus limitrofes de Layme-Puraka y Qaqachaka (departamentos de Oruro y Potosí respectivamente). Durante casi sesenta años (1940-1999) los enfrentamientos entre ambos grupos indígenas dejaron resultados saldos lamentables, como la quema de comunidades, el robo de animales y la pérdida de vidas humanas. Esta espiral de violencia fue manteniéndose durante mucho tiempo. Las víctimas no sólo fueron líderes sino sobre todo mujeres, ancianos e incluso niños.

Cuando los líderes tomaron conciencia del alto costo del conflicto, decidieron poner un alto al fuego y crear espacios de reconciliación y diálogo. Para lograr este proceso de pacificación en la zona de los ayllus se impulsó espacios de diálogo fuera de la zona de conflicto, posibilitando el desarrollo de un plan integral, basado en decisiones compartidas y el bien común de las partes.

Este manejo constructivo del conflicto tuvo como actores tanto a representantes del gobierno, Radio Pío XII, el Defensor del Pueblo<sup>14</sup>, así como las comunidades quienes mantuvieron una relación activa a través de encuentros deportivos, festivales de música y prácticas rituales.

14 Ambas instituciones jugaron un importante aunque muy discreto papel..



## Ejercicio:

### Preguntas para el intercambio

Objetivo del ejercicio	Compartir experiencias respecto a cómo procesa cada uno sus conflictos.
Sugerencias para el ejercicio	Para una mejor comprensión del tema se sugiere formular preguntas que promuevan el intercambio de experiencias entre los participantes.
Materiales	Preguntas para el intercambio tarjetas y papelógrafos.
Forma de trabajo	Preguntas guía para todo el grupo.
Tiempo	20 minutos.
Pasos a seguir	<p>El/la facilitador/a hace las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué experiencia tiene o conoce en el abordaje de un conflicto destructivo y cuál es su resultado?</li> <li>• Desde su experiencia, ¿puede usted pensar en una situación en la que el conflicto le haya contribuido positivamente a su grupo u organización?</li> <li>• ¿Cómo ayudó el conflicto a cambiar la situación?</li> </ul> <p>Después de hacer una sistematización en papelógrafos de todos los comentarios de los participantes, se cierra el ejercicio poniendo énfasis en las ventajas de optar por una opción constructiva en el momento de enfrentar un conflicto.</p>



## Cierre

**El conflicto por su complejidad y dinamismo no es constructivo o destructivo en si, sino que puede pasar de una tendencia a la otra. Esto depende de cómo los actores encaren el proceso.**

- Los conflictos contienen una doble dimensión. Pueden ser constructivos o destructivos. Dependiendo de la actitud con la que se encare el conflicto éste puede ser una oportunidad de transformación o acelerar una escalada de violencia.
- Cuando el conflicto se torna destructivo, los promotores y terceros pueden generar ambientes constructivos y ayudar a restablecer la comunicación entre las partes.

## 1.6 Estilos de comportamiento en un conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Identificar los diferentes estilos de comportamiento en un conflicto y establecer su importancia.



## Desarrollo

Cada persona tiene una manera particular de actuar. No obstante, es probable que tengamos uno o dos estilos recurrentes que con los que nos identificamos y los que exhibimos normalmente. Sin embargo, no se debe olvidar que "si tenemos un estilo preferido es porque lo

hemos aprendido de nuestra familia, barrio y escuela; si es aprendido, podemos cambiarlo y adaptarlo<sup>15</sup>”.

Thomas y Kilman<sup>16</sup> introducen cinco estilos básicos de abordar el conflicto según estudios psicológicos de relaciones humanas.

“Existen estilos individuales de actuar y reaccionar en los conflictos. Algunas personas tienden a acelerar la escalada del conflicto, mientras que otras prefieren evitar y eludir temas espinosos, sacrificando sus propios intereses”<sup>17</sup>.

Una persona que cuida y considera sus intereses por encima de los de los demás tendrá un **estilo competitivo** e impositivo. “Si no es por las buenas es por las malas”, es una frase representativa de cuando la preocupación por uno mismo es alta y la preocupación por el otro es baja —. Esta forma de actuar en un conflicto desalienta a los demás y despierta susceptibilidades y rencores.

En el otro extremo se encuentra el **estilo de acomodo**, actitud que renuncia a los intereses propios en un conflicto determinado y asume las prioridades del otro. Es decir, cuando la preocupación por el otro es alta y la preocupación por uno mismo es baja —“al son que me tocan bailo”- la baja de autoestima y el surgimiento de rencores que pueden, en lo posterior, avivar el conflicto, se notan inmediatamente.

Muy parecido al estilo de acomodo es **el estilo de evitar** el conflicto. Esta actitud se da cuando la preocupación por uno mismo y por el otro es baja, —“es mejor no mover el arroz aunque se pegue”-. Ésta es una forma negativa de enfrentar los conflictos pues conduce a que éstos se silencien o posterguen, lo cual da lugar a un crecimiento en espiral del conflicto que puede llegar a un punto en que sea difícil de resolver.

En el otro cuadrante de la matriz esta el **estilo de colaborar**. Esto ocurre cuando la preocupación por el otro es tan alta como la preocupación por uno mismo —“una mano lava la otra y las dos lavan la cara”-. Se tiene que reconocer que cuanto más importantes son los objetivos y la relación, más importante es aprender a colaborar y procesar los conflictos constructivamente.

Por último, cuando se asume que el otro también tiene intereses válidos e importantes, las partes pueden entrar en un proceso de **convenir o negociar**. Este estilo se ubica en el centro de la matriz porque hay una mediana preocupación por uno y mediana preocupación por el otro- “entre lo suyo y lo mío siempre hay un punto medio”-. Se trata de hacer valer el compromiso mutuo, el preocuparse por las metas personales pero también por las de los demás, se trata de ceder en temas importantes. Este estilo pone fin a conflictos largos y situaciones tensas.

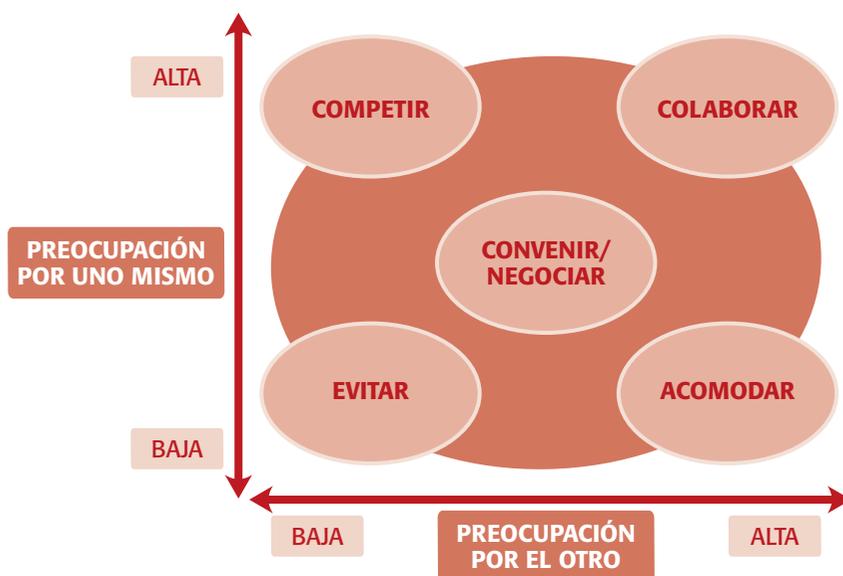
15 Lederach y Chupp, 1995:75

16 Ver Lederach y Chupp en la guía para facilitadores: *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, 1995, y Zárate, Caty Luz en *Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos*, 2004.

17 Zárate, 2004: 57.



## Lámina 9 Los cinco estilos de contender



Fuente: Thomas y Kilman en Lederach y Chupp, 1995



### Ejercicio:

#### Yo en un conflicto actué como...

Objetivo del ejercicio	Reflexionar sobre el modo de comportamiento escogido en una situación conflictiva y evaluar las ventajas y desventajas del mismo.
Sugerencias para el ejercicio	Se sugiere empezar la sesión con este ejercicio para que al finalizar se presente la matriz de Thomas y Kilman.
Materiales	Marcadores y tarjetas de colores.
Forma de trabajo	El trabajo debe ser una reflexión individual y posteriormente grupal.
Tiempo	30 minutos.
Pasos a seguir	<p>Para iniciar, los participantes reflexionan sobre la siguiente frase: "yo en un conflicto actué como..."<sup>18</sup>. Cada persona debe pensar en un conflicto reciente y evaluar cómo actuó, y después escoger un animal que represente ese estilo de contender.</p> <p>Una vez que todos tengan en mente un animal, anotan el nombre del mismo en una tarjeta. Luego, el/la facilitador/a pide al grupo que forme una fila en la que un extremo sea pasivo, el medio no sea agresivo ni pasivo y el otro extremo sea agresivo. De esta manera, todos deben acomodarse según el nombre del animal que anotaron en la tarjeta.</p> <p>Cada grupo, ya sea agresivo, pasivo o neutral, debe reflexionar acerca de las ventajas y desventajas de su carácter en un conflicto. Por ejemplo: la tortuga se mantiene protegida, pero así no puede moverse y tiene una vista limitada.</p> <p>Finalmente, se expone en plenaria los resultados de cada grupo.</p>

<sup>18</sup> Ejercicio extraído de la guía para facilitadores: ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas! Lederach y Chupp, 1995, Ed. Semilla, Guatemala.



## Cierre

**De los cinco estilos: competitivo, acomodarse, evitar, colaborar y negociar /convenir, se debería optar por los dos últimos (colaborar y negociar/convenir) ya que contribuyen a la transformación constructiva del conflicto.**

- Si la actitud de las personas que están involucradas en el conflicto es competitiva, el conflicto se mantendrá e incluso puede agravarse.
- El estilo de competir, acomodarse, el evitar, el colaborar y el negociar refleja comportamientos aprendidos por las experiencias vividas. El reto es cambiar los tres primeros y adaptar los dos últimos, priorizando las relaciones presentes y futuras, tomando en cuenta los objetivos de ambas partes.

## 1.7 La percepción en el conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Sensibilizar a los participantes y analizar las diferentes percepciones presentes en un conflicto.



## Desarrollo

### Percepciones

Cada persona tiene diferentes percepciones sobre la vida y sus problemas:

- Cada persona tiene una historia propia y única.
- Cada persona nace y se desenvuelve en un contexto particular.
- Cada persona tiene creencias y valores particulares que guían su pensamiento y la motivan a comportarse de una u otra manera para emprender determinadas acciones o rechazar otras.

Estos indicadores muestran que con frecuencia las personas desean cosas diferentes en una situación similar y que algunas veces estos objetivos y deseos chocan o son incompatibles.

No sorprende, entonces, que cuando se establece una relación con el otro, nos demos cuenta de que, generalmente, cada uno tiene una perspectiva diferente de las cosas. En la ilustración que sigue, por ejemplo, algunos verán un rostro, otros un músico, otros verán ambos o verán algo distinto. Todo dependerá, como se decía, de donde estamos situados.

### Ilustración<sup>19</sup>



Cuando las personas analizan conjuntamente un conflicto a menudo asumen que si se enfrentan a los mismos hechos compartirán un mismo análisis de la situación. Esto no es así. La unanimidad es incluso menos factible si se considera que además de estas diferencias naturales, existen otras que se originan en una amplia gama de dimensiones: posición social, poder, riqueza, edad, género, pertenencia a un grupo social específico, etc<sup>20</sup>.

En una **situación de conflicto** las apreciaciones de la realidad se ven distorsionadas por la relación entre las contrapartes. Por esta razón una parte puede empezar a asumir, por ejemplo, una posición de víctima frente al victimario, de entenderse como la parte racional frente a la parte irracional.

A lo largo del proceso conflictivo, las partes guardan y generan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas. Cada una de las partes piensa a menudo:

- Que tiene la razón.
- Que la otra parte es su enemiga.
- Que la otra parte es siempre así.
- Que la otra parte no vale nada.

Para poder ver otro punto de vista se necesita dejar, momentáneamente, la posición personal y poner más atención en lo que dice y ve el otro.

<sup>19</sup> Rostro con música, [http://www.portalmix.com/efectos/dosenuno/dosenuno\\_v\\_0068.shtml](http://www.portalmix.com/efectos/dosenuno/dosenuno_v_0068.shtml) (17/06/08)

<sup>20</sup> cf. Lederach y Chupp, 1995.



## Ejercicio:

### De percepción

Objetivo del ejercicio	Reflexionar sobre las diversas representaciones y la manera en que éstas se relacionan con el conflicto.
Sugerencias para el ejercicio	Para una mejor comprensión del tema se sugiere introducir el ejercicio antes de la parte conceptual.
Materiales	Ilustración para trabajar la percepción (mujer joven y anciana), papelógrafo y marcadores.
Forma de trabajo	Preguntas guía para todo el grupo.
Tiempo	10 minutos.
Pasos a seguir	<p>El/la facilitador/a pide al grupo que observe por un momento la ilustración N° 1 y hace la siguiente pregunta: ¿Qué se observa?<sup>21</sup> El/la facilitador/a anotará las ideas en el papelógrafo hasta que todas estén incluidas.</p> <p>Después solicita la ayuda de dos voluntarios, uno que ve a una mujer joven y otro que ve a una mujer anciana, para que dialoguen y fundamenten su posición respecto a la visión del otro.</p> <p>El/la facilitador/a les hará las siguientes preguntas guía:</p> <p>¿Quién tiene la razón?</p> <p>¿Qué tenían que hacer para poder ver la otra figura?</p> <p>¿Qué representaría entonces la ilustración? (Por ejemplo, un desacuerdo en el grupo.)</p> <p>Finalmente, se refuerza la idea de que existe una diversidad de percepciones, así como una variedad de situaciones, las cuales dependen mucho de nuestro entorno, valores e historia particular, entre otros, y que definen la manera de ver, actuar y pensar de cada individuo.</p>

Ilustración N° 2



21 Ejercicio extraído de Lederach, Juan Pablo y Marcos Chupp ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!, 1995.



## Cierre

**Es importante que los actores puedan dejar por un momento su posición y poner especial atención a lo que dice, siente y ve el otro, lo que contribuye a un mejor entendimiento de la realidad y a una salida colaborativa.**

- La percepción es una construcción individual pero también social (familia, escuela, barrio) y que se moldea según el contexto y la experiencia vivida.
- La percepción juega un rol importante en el conflicto, porque los actores que están inmersos en él tienen una lectura propia de la situación y cada uno cree que tiene la razón. Para una transformación constructiva del conflicto se hace necesario comprender que todos los puntos de vista son válidos y enriquecen, para ello la comunicación es imprescindible (escucha activa<sup>22</sup>).

## 1.8 La autoestima y el conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Establecer la relación que tiene la autoestima con el conflicto.
- Reflexionar sobre la importancia del conocimiento de uno mismo y de nuestras cualidades y limitaciones en una situación de conflicto.



### Desarrollo

Si bien es cierto que en la transformación del conflicto son importantes los conocimientos sobre técnicas, análisis de conflicto y mecanismos para procesarlos, éstos son sólo complementos de otros elementos que guían el comportamiento de las personas.

Uno de estos elementos es la autoestima<sup>23</sup>, el conocimiento de nosotros mismos, de las habilidades y limitaciones que determinan gran parte de nuestro comportamiento.

Cuando una persona no tiene una autoestima equilibrada no puede expresar sus sentimientos, permanece callada ante un conflicto y tiende a evitarlo. Una autoestima desequilibrada puede desatar actitudes que nada tienen que ver con el interés en disputa, sino con una posición frente a la vida que puede llevar a la agresividad o a la evasión.

### *Complejo de superioridad*

John Paul Lederach ve el complejo de superioridad como una falsa imagen de uno mismo (la realidad no coincide con la imagen). Este complejo se traduce en expresiones de egoísmo, cuando las partes piensan sólo en su interés y no consideran las razones del otro. Otra expresión de este complejo podría ser el abuso del poder sobre el otro, cuyo mayor síntoma es el autoritarismo

Una autoestima demasiado elevada se expresa en una incapacidad de escuchar, la que eleva una especie de cerco alrededor de la persona, impidiéndole oír y observar no sólo las palabras, sino también los sentimientos del otro.

22 Para más detalle ver Unidad 5.

23 Ver: Zárate, Caty Luz en Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos, 2004, y con Lederach y Chupp en la guía para facilitadores: ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!, 1995.

## Autoestima equilibrada

En la transformación de conflictos, una autoestima alta o equilibrada contribuye a que las partes actúen con objetividad y justicia, sobre todo en el momento del acuerdo, y permite que cada una reconozca sin temor sus aportes y limitaciones.

## Complejo de inferioridad

Una autoestima baja se caracteriza por un estilo de evasión al momento de enfrentar el conflicto. Una persona con baja autoestima siente culpa ("yo soy el problema") y responsabilidad frente al problema, asumiéndolo como algo personal.

A estas personas les cuesta expresar sus intereses y necesidades por no considerarlos importantes y ponen en riesgo los intereses de una de las partes, prefiriendo evitar la confrontación.

### Lámina 10 La autoestima y el conflicto



Fuente: Lederach y Chupp 1995



### Ejercicio:

#### “Algo que me gusta de mí...”

Objetivo del ejercicio	Reflexionar individualmente sobre una cualidad positiva propia.
Sugerencias para el ejercicio	Se sugiere introducir el tema con este ejercicio.
Materiales	Ninguno
Forma de trabajo	El trabajo debe ser una reflexión individual y posteriormente grupal.
Tiempo	10 minutos.
Pasos a seguir	Cada participante debe completar la frase “algo que me gusta de mí...” <sup>24</sup> . Se trata de resaltar una característica o cualidad personal. Después, se reflexiona sobre la dinámica preguntando cómo se siente cada uno al expresar y revelar lo que les gusta de sí mismos. La pregunta clave es: “¿es egoísta decir algo positivo de mi persona?” Es importante distinguir entre jactarse (“yo soy mejor”) y aceptar lo positivo de mi persona sin juzgar o compararme con otro. Una vez concluida la reflexión se introduce el tema.

24 Ejercicio extraído de Lederach, Juan Pablo y Marcos Chupp ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!, 1995.



## Cierre

### La autoestima es la percepción de uno mismo, es la capacidad que tenemos de valorarnos, apreciarnos y aceptarnos

- La autoestima está relacionada con conductas y actitudes. Una autoestima falsa (complejo de superioridad) se expresa con emociones agresivas, defensivas, egoístas y competitivas; una autoestima baja (complejo de inferioridad) se refleja cuando el actor se ve a sí mismo como el problema y se manifiesta con actitudes pasivas y esquivas; finalmente, una autoestima equilibrada suele manifestarse en actitudes maduras, de aceptación de sí mismo y de otros y honestidad.
- Tanto la autoestima falsa (complejo de superioridad) como la autoestima baja (complejo de inferioridad) aceleran la tendencia destructiva del conflicto por la actitud competitiva, en el primer caso, y la de evitar en el segundo. En su lugar, la **autoestima equilibrada** contribuye a la transformación constructiva de los conflictos, por su capacidad de defender los intereses propios y de entender la importancia que tienen los del otro.

## 1.9 La Estructura del Conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Conocer y reflexionar sobre la importancia de los tres elementos que estructuran un conflicto (persona – proceso – problema) para poder orientarnos en su intervención.

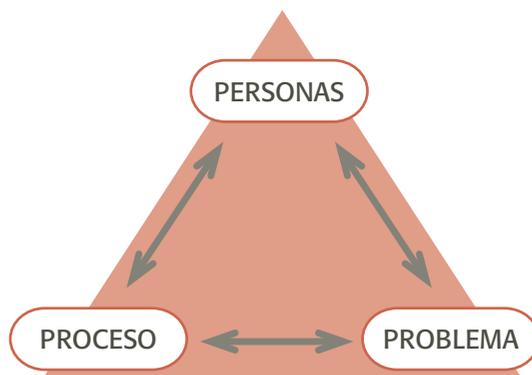


### Desarrollo

“La gente, muchas veces, suele sentirse hundida por la complejidad y la confusión que acompaña una situación conflictiva. Lo que se quiere es enfocar el conflicto de manera tal que nos ayude a comprenderlo y regularlo; es decir, se quiere eliminar el sentimiento de confusión y sustituirlo con habilidades que nos permitan analizar, comprender y actuar en medio de un conflicto”<sup>25</sup>.

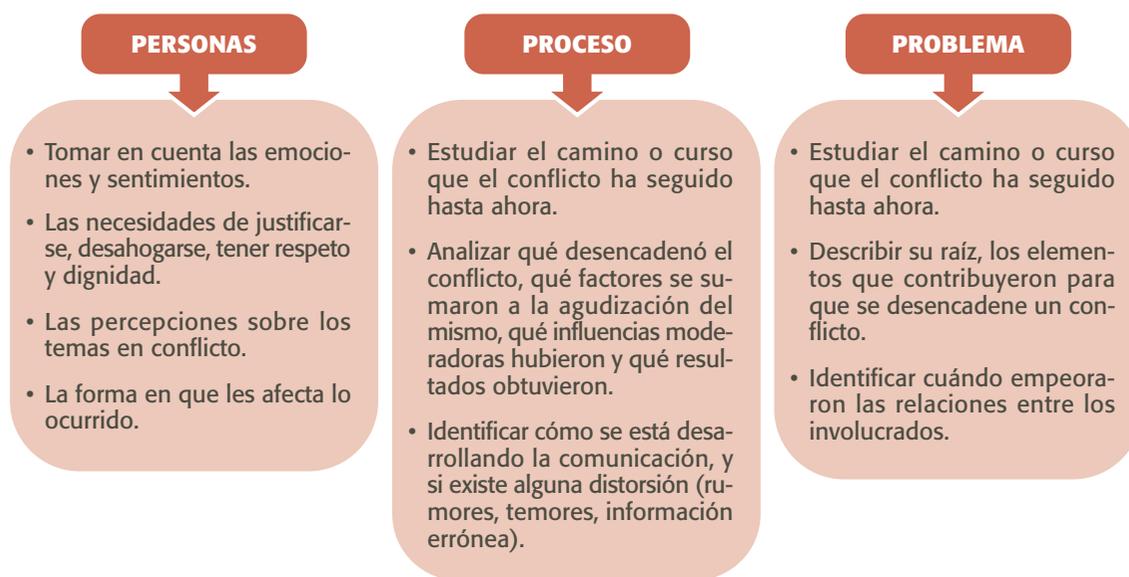
Es necesario analizar por separado los tres elementos que estructuran un conflicto: las **personas** (las partes involucradas), **el proceso** (la forma de abordarlo) y **el problema** (una barrera para lograr el objetivo deseado). De esta manera se podrá regular el proceso y se viabilizarán las relaciones de las partes en conflicto, ya que se toman en cuenta los intereses y necesidades de cada sector.

Lámina 11 Elementos estructurales del conflicto



Fuente: Lederach y Chupp 1995

Para trabajar estos tres elementos de manera separada, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:



Otros aspectos a tomarse en cuenta en este diagnóstico:

- El/la promotor/a debe ayudar a que las partes en conflicto se vean como aliados y no como adversarios. Muchas veces se dice “qué problemática es esa persona”, lo que provoca un ataque directo hacia ella y no hacia el problema.
- Se debe considerar el proceso como la reconstrucción de la historia del conflicto. También se debe ver el panorama general del conflicto, conocer las versiones de cada uno de los involucrados, acerca de los intereses y necesidades, y conformar un listado de posibles problemas que resolver.
- Los problemas deben ser priorizados para identificar su raíz y núcleo.



### Ejercicio:

#### Identificación de las tres P's

Objetivo del ejercicio	Trabajar con los participantes y analizar los tres elementos que estructuran un conflicto: persona, proceso y problema.
Sugerencias para el ejercicio	Previamente al trabajo de grupos, se presenta el mapa de la estructura del conflicto, persona, proceso y problema, para que los conceptos sean debidamente explicados y queden claros para los participantes.
Materiales	Copias del estudio de caso simulado y copias de la hoja de trabajo.
Forma de trabajo	Dividir a los participantes en grupos de cinco o seis personas.
Tiempo	20 minutos para el trabajo en grupos y 25 minutos para la exposición.
Pasos a seguir	Se reparten copias del estudio de caso simulado N° 2 y la hoja de trabajo. Después, cada grupo trabaja sobre el ejercicio entregado y se convoca a plenaria para la presentación de los casos. Concluida la presentación se abre un espacio de reflexión.

## Estudio de caso N° 2

### Profesor Justo Tranquilo...

Justo Tranquilo, profesor que imparte la materia de Ciencias Sociales, es el asesor de curso de los estudiantes de cuarto medio del Colegio "A". Sus colegas y los estudiantes lo respetan por ser amigable, aunque el dirigente de los padres de familia no le tiene mucho aprecio.

Rosa Roca, es una de las alumnas de cuarto medio, muy activa, algo traviesa y de mucha iniciativa. Rosa, comentó al Prof. Justo Tranquilo que ella y una de sus compañeras tenían dificultades de nivelarse en varias materias, principalmente por no dedicarle suficiente tiempo al estudio y por participar en otras actividades como el teatro juvenil. En este sentido Rosa solicitó al Prof. Justo Tranquilo la realización de cursos de recuperación para evitar que pierdan el año.

Justo Tranquilo, como es norma en el colegio, informó verbalmente de esta situación al Director y al dirigente de los Padres de Familia, una persona considerada y reservada. Justo Tranquilo solicitó que se realice un Consejo de Maestros y se le autorice ayudar a los estudiantes a recuperar los contenidos. Sin embargo el dirigente rechazó la propuesta, porque se sintió molesto por la "excesiva tolerancia" con los jóvenes.

Luego de unos días, una asamblea de padres determinó repentinamente expulsar a Justo Tranquilo del colegio, basado en la acusación de un supuesto acoso sexual. Los estudiantes, se apersonaron entonces preocupados a la Dirección del colegio, para pedir apoyo de los maestros para evitar la suspensión del asesor y amigo Justo Tranquilo. Sin embargo, los profesores temían ser involucrados y perder el trabajo por lo que no apoyaron a su colega. Los alumnos finalmente decidieron tomar medidas de presión provocando así un conflicto de larga duración entre estudiantes, profesores y padres de familia.

## Hoja de trabajo

PERSONA	PROCESO	PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quiénes están directamente involucrados?</li><li>• ¿Quiénes están indirectamente involucrados?</li><li>• ¿Quién habla y pide apoyo y por qué?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué originó todo?</li><li>• ¿Qué otros problemas aparecieron?</li><li>• ¿Qué hechos desataron el conflicto?</li><li>• ¿Qué tipo de comunicación hay entre las partes?</li><li>• ¿Cómo se podría usar la comunicación para solución del problema?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué contribuyó a que el problema se convierta en conflicto?</li><li>• ¿Qué sentimientos son los más sobresalientes?</li><li>• ¿Cómo podía haberse resuelto el problema?</li></ul>



## Cierre

**Las personas, el proceso y el problema representan aspectos importantes para entender el conflicto. Debemos tener la capacidad de analizar por separado cada uno de estos elementos.**

- El esquema de las tres P's permite establecer quién está involucrado y quién puede influir en el resultado del proceso. Además ayuda a controlar la dinámica del proceso y trabajar sobre los problemas concretos que desencadenaron el conflicto.
- Hay que evitar que el conflicto se personalice, para ello es necesario separar a las personas de los problemas. Las lecciones de un buen manejo del conflicto se puede resumir en: *suave con las personas y duro con el problema.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Fisher, Simon (edit.)  
2000. *Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción*, Oxfam, Gran Bretaña.
- Inwent  
2005 *Transformación de conflictos. Comprendiendo y Analizando Conflictos, Planificando la Acción*, [materiales de curso de capacitación on-line], Bonn, Alemania, Inwent.
- Lederach, John Paul y Marcos Chupp  
1995 *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara – Semilla.
- Redorta, Josep  
2004 *Mediación. Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, PAIDOS, Barcelona.
- Sarat y Miller  
1999 *Manual de Conciliación*, Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación (IPRECON), Lima
- Zárate Montero, Caty Luz  
2004 *Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos*, La Paz, CEPAS-CARITAS.



# UNIDAD 2

## ¿CÓMO ANALIZAR LOS CONFLICTOS?

Introducción	45
2 Análisis de los conflictos	47
2.1 Herramientas para el análisis del conflicto	48
Bibliografía	69





## UNIDAD 2

# ¿CÓMO ANALIZAR LOS CONFLICTOS?

### Introducción

¿Qué sentido tiene realizar otro diagnóstico más de tantos que ya existen? ¿Para qué analizar este conflicto nuevamente, si todas las posiciones ya están sobre la mesa? La propuesta de realizar un análisis del conflicto muchas veces se topa con la natural resistencia de los actores. Tomemos como ejemplo el caso del conflicto por la discusión de una nueva Ley Educativa. Existe mucha información y publicaciones al respecto. ¿Cuál podría ser, entonces, el aporte novedoso desde la teoría del conflicto?

Las herramientas de análisis de conflicto que presentaremos a continuación comparten una filosofía diferente e innovadora. En primer lugar, se enfocan más en las percepciones que en los hechos. En el caso de la Ley Educativa plantearíamos algunas preguntas guía a grupos focales y personas clave: ¿cómo percibe usted a la otra parte? ¿Qué temas son los más importantes en este conflicto? ¿Qué actores visualiza y cuál es su relación? Como hemos visto en el primer capítulo, las emociones y sentimientos juegan un papel primordial en el desenlace de los conflictos. En este sentido, un nuevo análisis ayuda a aclarar las visiones de cada actor y las historias y narraciones que han creado.

Un segundo aspecto diferencial de este tipo de análisis de conflictos es su carácter participativo. El valor y la calidad de herramientas como la cebolla y el perfil básico consisten en que permiten visualizar opiniones y constataciones de los participantes de un grupo, sea éste homogéneo o heterogéneo. Muchas veces al aplicar las herramientas surgen discusiones muy valiosas sobre el papel de algunos actores, sus relaciones y los temas en conflicto.

El análisis del conflicto no pretende ser una investigación académica exhaustiva, sino que busca ordenar y representar los elementos más relevantes y –otra diferencia- encontrar caminos para la conciliación de intereses y puertas de oportunidad para avanzar con algunos acuerdos.

El analista y el académico están constantemente a la búsqueda de responder a preguntas de fondo: ¿qué es el conflicto y cuáles sus elementos explicativos?, ¿qué forma tiene y cómo se comporta? La persona que quiere dar un aporte más práctico, un/a promotor/a o un/a facilitador/a, no quiere llegar a la razón última de los conflictos, entenderlos completamente, ni mucho menos juzgar o interpretarlos. Su inquietud es diferente: ¿cuál es la percepción de los actores?, ¿qué elementos pueden ayudar a superar el conflicto?, ¿qué visiones existen sobre la resolución? Esta vertiente, si bien se alimenta de la teoría, es más instrumental y utilitaria.

Entre la multiplicidad de variables para analizar un conflicto figuran las partes y su tamaño relativo, las metas que quieren alcanzar, el contexto, las fuentes o primeros orígenes del conflicto, el patrón de comportamiento, las percepciones, los ciclos temporales y la evaluación en el tiempo, y los ámbitos del conflicto, entre otros. Sobre la dificultad de clasificar a los conflictos, Redorta, quien ha rescatado y sistematizado estas variables, concluye:

*Los conflictos son difíciles de estereotipar y las clasificaciones intentadas muchas veces son demasiado simples para que sean operativas para el interventor o demasiado complejas, sin que exista acuerdo entre diversos actores (Redorta, 2004: 95).*

Para identificar mejor la práctica de estos análisis participativos, las nuevas herramientas visuales que existen para obtener una visión global del conflicto y determinar sus elementos constitutivos, trataremos de identificar a sus actores primarios y secundarios (o periféricos), sus relaciones y estilos de negociar, sus percepciones (considerando siempre las diferencias de género y cultura), y a las cuestiones, antecedentes, causas, fases, y dimensiones geográficas del conflicto.

Las relaciones entre los actores pueden ser descritas como débiles, amistosas, conflictivas, de alianza, solidarias, poco amistosas o indiferentes. El estilo de negociar y afrontar el conflicto abarca la evitación, la confrontación, la imposición y la cooperación, entre otros. Los temas o cuestiones en conflicto son los asuntos sobre los que existe un desacuerdo. También, por último, es posible identificar causas estructurales del conflicto, por ejemplo, ambigüedades e incoherencias legales de alto desempleo.

De estos elementos también se extraen las fases del conflicto (fase latente, confrontación, crisis, salida, fase de negociación, postconflicto) y la dimensión geográfica que puede ser nacional, regional o local. Con estos elementos construiremos un primer panorama descriptivo o perfil básico del conflicto, que luego podremos profundizar iluminando aspectos específicos, identificando puertas de oportunidad para su resolución o haciendo prospectivas hacia el futuro.

De todas las herramientas que se presentarán a continuación –perfil básico, fases, cebolla, árbol, línea de tiempo y mapeo– es la última la más usual. El mapeo de actores representa una red de relaciones entre los actores. Visualizar los elementos constitutivos del conflicto es un acto de distensión y relajación en un ambiente generalmente cargado de emociones, como lo demuestra el siguiente comentario de una mujer líder de una organización social “Cuando uno se encuentra inmerso en el conflicto, sólo logra percibir un terrible enredo. Empieza a haber una enorme susceptibilidad. Estas herramientas ayudan a ordenar las diferentes perspectivas y a desenredar los asuntos que están en juego. La tensión disminuye y luego podemos percibir algunas luces al final del túnel”.

## 2 Análisis de los conflictos



### ¿Qué se espera del tema?

- Promover el desarrollo de habilidades en el análisis de los conflictos.



### Desarrollo

Es importante concentrarse en el análisis del conflicto para tener una mejor comprensión de las dinámicas, las relaciones y los temas antes de embarcarse en la búsqueda de soluciones. En esta unidad se darán a conocer algunas herramientas prácticas para analizar el conflicto y se buscarán mecanismos para procesarlo.

### Herramientas para el análisis de los conflictos

En principio, el análisis del conflicto debe ser entendido como un proceso continuo de reflexión que asume una variedad de perspectivas que sacan a relucir escenarios y relaciones importantes, y que de esta manera contribuyen a diseñar una estrategia y a planificar acciones a seguir.

El análisis del conflicto puede realizarse con la ayuda de herramientas prácticas y flexibles. En él se pueden identificar los siguientes elementos:

Elementos de análisis	Objetivo	Herramienta
Contexto del conflicto	Identificar un periodo de tiempo y visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fases del conflicto: intensidad y duración</li><li>• Perfil básico del conflicto</li></ul>
Identificación de actores y/o partes involucradas	Identificar a los actores, analizar las relaciones entre las partes y visibilizar los aliados actuales y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil básico del conflicto</li><li>• Mapeo de actores</li></ul>
Intereses y posiciones de las partes	Analizar lo que dicen las diferentes partes en conflicto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Cebolla</li></ul>
Causas del conflicto	Estimular la discusión sobre las causas y efectos en un conflicto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Árbol de conflicto</li></ul>
Curso y dinámica del conflicto	Identificar cuáles son los hechos o eventos más importantes para cada una de las partes en conflicto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Línea del tiempo</li></ul>

### ¿Para qué sirve un análisis del conflicto?

Para ampliar la propia visión, comprender mejor la situación y evaluar mejor las posibilidades de acción. Resulta mucho más fácil fijar las prioridades, reconocer los riesgos y evitar los errores a través de un análisis del conflicto, ya que también se pueden pronosticar tendencias y prever aliados potenciales con herramientas como el mapeo de actores.

El análisis del conflicto contribuye a su transformación constructiva porque se lleva a cabo con una o varias de las partes en conflicto y la discusión es así más objetiva.

### *¿En qué momento se debe realizar un análisis del conflicto?*

Se recomienda que una vez detectado el surgimiento de un conflicto se inicie su análisis, ya que debe ser un proceso continuo que se adapte a los factores cambiantes, las dinámicas y las circunstancias. La frecuencia de la realización de un análisis dependerá de la dinámica propia del conflicto.

Realizar un análisis contribuye a prevenir una escalada violenta en el desarrollo del conflicto y a procesarlo constructivamente. El análisis del conflicto es un paso necesario antes de cualquier intervención.

### *¿Quiénes participan de un análisis de conflicto?*

Para ser integral, el análisis del conflicto debe realizarse participativamente, con actores externos o con uno o varios involucrados en él.



Cierre

**El análisis del conflicto es un proceso para explorar y entender la realidad del conflicto desde varias miradas. Para ello se utilizan herramientas prácticas y flexibles que permiten visualizar los antecedentes y la historia del conflicto, los actores involucrados (directa e indirectamente) y sus diferentes percepciones (el sentido que le dan al conflicto y a sus acontecimientos).**

- Hay una variedad de herramientas para el análisis de los conflictos. En esta Guía se propone algunas de ellas por su adaptabilidad: perfil básico del conflicto, fases del conflicto, la cebolla, árbol del conflicto, línea del tiempo y mapeo de actores. Las herramientas se complementan unas a otras permitiendo un análisis global del conflicto.
- El uso de las herramientas de análisis ayuda a comprender el significado del conflicto y lo que se juega en él para cada una de las partes involucradas. No se busca encontrar "la verdad" o determinar quién o quiénes tienen la razón, ni quiénes son culpables o inocentes en un determinado conflicto.

## **2.1 Herramientas para el análisis del conflicto**

Algunas de las herramientas y técnicas que sugerimos para el análisis del conflicto pueden parecer familiares. Algunas de ellas han sido adaptadas y utilizadas de una forma novedosa, mientras que otras son desconocidas:

- Perfil básico del conflicto.
- Fases del conflicto: intensidad y duración.
- La cebolla del conflicto.
- Árbol del conflicto.
- Línea del tiempo.
- Mapeo de actores.

## Alcances y limitaciones de las herramientas de análisis

Alcances	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se necesita mucho tiempo para aplicarlas.</li><li>• Permiten identificar elementos para diseñar una estrategia de acción.</li><li>• Se las puede aplicar en diferentes momentos del conflicto.</li><li>• Su resultado es una construcción colectiva.</li><li>• Su utilización posibilita el intercambio de percepciones al interior del grupo.</li><li>• Permiten identificar ventanas de oportunidad para la transformación constructiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se corre el riesgo de que prevalezca una determinada visión (la de los líderes o grupos de influencia) en el análisis.</li><li>• Son herramientas subjetivas que dependen del grupo con el que se las trabaje.</li><li>• Se refieren a una temporalidad determinada.</li><li>• Tienen un alcance más limitado cuando la aplicación es individual, porque aumenta el riesgo de la parcialidad.</li></ul>

### 2.1.1 Perfil básico del conflicto



#### ¿Qué se espera del tema?

- Adquirir una visión panorámica de las causas, la extensión y el desarrollo del conflicto.



#### Desarrollo

El perfil básico es una herramienta que permite obtener una visión global del conflicto, de sus aspectos claves y determinar sus elementos constitutivos. Con él se trata de identificar a los actores primarios, los secundarios o periféricos, al tipo de conflicto, la fase en la que se encuentra, su dimensión geográfica y los resultados obtenidos hasta el momento.

#### Descripción de la herramienta

**Los actores primarios** son las partes en conflicto que tienen intereses confrontados.

**Los actores secundarios**, en cambio, se van involucrando en el conflicto a medida que aumenta la tensión o porque se solidarizan con algún actor primario.

**El tipo de conflicto** está determinado por la temática en controversia entre las partes involucradas (por ejemplo, si es un conflicto sobre la contaminación de aguas por empresas mineras, podemos clasificarlo de tipo socioambiental o de poder). No es inusual que se observe una combinación de diferentes tipos de conflictos.

**Las fases del conflicto:** pre-conflicto –latente–, escalamiento, despliegue, confrontación, crisis, estancamiento, desescalamiento, post conflicto

**La dimensión geográfica** o la zona en la que sucede el conflicto, permite identificar el espacio en el que se desarrolla, que puede ser nacional, regional o local.

**Los resultados del conflicto**, sus efectos a nivel nacional y regional, y la potencial inclusión de otros actores, son consecuencias de la victoria o derrota de las partes en conflicto y de sus posibles efectos en la región.

Con estos elementos se construye un primer panorama descriptivo o perfil básico del conflicto, que se profundizará iluminando aspectos específicos e identificando puertas de oportunidad para futuras acciones. Para ello se harán las siguientes preguntas clave:

- ¿Quiénes son los actores (primarios y secundarios) del conflicto?
- ¿De qué tipo de conflicto se trata?
- ¿En qué fase se encuentra el conflicto (herramienta fases del conflicto)?
- ¿Dónde se ubica el conflicto?
- ¿Qué resultados se tienen hasta el momento?

La lámina 12 nos brinda un buen ejemplo de la forma en que esta herramienta fue utilizada para obtener la información panorámica sobre el conflicto de las autonomías departamentales en cinco departamentos del país. Este análisis fue realizado en un taller con la participación de dirigentes de Organizaciones Territoriales de Base (OTB's), en noviembre de 2007.

**Lámina 12 El perfil básico del conflicto**  
**Título: Conflicto por autonomías departamentales**

- **¿Quiénes son los actores involucrados en los conflictos?**

Primarios: Gobierno Central Prefecturas Departamentales	Secundarios: Comités Cívicos Sociedad Civil Organizaciones Sociales
---	--
- **¿De qué tipo de conflicto se trata?**  
Político y Socioeconómico
- **¿En qué fase se encuentra el conflicto?**  
Despliegue
- **¿Dónde se ubica el conflicto?**  
"Media Luna" en los departamentos de Santa Cruz, Beni, Tarija, Pando y Sucre.
- **¿Qué resultados se tienen hasta el momento?**  
Se está a la espera de la apertura del diálogo

Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2007.

### ***¿Cuándo se utiliza la herramienta?***

Se la utiliza en la primera fase del análisis. De su buena ejecución resulta un mapa de situación que se puede utilizar como línea de base para hacer un seguimiento del conflicto.

### ***¿Quién o quiénes participan de su elaboración?***

Actores externos o quienes estén involucrados en el conflicto.



## Ejercicio:

### Aplicando el perfil básico

Objetivo del ejercicio	Poner en práctica la herramienta analizando un conflicto como actores primarios y secundarios.
Sugerencias para el ejercicio	Se sugiere que para un mejor resultado se realice el ejercicio una vez concluida la parte conceptual, ya que así reforzará los conceptos. 1. Establecer el perfil básico del conflicto (tipo, fase, extensión geográfica) participativamente. 2. Profundizar el perfil básico aplicando la herramienta Fases del conflicto.
Materiales	Papelógrafos y marcadores.
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 5 a 6 personas
Tiempo	40 minutos.
Pasos a seguir	El grupo debe apuntar en un papelógrafo las preguntas guía para elaborar la herramienta. Es muy importante que todos los integrantes del grupo discutan cada uno de los aspectos del conflicto y que busquen consensos. Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria. Si el grupo está inmerso en un conflicto concreto que quiere analizar, la herramienta ayudará a clarificar la información básica y las percepciones de cada parte.

### 2.1.2 Fases del conflicto: intensidad y duración



#### ¿Qué se espera del tema?

- Conocer las fases de escalada y de descenso del conflicto, como parte del análisis y la intervención para la búsqueda de soluciones.



#### Desarrollo

Los conflictos se transforman a través del tiempo y atraviesan por diferentes etapas de actividad, intensidad, tensión y a veces violencia. Esta herramienta permite identificar las distintas fases del conflicto, y las escalas de intensificación de la violencia, lo que resulta útil para anticipar futuras fases.

Esta herramienta hace una diferenciación básica entre ocho fases. Es importante dejar en claro que no existe un sólo recorrido o un mismo ordenamiento de las fases del conflicto, y que éstas, al igual que su tiempo de duración, pueden presentar diferentes denominaciones de acuerdo al contexto de su aplicación.

Las fases por las que pasa un conflicto son:

**Pre-conflicto o conflicto latente.** En esta fase existe la incompatibilidad de objetivos entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto. En esta etapa, el conflicto no es visible por todas las personas, aunque es probable que una o más partes estén conscientes del potencial que existe para una confrontación. Puede haber tensiones en las relaciones entre las partes y deseo de evitar contacto entre ellas. Esta etapa también se conoce como fase latente.

**Escalamiento o conflicto manifiesto.** En esta etapa el conflicto se manifiesta más abiertamente. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una. Se registran hostilidades mutuas.

**Despliegue.** En esta instancia pueden ocurrir peleas ocasionales u otros episodios menores de violencia. Es posible que cada parte esté acumulando sus recursos, estableciendo alianzas con la expectativa de aumentar la confrontación y la violencia. Se refuerza la situación de conflicto:

- Sentimientos de superioridad o inferioridad.
- Explotación de los puntos débiles del otro.
- Distorsión de las situaciones.

**Confrontación.** En esta fase el conflicto se vuelve más tenso. Las partes establecen alianzas con otros actores y la comunicación entre ellas se resquebraja, por lo que sus declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones.

**Crisis.** Es el punto más alto del conflicto, cuando la tensión es más intensa y estalla la violencia.

**Estancamiento.** Puede ocurrir en cualquiera de las fases. Es el momento en el que se paralizan acciones de una u otra parte, se mantiene el mismo nivel del conflicto y generalmente no se atienden las cuestiones de fondo.

**Desescalamiento.** De una forma o de otra la crisis llevará a un resultado. Puede que una de las partes se imponga o ceda a las demandas de la otra. Es posible también que acuerden negociar. En cualquier caso, en esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma, abriendo la posibilidad de algún tipo de acuerdo.

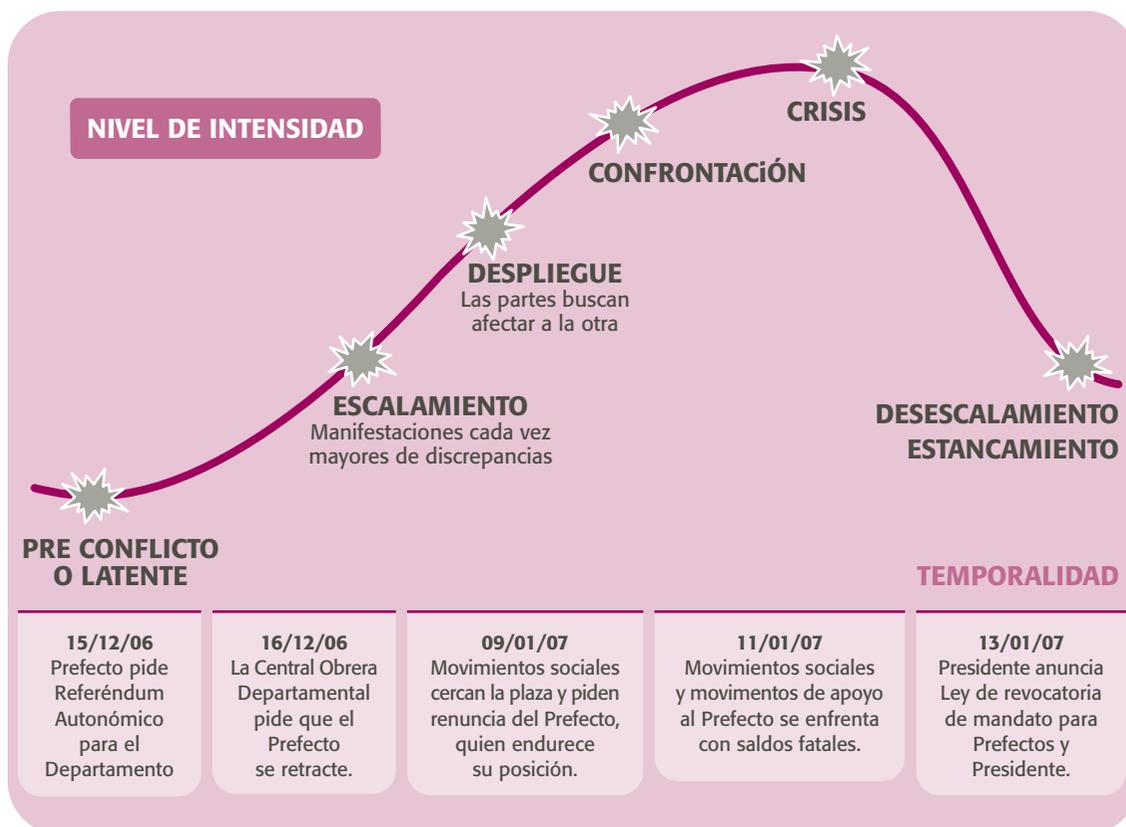
**Postconflicto.** En esta etapa, finalmente la situación se resuelve de forma que lleva a la finalización de cualquier confrontación violenta, a un decrecimiento de la tensión y al reestablecimiento de las relaciones entre las partes. Sin embargo, si los elementos y los problemas que han surgido, debido a la incompatibilidad de metas, no han sido abordados adecuadamente, es posible que esta etapa se revierta hacia otra situación de preconflicto.

Preguntas Clave para identificar las Fases del Conflicto:

- ¿Qué acciones desarrollan las partes?
- ¿Cómo es la comunicación entre ellas?
- ¿Cómo está su relación?

La lámina 13 nos brinda un ejemplo de la forma en que esta herramienta fue utilizada para identificar las fases por las que pasó el conflicto del 11 de enero de 2007. El análisis fue realizado en un taller con la participación de dirigentes del sector de Seguridad Social, en marzo de 2007.

Lámina 13 **Conflicto de enero de 2007 en Cochabamba**  
(Las fases del conflicto)



Fuente: Fundación UNIR, 2007.

Pasos para la elaboración de la herramienta

1. El esquema parte de un sistema de coordenadas. La línea horizontal (eje x) indicará el transcurso del tiempo en el que se desarrolla la interacción. La línea vertical (eje y) representará la intensidad creciente y decreciente del conflicto.
2. Se discuten criterios para evaluación de la intensidad.
3. Se analizan y discuten tendencias de escalada o de desescalada:
  - Identificar el problema que dio origen al conflicto.
  - Definir el período de análisis del conflicto.
  - Identificar los hechos o acontecimientos que tuvieron lugar durante el conflicto, relacionándolos con el escalamiento, despliegue, crisis y desescalada.

### ¿Cuándo se utiliza la herramienta?

En la etapa inicial del proceso de análisis, para identificar patrones del conflicto.

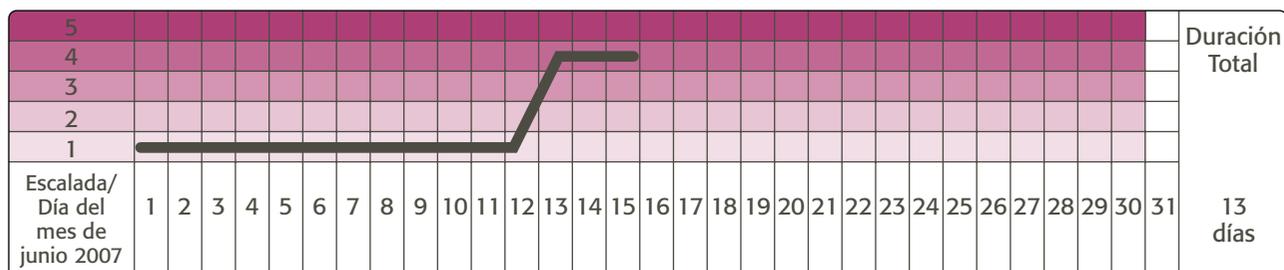
### ¿Quién o quiénes participan de su elaboración?

Actores externos o directamente involucrados en el conflicto.

El ejemplo que se presenta a continuación es una forma utilizada por la Fundación UNIR Bolivia para elaborar sus informes de conflictividad y es la forma de medir la intensidad y la duración de un conflicto en base a criterios verificables.

Ejemplo de aplicación de la herramienta

### Universidad Tomás Frías vs Comité Cívico Potosino Cuestionamiento de autoridad electa



El siguiente cuadro se utiliza para identificar los niveles de escalada.

	Niveles de violencia	Fase	Descripción
5	Expresión violenta	Crisis de gobernabilidad	Gobernabilidad es la capacidad de las instituciones públicas y las autoridades de tomar e implementar decisiones democráticas (lo que incluye el monopolio del Estado y mantener el orden). La gobernabilidad empieza a peligrar cuando el conflicto se descontrola y se expande geográficamente. Muchas veces se agregan demandas y regiones enteras pueden estar paralizadas. Generalmente, la agenda de seguridad e integridad física se vuelve más importante que la agenda de la gestión del conflicto. Las partes aceptan pérdidas físicas o simbólicas con tal de dañar al otro.
4		Enfrentamiento violento	Uso planificado y repetitivo de la violencia con heridos o muertos. Destrucción de locales o alto costo económico por daños colaterales. Las actividades cotidianas (laborales, económicas, sociales, culturales) se encuentran afectadas.
3		Confrontación	Una de las partes utiliza la violencia en incidentes esporádicos. Las medidas implican la afectación de terceros, ya sea por bloqueos, corte de servicios u ocupación de edificios de la administración pública. También puede ser afectada la integridad de los propios actores (auto-mutilación). El daño físico o material de terceros es muy reducido. Las partes se acusan mutuamente.
2	Expresión no violenta	Manifiesto	Una parte anuncia y realiza medidas concretas de presión. Estas protestas son pacíficas y no afectan seriamente ni la integridad física, ni el libre tránsito ni la propiedad privada.
1		Latente	Una parte expresa su posición o percepción sobre cuestiones de trascendencia. En esta fase el conflicto no tiene una manifestación palpable ni afecta todavía la convivencia cotidiana. Simplemente existen una serie de declaraciones o advertencias que algunos líderes o actores relevantes hacen llegar a las autoridades o, a veces, a los medios de comunicación. Eventualmente se ponen plazos o se advierte sobre posibles medidas.



## Ejercicio:

### Aplicando las fases del conflicto

Objetivo del ejercicio	Practicar el uso de la herramienta analizando un conflicto como actores involucrados o actores externos.
Sugerencias para el ejercicio	Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual, para reforzar los conceptos explicados.
Materiales	Papelógrafos y marcadores.
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 5 a 6 personas.
Tiempo	40 minutos.
Pasos a seguir	<p>El grupo dibuja en un papelógrafo un sistema de coordenadas. La línea horizontal (eje x) indicará el tiempo en el que se desarrolla el conflicto y la línea vertical (eje y) representará la intensidad creciente y decreciente del conflicto.</p> <p>Es recomendable ponerse de acuerdo sobre el marco temporal que será analizado, para después identificar el problema que dio lugar al conflicto (para más detalles ver pasos de elaboración de la herramienta). Es muy importante que los integrantes de los grupos discutan cada uno de los aspectos y que busquen consensos.</p> <p>Si el grupo está inmerso en un conflicto concreto que quiere analizar, la herramienta ayudará a clarificar la información básica y las percepciones de cada parte.</p> <p>Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria.</p>

### 2.1.3. La cebolla del conflicto



#### ¿Qué se espera del tema?

- Identificar y diferenciar las motivaciones, posiciones, intereses y necesidades que movilizan a los actores en contextos conflictivos.



#### Desarrollo

La diferenciación entre necesidades e intereses es fundamental en un análisis de conflictos, ya que abre ventanas de oportunidad para acuerdos innovadores.

Supongamos, por ejemplo, que dos hermanos están disputándose una caja de 100 naranjas que recibieron de regalo de su abuela. Cada uno de los hermanos reclama la propiedad de las naranjas hasta que finalmente deciden dividir las, quedándose cada uno con 50. Sin embargo, esta solución, a la primera vista salomónica y justa, no deja satisfechos a los hermanos. “¿Para qué quieres las naranjas?”, pregunta finalmente el menor de los hermanos. “Necesito las cáscaras para elaborar mermelada”, contesta el mayor. “En cambio, yo quiero hacer jugo de naranja con la pulpa”, replica el menor, “de modo que la mejor solución es que cada uno se quede con el insumo que le interesa”.

El ejemplo de la naranja trae a colación el hecho de que en los conflictos podemos defender ciertas posiciones, reclamos y planteamientos formales como, por ejemplo: “estas naranjas son mías porque la abuela me las regaló”. Sin embargo a veces, los contrincantes simplemente nos estancamos en discusiones estériles y repetitivas.

“¿Por qué quieres las naranjas?” Esta pregunta del hermano menor ayuda a clarificar los intereses. Las escuelas de negociación nos enseñan que difícilmente se puede ponerse de acuerdo sobre **posiciones**, porque éstas son como escudos, consignas detrás de las cuales hay una fuerte presión social y muchas veces el ceder es signo de debilidad. En cambio, al enfocarse sobre los **intereses**, se pueden lograr acuerdos más equilibrados y abrir nuevas opciones, lo que comúnmente se llama “agrandar la torta”. Esto significa que en una negociación se puede abrir el espectro de opciones y temas para lograr un equilibrio entre las partes. En vez de dividir la torta en dos partes equitativas se sugiere hornear una torta más grande y con más ingredientes para repartirla en función de los gustos y las necesidades de cada uno.

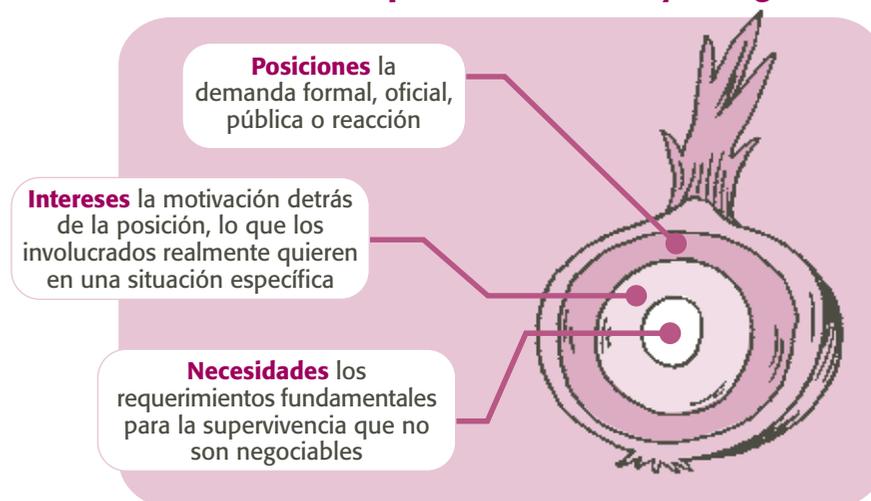
### La cebolla del conflicto<sup>26</sup>

Esta herramienta se basa en una analogía de la cebolla y sus capas. La capa externa representa las **posiciones** que asumen las partes públicamente y que suelen defender con mucho fervor. Debajo de esta capa visible se encuentran los **intereses**, motivaciones y objetivos concretos que buscan los actores. Por último, el núcleo de la cebolla lo constituyen las **necesidades** que remiten a los elementos básicos que necesitamos y que no son negociables como, por ejemplo, un ingreso mínimo para sobrevivir o el derecho a expresarnos en nuestro propio idioma.

La herramienta de la cebolla se utiliza para preparar la negociación, diseñarla o para analizar un conflicto específico. Permite también validar las propias motivaciones en el conflicto y reflexionar sobre las posiciones e intereses del otro. En términos generales, las negociaciones constructivas deberían superar las discusiones sobre posiciones y centrarse en los intereses. Las necesidades son raras veces parte de una negociación porque difícilmente se dan discusiones sobre aspectos elementales. Para que las partes accedan a hablar sobre sus intereses, e incluso sobre sus necesidades, es necesario crear un ambiente de confianza y tranquilidad:

“En períodos de estabilidad, cuando las relaciones son buenas y la confianza es alta, nuestras acciones y estrategias pueden derivarse de nuestras necesidades básicas; en situaciones más peligrosas o volátiles, y cuando existe desconfianza, es probable que deseemos mantener ocultas nuestras necesidades básicas porque hacerlas conocer a otras personas podría revelar nuestra vulnerabilidad y, posiblemente, otorgarles aún más poder sobre nosotros y nosotras” (Fisher *et. al.*, 2000: 28).

Lámina 14 **las tres capas de la cebolla y su significado**



Fuente: Fundación UNIR Bolivia

## Pasos para su elaboración

1. Dibujar una cebolla con tres capas. La primera representa las necesidades, la segunda los intereses y la última las posiciones.
2. Identificar de las necesidades, intereses y posiciones de los grupos involucrados.
3. Discutir las posiciones y acciones de los grupos para fortalecer o mejorar sus necesidades e intereses. En este punto sugerimos una pregunta que orienta la búsqueda de posiciones: ¿qué dicen los actores respecto al conflicto?

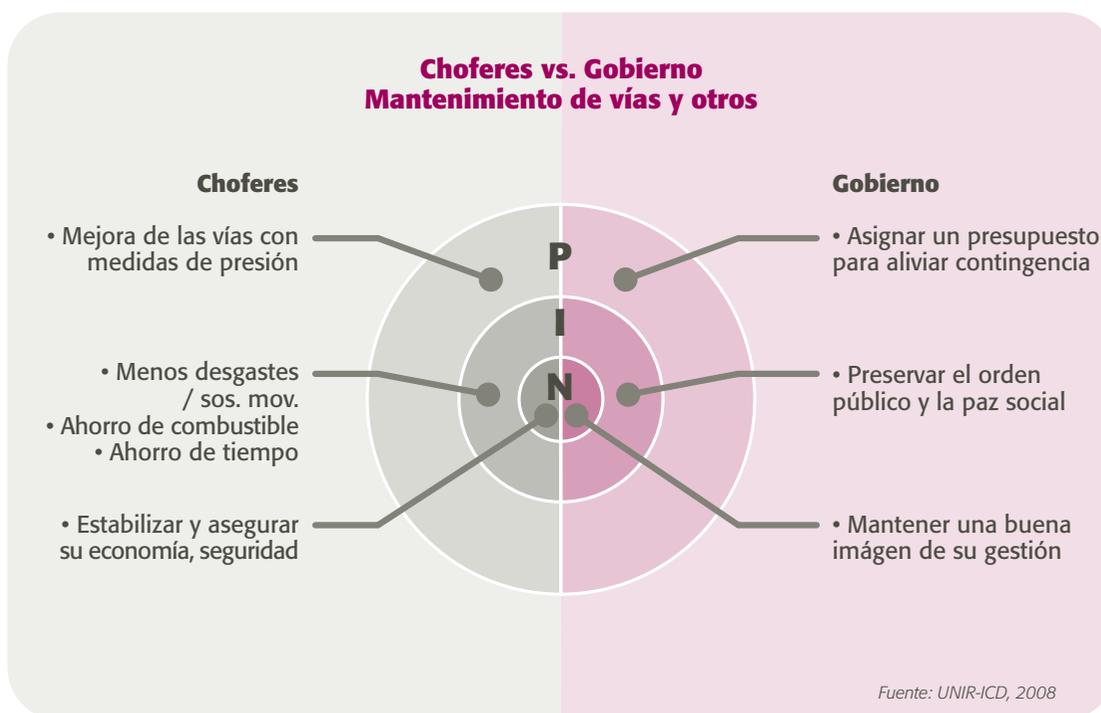
### Preguntas guía

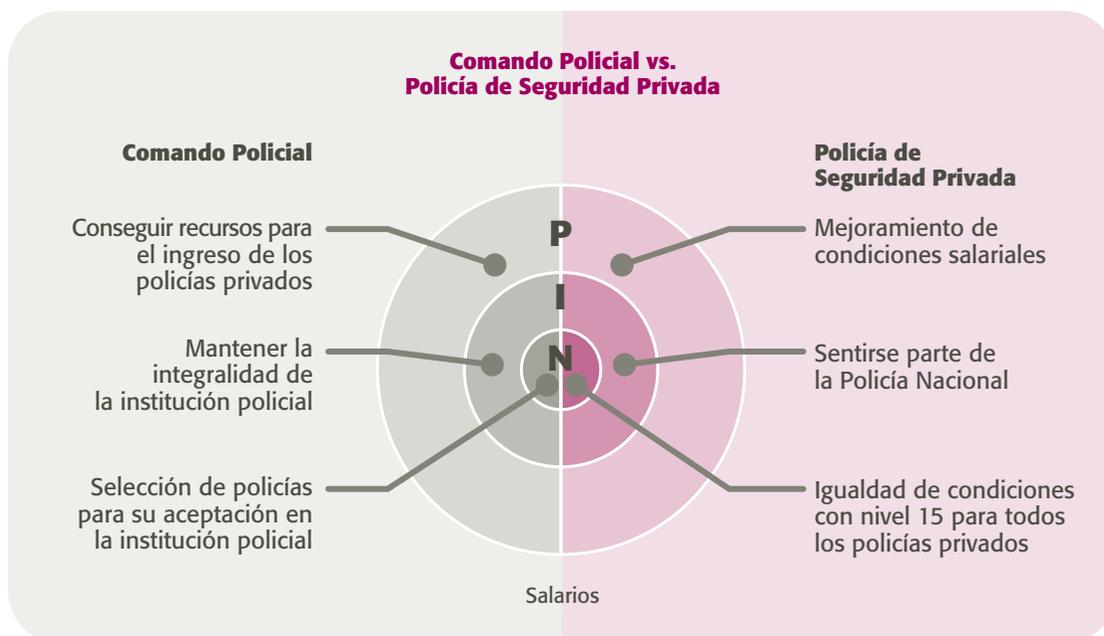
Algunas preguntas pueden ayudar a clarificar cada uno de los elementos de la cebolla y garantizar la calidad de los resultados del ejercicio. Las posiciones se averiguan a través de las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la demanda oficial de las partes? ¿Cuál es el lema o frase más común que representa su posición? ¿Cuál es el argumento público que plantean insistentemente?

A su vez, para identificar los intereses hay que plantearse: ¿Cuáles son los objetivos y móviles de las partes? ¿Qué es lo que más les preocupa, más allá de los discursos? ¿Qué es lo que realmente quieren? ¿Qué temas subterráneos están en juego?

Por último, sugerimos algunas preguntas que ayudarán a ver con mayor nitidez las necesidades en juego: ¿Cuáles son los temas esenciales en este conflicto? ¿Qué necesidades básicas tienen los actores? ¿Qué elementos necesitan para garantizar su supervivencia como individuos y grupos? ¿Sobre qué aspectos del conflicto jamás podrían acceder a hablar y mucho menos a negociar?

Ejemplos de aplicación de la cebolla:





Fuente: UNIR-ICD, 2008

### ¿Cuándo se utiliza la herramienta?

Se la utiliza como punto de entrada y parte integral para procesos de mediación, y para la identificación de necesidades para la planificación y ejecución de la intervención.

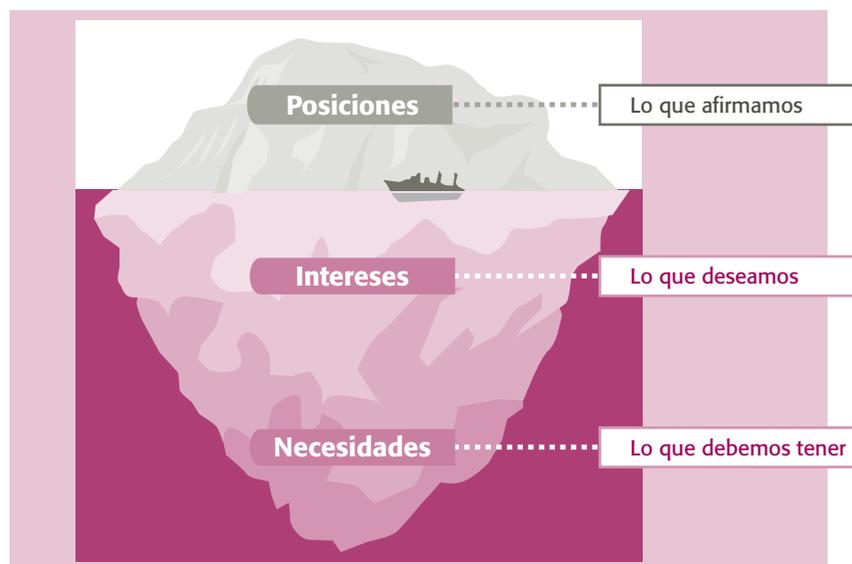
### ¿Quién o quiénes participan en su elaboración?

Actores externos o involucrados en el conflicto.

Existe una forma alternativa de representar las posiciones, intereses y necesidades en juego: la imagen del iceberg. Mediante ella los planteamientos visibles de los actores, sus posiciones, quedan simbolizados por la punta del iceberg y los aspectos invisibles, intereses y necesidades, flotan debajo del agua.

El iceberg es una representación visual alternativa a la cebolla para la descripción de las posiciones, intereses y necesidades.

### Lámina alternativa POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES



Fuente: Gregor Barié Fundación UNIR Bolivia, 2006



## Ejercicio:

### Aplicando la cebolla

Objetivo del ejercicio	Aplicar la herramienta analizando un conflicto como actores involucrados o actores externos.
Sugerencias para el ejercicio	Aplicar el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.
Materiales	Papelógrafos y marcadores
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 5 a 6 personas.
Tiempo	40 minutos.
Pasos a seguir	<p>El grupo dibuja en un papelógrafo una cebolla con tres capas, representando cada una posiciones, intereses y necesidades. Se comienza a identificar las posiciones, que se pueden rescatar de los discursos o declaraciones oficiales de las partes. Por ejemplo: "la capital no se mueve", "la hoja de coca es sagrada", "votación por dos tercios".</p> <p>Es recomendable identificar los tres elementos de la cebolla para ambas partes del conflicto (ver pasos de elaboración de la herramienta). Los intereses no siempre son fáciles de identificar, porque muchas veces se piensa que tener intereses es algo mezquino. Sin embargo, existen intereses legítimos que son los que interesan en este ejercicio. Por ejemplo: "mantener el control sobre la organización", "posicionarse como actor relevante", "garantizar la reelección". Es muy importante que todos los integrantes de los grupos discutan cada uno de los aspectos y que realicen una búsqueda de consensos.</p> <p>Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria. Si el grupo está atravesando un conflicto se analizará posibles futuras acciones.</p>

#### 2.1.4 Árbol del conflicto



### ¿Qué se espera del tema?

- Identificar todos los aspectos que se consideren importantes para el análisis y clasificarlos en tres categorías: el problema central, las causas de fondo y los efectos.



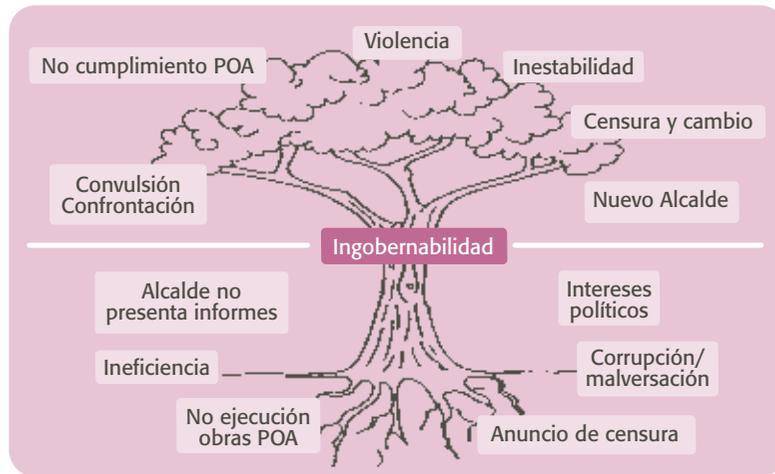
### Desarrollo

Esta es una herramienta gráfica. Se utiliza la imagen de un árbol para seleccionar aspectos clave de los conflictos. Esto tiene como propósito estimular la discusión sobre las causas y efectos de un conflicto y ayudar a grupos a ponerse de acuerdo sobre el problema central.

Al utilizar esta herramienta muchas cuestiones pueden ser vistas como causas y como efectos del conflicto; esto puede constituir la base de una discusión útil. No existe ninguna razón por la que, gráficamente, los mismos aspectos no puedan aparecer en ambos lugares, ya que muchas veces los efectos y consecuencias de un conflicto alimentan las causas del conflicto.

La lámina 16 nos brinda un ejemplo de la forma en que esta herramienta fue utilizada para clarificar el problema central, las causas y los efectos del conflicto ocurrido en el municipio de Sacaba (departamento de Cochabamba) por el pedido de renuncia del alcalde. El resultado del análisis del conflicto que atravesó el municipio, definió el cambio del alcalde por uno nuevo.

## Lámina 16 EL ÁRBOL DEL CONFLICTO



Fuente: Fundación UNIR 2006, Bolivia

Pasos para la elaboración:

1. Dibujar un árbol con tronco, raíces y ramas.
2. Identificar el conflicto que se va analizar.
3. Anotar en tarjetas factores importantes del conflicto.
4. Poner las tarjetas en los lugares correspondientes:
  - Tronco = Problema clave
  - Raíces = Causas
  - Ramas = Efectos
5. Discutir sobre las causas, efectos y la identificación del problema.

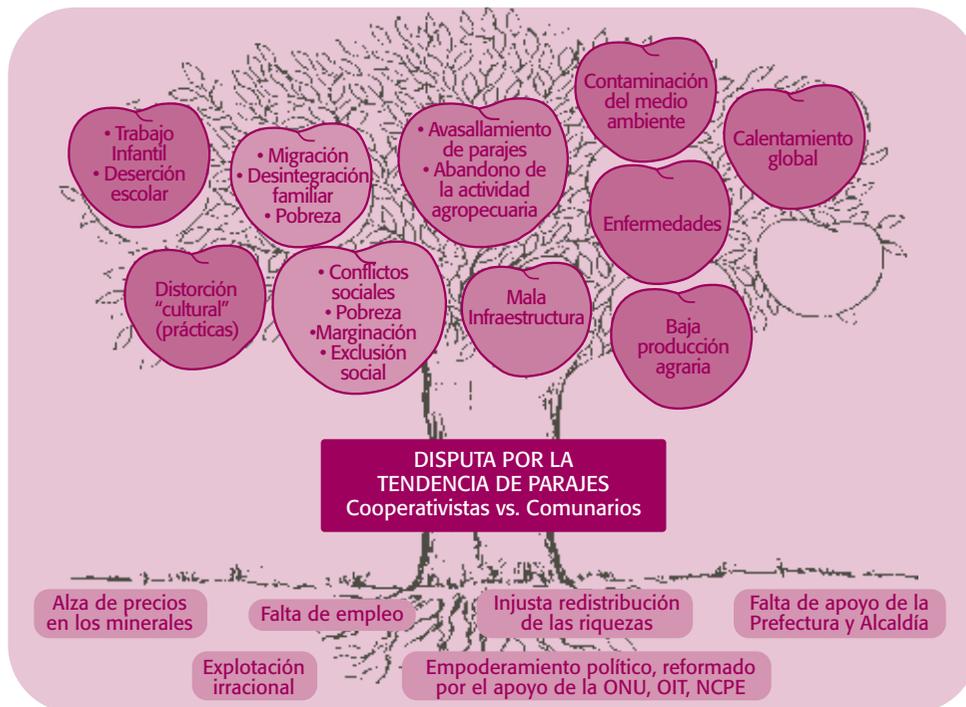
### ¿Cuándo se utiliza la herramienta?

Se utilizará para la discusión y documentación de las causas y efectos del conflicto.

### ¿Quién o quiénes participan de su elaboración?

Actores externos o involucrados en el conflicto.

### Ejemplo 2





## Ejercicio:

### Aplicando el árbol del conflicto

Objetivo del ejercicio	Aplicar la herramienta al análisis de un conflicto con actores involucrados o actores externos.
Sugerencias para el ejercicio	Se aplica ejercicio una vez concluida la parte conceptual.
Materiales	Papelógrafos y marcadores.
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 5 a 6 personas.
Tiempo	40 minutos.
Pasos a seguir	El facilitador o la facilitadora organiza a los participantes en grupos o de 5 o 6 personas, quienes escogen un conflicto que han vivido en su organización, institución. Una vez elegido el conflicto el grupo lo analiza utilizando la herramienta: el árbol del conflicto. Si este es en un evento de capacitación un representante del grupo expone los resultados en la plenaria y si es un taller para la intervención se analizará cómo desarrollar futuras acciones.

### 2.1.5 Línea del tiempo



#### ¿Qué se espera del tema?

- Construir las diferentes percepciones y perspectivas temporales de los distintos actores.



#### Desarrollo

La línea del tiempo<sup>27</sup> es una herramienta que establece un listado cronológico de los acontecimientos más importantes de un conflicto en un tiempo determinado. Refleja la percepción subjetiva del conflicto por parte del grupo. Además, permite documentar la historia y los antecedentes del conflicto, identificar eventos claves y clarificar diferentes perspectivas.

La herramienta es especialmente apropiada para poner de manifiesto las distintas perspectivas de un conflicto. Puede tratarse de los puntos de vista de alguna de las partes, como por ejemplo, el Gobierno central, la población local, etc. Con ella se evidencia muchas veces que distintos grupos recuerdan acontecimientos diferentes y explican de modos distintos el curso que ha tenido el conflicto.

La línea del tiempo también resulta útil para analizar conflictos complejos en los que participan una multiplicidad de actores en diferentes lugares al mismo tiempo. Las líneas temporales establecen los momentos más importantes del conflicto por separado y luego se superponen para compararlas. Veamos un ejemplo:

<sup>27</sup> Confróntese: Fisher et. al. en *Trabajando con el conflicto*, 2000.

**Los hechos desde la perspectiva de los movimientos sociales - Gobierno**

**Los hechos desde la perspectiva del Prefecto**

<p>Ampliados de la FSUTCC (Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba) determinan exigir la <b>renuncia del Prefecto por vulnerar autoridad de los consejeros</b>.</p>	<p><b>Julio de 2006</b></p>	<p>Reyes Villa anuncia que seguiría haciendo <b>campaña por el Sí</b> y que no renunciaría a su cargo (LT, 19.07, 2006).</p>
<p>Presidente acusa al Prefecto de hacer <b>propaganda política</b> con la obra de riego Misicuni, de acusar al MAS por los avasallamientos de tierras (Incachaca), de haber provocado <b>inestabilidad social</b> al impulsar el "Sí" a las autonomías y de permitir la fuga del ex presidente LAB</p>	<p><b>19 julio de 2006</b></p>	<p>Reyes Villa reclama "una <b>interacción</b> entre Gobierno central y la Prefectura porque, al fin y al cabo, nosotros somos la institución rectora de desarrollo" (LT, 19.07, 2006).</p>
<p>Los consejeros departamentales <b>rompen negociaciones</b> con la Prefectura de Cochabamba sobre el presupuesto de inversión para la gestión 2007 debido a que el gobierno departamental ya presentó el Plan Operativo Anual (POA) de 2007 al Ministerio de Hacienda, sin antes haber sido aprobado por el Consejo Departamental.</p>	<p><b>20 de octubre de 2006</b></p>	<p>El secretario general de la Prefectura de Cochabamba, Jhonny Ferrel, quien además funge como Prefecto en ejercicio en ausencia temporal de Manfred Reyes Villa, declara que la actitud de los consejeros, de mayoría masista, es "<b>irresponsable</b>" y <b>movida por afanes políticos</b> (LT, 20.10, 2006).</p>
<p>Gas lacrimógeno lanzado por personas no identificadas, provoca el desbande del cabildo convocado por la Central Obrera Departamental (COD). Los grupos movilizados piden la renuncia del Prefecto y la aprobación de un mecanismo de aprobación por mayoría absoluta en la Asamblea Constituyente. Además repudian afanes divisionistas de la "oligarquía" del oriente del país (LT, 16.12, 2006).</p>	<p><b>15 de diciembre 2006</b></p>	<p>Prefecto convoca a cabildo en <b>defensa de los dos tercios</b> y <b>anuncia la convocatoria a un nuevo referéndum autonómico</b> en el departamento. Los <b>sectores vinculados al Gobierno</b> del MAS causaron destrozos en el edificio de la Cámara de Comercio, donde se ha instalado un piquete de huelguistas por los dos tercios, hecho que es repudiado y denunciado por los directivos de la entidad empresarial.</p>
<p>Movimientos sociales se movilizan en defensa de la unidad nacional y contra los intereses de la oligarquía...</p>	<p><b>Enero 2007</b></p>	<p>La Prefectura de Cochabamba es "devastada" por grupos afines al Movimiento al Socialismo (MAS) que buscan la renuncia del prefecto, Manfred Reyes Villa.</p>



### *¿Cómo construir la herramienta?*

1. Identificar el periodo de análisis para armar la gráfica.
2. Documentar los eventos más importantes del conflicto.
3. Discutir las diferentes visiones y percepciones sobre las causas de los eventos y efectos importantes.
4. Incluir los momentos y sucesos que los actores consideren relevantes.
5. Marcar y subrayar las acciones que detonaron el conflicto.
6. Si los participantes no llegasen a un acuerdo, podrán graficar líneas temporales por separado. Luego habrá que confrontarlas y discutir las diferencias. Lo importante es crear un ambiente de respeto hacia las distintas percepciones y puntos de vista.

### *¿Cuándo se utiliza la herramienta?*

Durante el transcurso del conflicto para entender mejor la percepción de los grupos.

### *¿Quién o quiénes participan de su elaboración?*

Actores externos o los que están involucrados en el conflicto.



#### **Ejercicio:**

### *Aplicando la línea del tiempo*

Objetivo del ejercicio	Poner en práctica la herramienta analizando un conflicto como actores involucrados o externos.
Sugerencias para el ejercicio	Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.
Materiales	Papelógrafos y marcadores
Forma de trabajo	Grupal. Trabajo en subgrupos de 5 a 6 personas.
Tiempo	40 minutos.
Pasos a seguir	El grupo dibuja en un papelógrafo una línea horizontal que indicará el tiempo en el que se desarrolla el conflicto. Es recomendable ponerse de acuerdo sobre el tipo de marco temporal que será analizado e identificar los acontecimientos más sobresalientes del conflicto (para más detalles ver el apartado sobre cómo elaborar la herramienta). Es muy importante que todos los integrantes del grupo discutan cada uno de los aspectos y que finalmente realicen una búsqueda de consensos. Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenario.

## 2.1.6 Mapeo de actores



### ¿Qué se espera del tema?

- Visualizar a los actores más relevantes en un conflicto, sus relaciones y capacidad de influencia.



### Desarrollo

El mapeo es una herramienta que se utiliza para representar en forma gráfica la relación de poder de una parte con la otra y la posición que ocupa respecto al conflicto. Durante el proceso de elaboración de la herramienta, las personas tienen la oportunidad de aprender de las diferentes percepciones y eventualmente lograr una construcción conjunta.

La herramienta Mapeo de actores<sup>28</sup> también toma en cuenta grupos vinculados con las partes o grupos que influyen sobre ellas. De este modo, es posible visualizar las relaciones de poder, las alianzas, terceros neutrales y las potenciales oportunidades de ejercer alguna influencia. Es importante incluir en el mapa a la organización involucrada y sus relaciones con los diferentes actores.

El mapeo concentra mucha información ya que los vínculos y niveles de relación entre las partes están representados con símbolos. Además, nos permite:

- Identificar las relaciones positivas y negativas de los actores.
- Definir los roles de los actores.
- Desarrollar puntos de entrada de un escenario en el que se quiere intervenir.

### Elaboración de la herramienta

Para elaborar la herramienta es necesario determinar desde un inicio el conflicto que se va a analizar y el momento y la perspectiva respectivos. Además, debe tenerse en cuenta que las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son dinámicas, es decir, posiblemente con el tiempo cambien por completo.

Adicionalmente a los actores y sus relaciones, se pueden representar también los temas conflictivos entre las partes. En el caso de actores importantes se puede describir su posición en mayor detalle agregando recuadros en el texto. Este instrumento constituye un excelente punto de partida para el análisis de las causas en conflicto y los temas en disputa.

Para construir el mapeo de actores se deben considerar los siguientes pasos:

- Identificar a los actores importantes (primarios y secundarios) representándolos con círculos de tamaño diferente, dependiendo de la influencia y poder que tengan dentro del conflicto.
- Representar con símbolos las relaciones entre todos los actores (lámina 17).
- Indicar los temas para cada relación.
- Discutir sobre los roles de los actores y la posibilidad de establecer alianzas entre ellos.

28 Confróntese: Fisher *et. al.* en *Trabajando con el conflicto*, 2000.







### ***El perfil básico del conflicto:***

- Se construye a partir de preguntas guía.
- Se debe aplicar al inicio del análisis del conflicto, ya que permite obtener un panorama preliminar de aspectos claves.
- Permite elaborar una línea de base que proporciona la información necesaria para la elaboración de otras herramientas.

### ***Las fases del conflicto:***

- Existen varias fases del conflicto, en esta guía se proponen las siguientes: pre-conflicto, escalamiento, despliegue, confrontación, crisis, estancamiento, desescalamiento y postconflicto.
- Las fases del conflicto permiten visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto, en un marco temporal determinado.
- Los conflictos no necesariamente transitan por todas las fases, pueden pasar de un pre-conflicto a una crisis, o de un pre-conflicto, a un despliegue y luego un desescalamiento, es decir, dependerá del contexto en el que se sitúa el conflicto y su dinámica, de los actores que están involucrados en el mismo y lo más importante, dependerá de la intervención oportuna.

### ***La cebolla del conflicto:***

- Nos ayuda a identificar las motivaciones visibles e invisibles de los actores. Al desmenuzar las diferentes capas de la cebolla encontraremos que detrás de la retórica (las posiciones) existen intereses muy poderosos sobre los que se puede abordar la negociación. Las necesidades reflejan aspectos existenciales y de la supervivencia, por lo que generalmente no forman parte de una negociación puntual sino que de un abordaje más estructural de transformación. La cebolla se constituye en piedra angular de una escuela de negociación que busca soluciones sostenibles basadas en los intereses. El efecto buscado al realizar el ejercicio de la cebolla es mejorar la comunicación y la confianza, al punto que la gente pueda revelar sus propios intereses y necesidades, y los de la otra parte.
- El punto esencial de la cebolla es mostrar gráficamente la posibilidad de ir identificando las diferentes capas para tratar de responder a las necesidades subyacentes que forman la base de las acciones individuales y grupales de las personas.
- La elaboración participativa de la herramienta contribuye a largo plazo a mejorar la comunicación y la confianza entre las partes, al punto que la gente pueda revelar sus necesidades y responder a éstas.
- Algunas preguntas guía ayudan a identificar y clarificar: posiciones (qué), intereses (por qué) y necesidades (para qué) de los actores involucrados en el conflicto.

### ***El árbol del conflicto:***

- Es una herramienta gráfica que representa la imagen de un árbol: las raíces son las causas, el tronco representa el problema principal y las ramas los efectos.
- La herramienta se la utiliza al momento de planificar y discutir las causas y los efectos de los conflictos y ayuda a trazar estrategias de solución.
- Proporciona elementos que ayudan al grupo a ponerse de acuerdo sobre el problema central, estimulando la participación y la discusión de todos los involucrados en el análisis.

### ***La línea del tiempo:***

- Es una gráfica construida colectivamente que muestra los hechos más relevantes cronológicamente en una temporalidad.
- Facilita el intercambio de percepciones de las partes involucradas en el conflicto. Las diferentes visiones permiten enriquecer el análisis y desarrollar conjuntamente una estrategia de intervención.
- El proceso de construcción de la herramienta permite arribar a una historia no necesariamente "objetiva" o "correcta" sino a entender las distintas visiones de las partes en conflicto.

### ***El mapeo de actores:***

- Es una herramienta que permite visibilizar los actores en conflicto y sus relaciones para una mayor y mejor comprensión de los vínculos y las relaciones de poder que se dan entre las partes.
- Las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son dinámicas y con el tiempo pueden cambiar.
- Permite identificar posibles alianzas y puntos de partida para el manejo del conflicto e inducir a las partes a elaborar un análisis integral y detallado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camacho Balderrama, Natalia  
2008 "El conflicto de enero: un análisis a partir de algunas herramientas" en revista *Lazos N° 4*, Fundación UNIR Bolivia.
- Caritas Internationalis  
2002 *Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Caritas*, Ciudad del Vaticano, Caritas Internationalis.
- Fisher, Simon (edit.)  
2000 *Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción*, Oxfam, Gran Bretaña.
- GTZ  
2005 *Basic Principles of Crisis Prevention, Conflict Transformation and Peace-Building* [CD trilingüe interactivo], Eschborn, Alemania, GTZ.
- Inwent  
2005 *Transformación de conflictos. Comprendiendo y Analizando Conflictos, Planificando la Acción*, [materiales de curso de capacitación on-line], Bonn, Alemania, Inwent.
- Lederach, Juan Pablo  
y Marcos Chupp  
1995 *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara – Semilla.
- Oxfam  
2001 *Trabajando con el conflicto*, Londres, Oxfam-GB.
- Redorta, Josep  
2004 *Mediación. Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. PAIDOS, Barcelona.
- Zárate Montero, Caty Luz  
2004 *Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos*, La Paz, CEPAS-CARITAS.

# UNIDAD 3

## ¿CÓMO MANEJAR Y TRANSFORMAR LOS CONFLICTOS?

Introducción	73
3.1 Los Medios Alternativos de Solución de Conflictos (MARC)s	76
3.2 Descripción y uso de los Mecanismos Alternativos de Resolución de Controversias	78
Bibliografía	89



## UNIDAD 3

# ¿CÓMO MANEJAR Y TRANSFORMAR LOS CONFLICTOS?

### INTRODUCCIÓN

*Hace poco en un pueblito llamado Tres Cruces, los vecinos se encontraban en dificultades. Una ONG les había destinado dinero para la construcción de una posta sanitaria, e inicialmente todos estuvieron de acuerdo con el proyecto. Entonces la ONG se retiró de la comunidad, esperando que al volver, en más o menos un año, las instalaciones estuviesen funcionando. Sin embargo, los problemas surgieron cuando se quiso decidir en qué lugar se instalaría el centro médico: los vecinos no llegaron a ponerse de acuerdo, unos querían que esta posta estuviera en el centro del pueblo y otros pedían que estuviera más alejada para que los barrios periféricos tuvieran mejor acceso. Al final el alcalde definió que la obra se construyera en el centro, hecho que enfureció a los vecinos de las afueras, quienes se movilizaron para impedir el inicio de la construcción; al cabo de un año los cooperantes estaban por volver para ver la obra, de la cual no se había puesto ni un ladrillo. Para empeorar las cosas el precio de los materiales había subido y con el presupuesto inicial no alcanzaría para pagar la construcción planificada.<sup>29</sup>*

¿Qué hacer en este tipo de casos?, ¿qué mecanismos se pueden usar para solucionar el conflicto?, ¿cómo se recupera la buena convivencia entre la comunidad?, ¿seguirán las agresiones o se entrará en un juicio?, ¿qué alternativas existen?

Cuando una persona, un grupo o una comunidad se encuentran frente a situaciones conflictivas, es natural que los involucrados se sientan agredidos y que actúen de forma defensiva. Este hecho puede llevar a empeorar las cosas, pudiendo incluso llegar a la violencia, como pasó en Tres Cruces. En este sentido, el presente capítulo tratará de las alternativas existentes para solucionar un conflicto o transformarlo, de manera que pueda ser conducido por las partes involucradas sin que éstas se dañen, posibilitando más bien salidas no violentas.

Es en este marco se han desarrollado los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, más conocidos como MARCs, que son mecanismos para manejar controversias. Estos métodos son alternativos a la justicia ordinaria y a la confrontación violenta, es decir que son maneras pacíficas de encarar la resolución de conflictos. Entre ellos los más conocidos son la Negociación, el Diálogo, la Facilitación, la Mediación, la Conciliación y el Arbitraje.

En el caso del conflicto de Tres Cruces, a los pobladores se les plantea tres opciones: la primera, seguir agredándose con cada vez más violencia; la segunda, ir a un juicio ordinario que les tomaría mucho tiempo y dinero; y la tercera, optar por uno de los métodos alternativos para la resolución de controversias.

Los MARCs se basan en los principios de la interdependencia, voluntariedad e igualdad entre las partes, además de la imparcialidad y neutralidad, pues son los actores involucrados en la controversia quienes trabajan en su resolución haciendo uso de su voluntad.

Una de las características principales de estos métodos es justamente el protagonismo de las partes, pues se considera que su participación es importante para la gestión pacífica del con-

29 Ejemplo de Jorge Mercado, Fundación UNIR Bolivia, 2008.

flicto. Así, son ellas las que participan en la búsqueda de soluciones, adueñándose del proceso y comprometiéndose con el cumplimiento de los acuerdos. Esto marca una gran diferencia con el sistema judicial tradicional, en el que un juez toma la decisión de una controversia y un abogado conduce el proceso judicial.

Otro de los aspectos importantes de estos mecanismos alternativos es la idea de romper con el esquema clásico de un dictamen judicial, en el que una de las partes pierde y la otra gana. Así se trabaja bajo el principio de que en un conflicto pueden ganar las dos partes, con una visión de Ganar-Ganar. Se trata de buscar medios mediante los que las diferentes partes involucradas en el conflicto encuentren acuerdos que satisfagan sus intereses.

Volviendo al ejemplo, si los comunarios de Tres Cruces optaran por utilizar un método alternativo, serían ellos los actores principales en el trabajo de resolver el conflicto; su voluntad primaria por sobre las demás circunstancias y se intentaría salvaguardar la relación de amistad que existía entre los vecinos, antes de la controversia sobre la posta médica.

Cabe mencionar que los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, por su estructura procesal y la participación de las partes, son de rápida resolución y de costo mucho más bajo que los procesos judiciales ordinarios. Además, se cimientan en un principio de confidencialidad que permite a las partes expresarse con mayor libertad.

Estos métodos buscan proteger la relación existente entre los involucrados en un conflicto, pues toman en cuenta el hecho de que seguirán interactuando en el futuro, como en el caso de los pobladores de Tres Cruces. Además, procuran encarar las disputas a través de modalidades amigables que puedan acercar a las partes en conflicto, pues son ellas las que participan de la construcción común de la solución, con la colaboración, en algunos casos, de un tercero neutral que facilita el restablecimiento de una comunicación efectiva.

Los métodos alternativos pueden englobarse en dos grandes grupos: En el primero, las partes manejan la controversia de forma directa, por ejemplo, en la negociación; En el segundo, las partes buscan un tercero imparcial que facilite los acuerdos, como en la conciliación y la mediación. Dentro de este último grupo también cae el arbitraje, un método por el que las partes confrontadas someten la resolución de sus controversias a terceros que se encargan de resolverlas, bajo reglas aceptadas por ellas.

En Bolivia los MARCs se han legislado mediante la Ley N° 1770<sup>30</sup> de Arbitraje y Conciliación, aunque su enfoque es sobre todo comercial. Además, se han introducido estos mecanismos en procedimientos de otras normas jurídicas, como el Código Procesal Penal.

Estos métodos ofrecen un medio eficaz de acceso que se construye con la participación de los actores involucrados en la controversia y que tiene ventajas comparativas al proceso judicial ordinario. Son métodos económicos, ágiles y confidenciales.

Los habitantes de Tres Cruces, bajo esta visión, tienen varias alternativas para encontrar una solución a su conflicto y pueden buscar la forma en que se restablezca la paz y la buena convivencia en el pueblo. En ese sentido, podrían decidirse por alguno de los métodos que explicaremos a continuación y que comparten los principios señalados, y que además guardan características particulares de adaptarse a las distintas necesidades, según el tipo de conflicto y el grado de escalada de violencia en que se encuentre.

30 En la Ley de Arbitraje y Conciliación N° 1770 del 10 de marzo de 1997, tanto el arbitraje como la conciliación figuran como Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC's). La Ley afirma que es conciliable todo tipo de asuntos de derecho privado e incluso algunos de derecho penal. Los conciliadores tienen que contar con una certificación. El acta de conciliación vale como sentencia.

### 3. Alternativas para el manejo y transformación de los conflictos



#### ¿Qué se espera del tema?

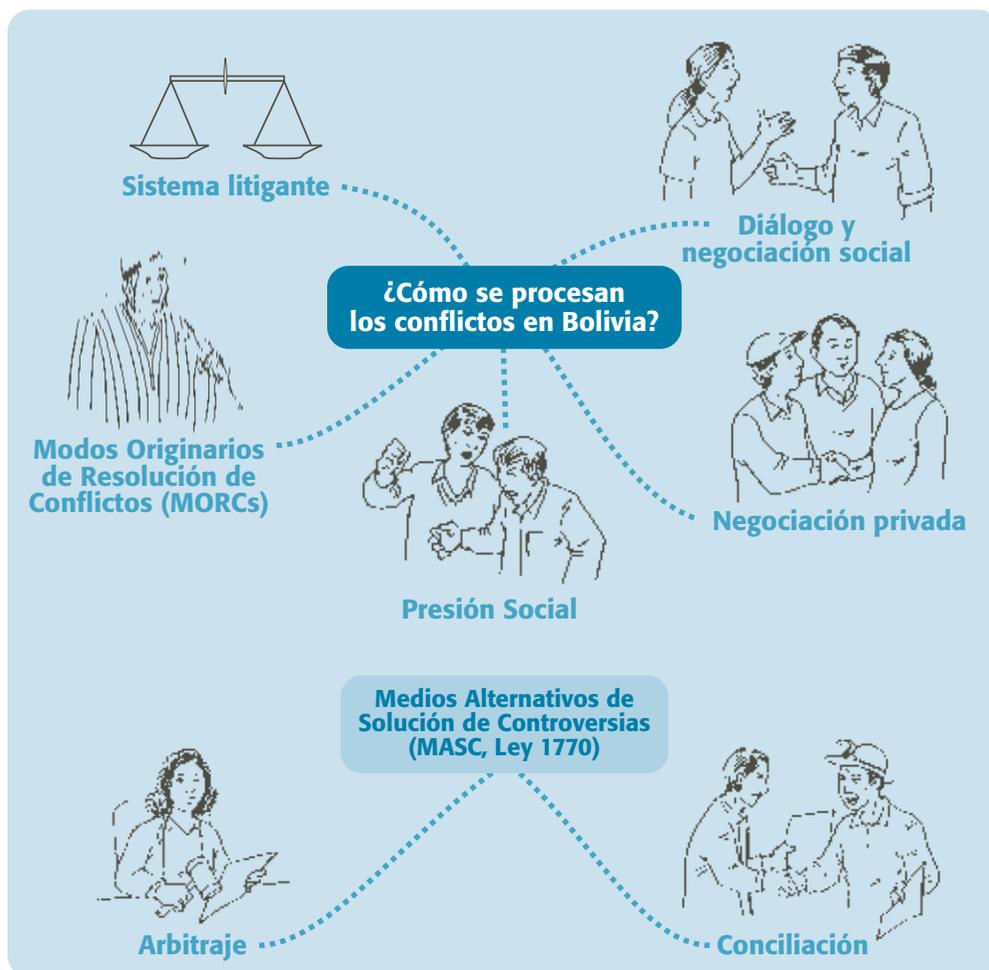
- Conocer diferentes alternativas para el manejo de conflictos.



#### Desarrollo

¿Qué cauce encuentran los conflictos en Bolivia? Si bien no hay una teoría sobre las diferentes posibilidades de abordaje de los conflictos en el país, proponemos tentativamente un esquema de explicación que contiene seis vías principales de manejo o transformación de conflictos: Sistema litigante o vía judicial; arreglo amistoso en el marco de la Ley de Arbitraje y Conciliación; negociación privada o entre partes; modos originarios de resolución de conflictos; diálogo, mediación y negociación; y vías más informales, como la presión social. En la práctica estas vías no son siempre reconocibles y a veces se mezclan y yuxtaponen.

Lámina 20 **Diferentes abordajes de los conflictos en Bolivia**



Fuente: C. Gregor Barié, Fundación UNIR Bolivia, 2007.

Supongamos que un inquilino tiene una discusión con el dueño de su departamento sobre la devolución de un anticrético. La vía más rápida de solución sería llegar a un acuerdo negocia-

do entre partes, el cual generalmente se plasmaría en un documento escrito. Si esta negociación directa no prospera y las partes no llegan a ponerse de acuerdo, existen otras vías de solución. Por un lado, el inquilino puede iniciar un proceso legal apelando al sistema litigante y dejar el desenlace del caso en las manos del abogado y de la justicia.

Alternativamente, el demandante puede buscar el apoyo de una instancia imparcial que facilite un proceso de conciliación, como por ejemplo, un centro de conciliación. Esta segunda vía se inscribe dentro de la Ley 1770 de Arbitraje y Conciliación de 1997, que prevé el arbitraje y la conciliación como medios de solución de controversias alternativos a la vía litigante y a los juicios ordinarios.

Ahora bien, en las comunidades indígenas existen también formas tradicionales de resolver divergencias y conflictos, especialmente a través de la mediación y el arbitraje de la autoridad originaria. Estos modos de resolución de conflictos se sustentan en la Constitución política actualmente vigente (Art. 171) y el Código de Procedimiento Penal de 2001.

Los términos más usuales para esta administración indígena de justicia son “usos y costumbre”, “justicia comunitaria” y “derecho consuetudinario”. Los modos originarios de resolución de conflictos forman parte de un sistema jurídico con procedimientos y características propios y no se deben confundir con linchamientos o actos ilegales de venganza. La Fundación UNIR Bolivia y el PIEB han sistematizado estos métodos originarios en la investigación antropológica *Modos originarios de resolución de conflictos en los pueblos indígenas de Bolivia*, a cargo de Elba Flores, Vincent Nicolás y Marcelo Fernández.

Muchas disputas y conflictos se refieren a asuntos de derecho público o conflictos sociales con alcances políticos. Una comunidad, por ejemplo, puede rechazar la construcción de una represa de agua. En este caso las soluciones pueden pasar por vías legales, pero en Bolivia los actores suelen preferir negociaciones políticas que son más ágiles y flexibles. Siguiendo el ejemplo anterior, las autoridades podrían, por ejemplo, convocar a una mesa de concertación para evaluar y concertar la construcción de la mencionada represa.

¿La violencia también es una forma de abordar conflictos? Ciertamente la violencia tiene efectos a corto plazo sobre los conflictos. Sin embargo, a la larga los actos de violencia simbólica o física conllevan muchos riesgos. El conflicto puede entrar en una espiral de escalada violenta, los actores tienden a perder control sobre la dinámica del conflicto, etc. En este sentido, la violencia no es un método recomendable de resolución de conflictos debido a sus efectos colaterales. “Lo que se obtiene con violencia, solamente se puede mantener con violencia”, solía decir el pacifista hindú Mahatma Gandhi.

En conclusión, en el marco de controversias privadas disponemos de tres vías: negociación directa, vía judicial y arreglo en el marco de la Ley de Conciliación y Arbitraje. A esto se suman los modos originarios de resolución de conflictos propios de las comunidades indígenas y campesinas. Finalmente, cuando los conflictos tienen un alcance político y social frecuentemente se recurre al diálogo o la negociación social, e incluso a la presión (ver lámina 20).

### **3.1 Los Medios Alternativos de Solución de Conflictos (MARC) se clasifican en:**

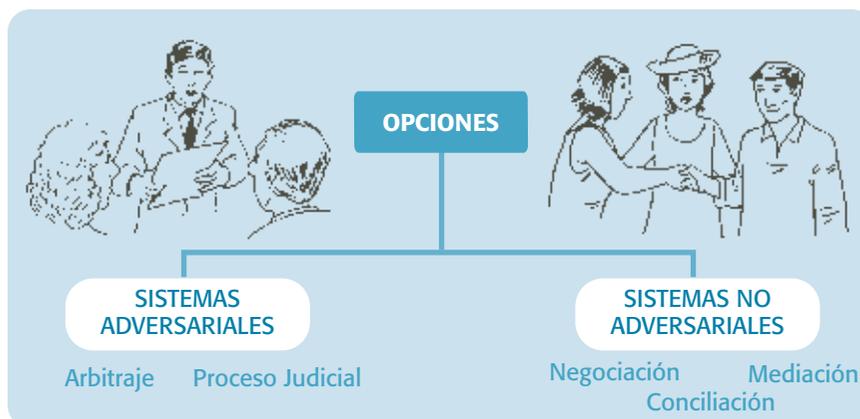
#### **Medios adversariales y medios no adversariales**

**Medios adversariales:** un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto en sustitución de las partes. A este grupo corresponden el *Arbitraje* y el *Proceso Judicial*. En ambos casos el control del proceso por un tercero es total.

**Medios no adversariales:** las partes en conflicto resuelven directamente su discrepancia, algunas veces asistidas por un tercero quien facilita el proceso. Forman parte de este grupo la *Negociación, la Mediación y la Conciliación*.

La siguiente lámina da cuenta de los dos sistemas no adversariales y adversariales arriba mencionados y los métodos que se adscriben a cada uno de ellos:

### Lámina 21 Resolución de disputas



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

Según Ormachea, los MARCs “se distinguen entre sí por el **grado de control que tenga el tercero en el procedimiento**”. El autor plantea que, “partiendo de la negociación en la que no existe ningún control del proceso por parte de un tercero, se pasa a la mediación y conciliación, donde aparece un tercero con un nivel mínimo de control del proceso, para luego continuar con el arbitraje y el proceso judicial, donde el control del proceso por un tercero es total”<sup>31</sup>.

Por su parte, Christopher Moore<sup>32</sup> distingue **cinco aspectos** que diferencian estas formas de resolución de conflictos, incluyendo a los principales MARCs y otros, como el proceso judicial, la acción no violenta y la acción violenta. Éstos son:

- La formalidad del proceso.
- El carácter reservado del enfoque.
- El compromiso de las partes.
- La decisión que será la consecuencia.
- El nivel de coerción ejercido por las partes en disputa o sobre ellas.

A continuación se presenta las diferencias más notorias entre los distintos MARCs y el Proceso Judicial<sup>33</sup>.

31 Ormachea Choque, Iván y Solís Vargas, Rocío. Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción. Edit. Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia, pp. 51 y 52. 1998.

32 Moore, Christopher. *El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Edit. Gránica, pp. 29 y ss., 1995.

33 En su *Manual de Conciliación*, p. 46, Iván Ormachea presenta un cuadro con nueve factores elaborado sobre la base del texto de Goldberg, Green & Sander: *Dispute Resolución*, 1985, p.8.

Factor	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Proceso Judicial
Formalidad	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definida por las partes	Rígido y estructurado por leyes y normas
Carácter reservado	Privado	Privado	Privado	Privado	Público
Las personas comprometidas en el proceso	Sólo las partes	Las partes. Ayuda un tercero	Las partes. Ayuda un tercero que puede sugerir	Tercero que puede ser elegido	Tercero no puede ser elegido
La decisión	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	El conciliador puede sugerir	La toma un tercero: árbitro	La toma un tercero: autoridad judicial
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando se firma un acta de conciliación, tiene carácter obligatorio porque es como cosa juzgada	Laudo, es de cumplimiento obligatorio	Decisiones son de cumplimiento obligatorio
Obligación de participación	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

Fuente: Ormachea: 1985, (la parte subrayada es elaboración propia)

Los MARCs son medios mediante los que las partes o actores eligen abordar sus conflictos buscando articular intereses y necesidades de manera consensuada, más allá de los procesos estrictamente normativos o legales (vía administrativa o judicial), o de la aplicación del poder mediante la fuerza.

## 3.2 Descripción y uso de los Mecanismos Alternativos de Resolución de Controversias

Estas herramientas son, en el contexto general de la resolución y transformación pacífica de conflictos, pautas que pueden dar luces para su intervención, que requieren ser enriquecidos con contenidos locales incluyendo aspectos culturales, lúdicos, tradicionales y un análisis de la realidad social, económica y política de la región. También deben ser incluyentes, a fin de no permanecer estáticos, y buscar otras opiniones cuando sea necesario. Finalmente, deben ser reflexivos, porque si bien son útiles en determinados escenarios sociales, no todos sirven para todas las situaciones.

El uso de los MARCs tiene la ventaja de introducir a las partes en conflicto en procesos rápidos, poco costosos y con un alto nivel de privacidad y aumenta la autoestima de las partes, en la medida en que se sienten capaces de solucionar sus problemas.

Sin embargo, también tienen desventajas. No se garantiza, por ejemplo, llegar a un acuerdo. El compromiso, de acuerdo a la legislación de cada país, puede o no ser legalizado ante un juez o ante quien corresponda y si no hay confianza de las partes hacia el/la facilitador/a el proceso seguramente fracasará.

Los mecanismos que estudiaremos a continuación son el Arbitraje, la Conciliación, la Mediación y la Negociación. Pero, además, se presentarán algunos lineamientos de las otras alterna-



tivas de resolución y transformación constructiva, como el diálogo, la negociación social y los Modos Originarios de Resolución de conflictos.

### Los MARCs en la Legislación Boliviana

Los Métodos Alternativos de Resolución de Controversias nacen a raíz de la necesidad de buscar medios que permitan mejorar y optimizar el acceso a la justicia, pues en términos generales en países como el nuestro el sistema judicial presenta rasgos y características de saturación procesal, que implican el riesgo de la ineficiencia, ineficacia y corrupción en la resolución de conflictos, ya que se hace difícil ofrecer resultados óptimos a la población.

Es justamente con la intención de mejorar en alguna manera los problemas de la alta carga procesal, que en 1997 se promulgó la Ley N° 1770 de Arbitraje y Conciliación. Más allá de la descongestión de los tribunales y del Ministerio Público, el verdadero fundamento de esta norma es convertirse en un medio eficaz de acceso a la justicia, pues se trata de métodos económicos, ágiles y confidenciales. Los interesados pueden elegir parte del Tribunal Arbitral, además de escoger el Centro de Arbitraje al que deseen acudir, aspectos que sumados a la celeridad del proceso, diferencian este método de un juicio ordinario

“La Ley 1770 establece la normativa jurídica del *Arbitraje* y la *Conciliación* como medios alternativos de solución de controversias, que pueden adoptar los involucrados en un conflicto antes de someterlo a los tribunales ordinarios e inclusive durante su tramitación judicial”<sup>34</sup>.

“Esta norma jurídica explica al **Arbitraje** como un medio alternativo de solución de conflictos en el cual las partes relacionadas por alguna disputa, solicitan la asistencia de un tercero neutral denominado Árbitro o Tribunal Arbitral, para que decida sobre el fondo de la controversia. De esta manera, el Árbitro o Tribunal Arbitral se encargan del análisis y solución del conflicto, cuyo resultado es la emisión de un fallo llamado laudo arbitral, que una vez ejecutoriado adquiere la calidad de cosa juzgada”<sup>35</sup>.

#### Lámina 22 El arbitraje

- Un tercero imparcial decide (árbitro).
- Las partes acatarán la determinación del árbitro (laudo arbitral).



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006.

34 Art. 1 Ley Nro. 1770 “Ley de Arbitraje y Conciliación”, 10 de marzo de 1997.

35 Art. 3 Op.cit.

Por otra parte, la Ley define que la **Conciliación** podrá ser adoptada por las personas naturales o jurídicas, para la solución de mutuo acuerdo de cualquier controversia susceptible de transacción, antes o durante la tramitación de un proceso judicial<sup>36</sup>.

El procedimiento de la Conciliación se basará en la designación de un tercero imparcial e independiente, que tendrá la función de facilitar la comunicación y relacionamiento entre las partes. El conciliador podrá, en cualquier etapa, pronunciarse sobre el fondo de la controversia<sup>37</sup>.

### Lámina 23 Conciliación

- Asisten a las partes para que **por sí mismas** encuentren la solución a su conflicto.
- Trata problemas interpersonales y familiares.



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

Esta misma Ley también se refiere a la **Mediación**, definiéndola como medio alternativo para la solución de común acuerdo de cualquier controversia susceptible de transacción, y establece que podrá adoptarse por las personas naturales o jurídicas, como procedimiento independiente o integrado a una iniciativa de conciliación<sup>38</sup>.

A pesar de que se pueden someter a *Mediación, Conciliación y Arbitraje* casi todas las problemáticas de la interrelación humana, existen también algunas restricciones legales:

- Las resoluciones sobre las que hayan recaído resoluciones judiciales firmes y definitivas, salvo aspectos derivados de su ejecución.
- Las cuestiones que versen sobre el estado civil y la capacidad de las personas.
- Las cuestiones referidas a bienes o derechos de incapaces, sin previa autorización judicial.
- Las cuestiones concernientes a las funciones del Estado como persona de derecho público.
- Las cuestiones laborales que dependen de la Ley General del Trabajo.

La Ley es clara sobre los principios en que se deben regir estos medios alternativos, siendo la confidencialidad, la voluntariedad e igualdad de las partes y la celeridad los más importantes.

36 Art. 85 Op.cit.

37 Ibídem.

38 Art. 94 Op.cit

### 3.2.1 Mediación

Si bien en párrafos anteriores se hace referencia a la mediación en términos de la Ley 1770, se ve la necesidad de detenernos en el tema y aportar otras consideraciones. La mediación es un proceso conducido por un tercero neutral e imparcial llamado mediador, que ayuda o asiste a las partes a través de técnicas y herramientas de comunicación, para que negocien de la manera más eficiente acuerdos que pongan fin al conflicto existente. A este proceso también se le llama negociación asistida.

Utilizando como eje la colaboración y el intercambio de información, el mediador lleva a las dos partes a aclarar sus intereses y necesidades, disminuye o evita hostilidades que pueden conducir a la violencia y dirige el proceso hacia la búsqueda de una solución que favorezca a ambas partes.

El contexto en que se construye un proceso de mediación tiene muchos elementos que giran alrededor de las partes en disputa. Se pueden mencionar los siguientes:

- Los principios, reglas o normas establecidas.
- La cultura de cada una de las partes.
- La decisión y la voluntad de llegar a un acuerdo.
- La habilidad y sagacidad del mediador para manejar y transformar determinadas situaciones.

#### *Etapas que sigue un proceso de mediación*

**Primer momento.** En esta primera etapa el objetivo principal es generar confianza y escuchar a las partes, sin importar que sus puntos de vista sean diferentes o incompatibles. Esto posibilita la creación de un ambiente de apertura y de flujo de información. El mediador se introduce en el conflicto, por lo que algunos autores denominan esta etapa “la entrada”.

La construcción de la confianza es una de las metas principales en esta primera etapa y se construye para que las partes sientan que son comprendidas. El mediador debe permitir que las partes implicadas hablen sin ser interrumpidas y debe tener paciencia con sus sentimientos y emociones, estando atento a su lenguaje corporal y tratando la conversación como algo natural. En su libro “Enredos, pleitos y peleas”, J.P. Lederach sugiere no forzar el establecimiento de la confianza, la cual llega con el tiempo y a través de un intercambio interpersonal continuo.

**Segundo momento. La ubicación dentro del conflicto.** Permite ubicar a cada parte en el contexto general del conflicto. Cuando esto sucede se logra comprender los hechos y la información y compartir las diferentes perspectivas. Es el momento de aclarar malos entendidos, de construir una agenda común para trabajar los aspectos más neurálgicos del conflicto e ir visualizando posibles soluciones.

**Tercer momento. El arreglo entre las partes.** Esta etapa de la mediación se caracteriza por la búsqueda de diversas ideas que conduzcan a opciones de resolución del conflicto. Luego de que las partes hayan hablado con el tercero mediador sobre sus sentimientos y los hechos que nutrieron el conflicto, se pasa a una etapa en la que todavía la conversación entre las partes con el mediador es la principal estrategia, puesto que no se trata de un proceso vertical que va escalando hasta llegar a la solución, sino de un proceso circular, envolvente, que gira desde la entrada, pasando por el conflicto hasta llegar al acuerdo.

El objetivo del mediador en esta etapa es crear un ambiente cómodo para que las partes, con igual participación, vayan profundizando los aspectos que más les molestan y puedan conseguir lo que desean. En otras palabras, para que mediante la identificación de sus intereses y necesidades construyan un escenario común donde se visualicen salidas al conflicto.

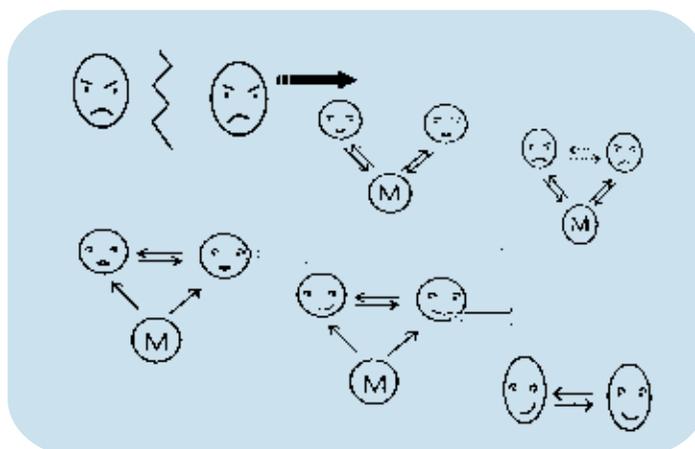
La agenda de trabajo debe situarse en dos tiempos: el pasado, que permita aclarar malos entendidos y sanar heridas y resentimientos, es decir, reconstruir la relación deteriorada o rota por el conflicto; y el futuro, que prevea los intereses y percepciones de las partes, y que dirija los problemas hacia su solución.

“Así, mediante las conversaciones y pláticas con la gente, se forma una imagen de las preocupaciones y se las traduce a puntos concretos manejables, solucionables. En tres sentidos: anima a que las personas expresen el problema; segundo, se deja claro lo que se espera del presente y, tercero, se identifican claramente los asuntos concretos que se han de resolver”<sup>39</sup>.

La pregunta clave de esta etapa es: ¿cómo podemos solucionar el conflicto de manera que ambos quedemos satisfechos? Esta etapa es un momento de transición: de una posición ofensiva y beligerante anterior, las partes llegan a la instancia en que, para el alcance de un acuerdo, consideran tan importantes sus necesidades como las del otro.

**Cuarto momento. El acuerdo.** Ésta no debe ser considerada la etapa final de la mediación, pero sí una garantía de monitoreo del acuerdo. Para ello, las partes deben tener en cuenta que el acuerdo debe representarlas a ambas, por lo que el mediador tiene el objetivo de hacerles ver que ambas deben estar dispuestas a cumplirlo; por lo que recomienda redactarlo en términos claros y sencillos.

Lámina 24



Fuente: Material de Trabajo del DED, Bonn, 2000

### El rol del mediador

El mediador no decide el resultado del acuerdo, son las partes las que se responsabilizan por los compromisos a los que arriban. El mediador dirige el proceso, pero no el resultado. Adicionalmente, busca mejorar la relación entre las partes, promover el reconocimiento entre ellas e incidir en los aspectos emocionales del conflicto. El mediador debe ser aceptado por las partes en conflicto. Es posible que en determinadas situaciones haga preguntas que ayuden a salir de un estancamiento, pero debe hacerlo con objetividad.

39 Lederach, 1995.

### 3.2.2 Negociación

Como se verá ampliamente en la unidad 5, es un proceso de comunicación mediante el cual cada una de las partes involucradas intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos, que se convierten en mecanismos importantes en este proceso.

La negociación es un proceso que generalmente culmina en un acuerdo. Para ello es preciso el compromiso de las partes que acuden voluntariamente a este proceso. A la vez, es un proceso dinámico en el que debemos insertarnos bien preparados, conscientes de su complejidad y predispuestos a alcanzar nuestros objetivos.

El objetivo de una negociación efectiva es que ambas partes participen con un enfoque ganar – ganar. Esta propuesta, elaborada por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton de la escuela de Harvard, busca una *negociación de principios* que logra la obtención de beneficios para ambas partes. Este tipo de negociación mejora la relación entre las partes y previene posibles resentimientos fruto de un abuso de posición.

#### La Negociación Social

La negociación social involucra generalmente a representantes del Estado y de la sociedad civil y suele tener un carácter público. Los acuerdos no se logran en una sesión sino que requieren diferentes momentos de conversación y negociación durante un proceso más amplio. Cuando la relación entre las partes se encuentra muy afectada, o los temas en cuestión son muy delicados se suele invitar a un mediador/a o facilitador/a quien ayuda a enmarcar el proceso de acercamiento y ordenar ideas, propuestas y construir una agenda común. Los conflictos sociales también pueden desbordar en actos de presión social, sobre todo cuando las conversaciones y negociaciones no rinden los frutos esperados.

### 3.2.3 Diálogo facilitado

Existen varias definiciones del concepto de diálogo. Etimológicamente, el término proviene del vocablo griego *logos*, que quiere decir *palabra*, y del prefijo *día*, que significa *entre dos personas*. Bohm, por su parte, sugiere que el *diálogo* es una corriente de significados que fluye entre, dentro y a través de los actores involucrados, de la cual puede emerger un *significado compartido* y de esta manera crear vínculos entre las personas y las sociedades<sup>40</sup>.

Uno de los desafíos mayores del diálogo consiste en *manejar* los diferentes significados que le otorgan las partes a los hechos. Para ello se requiere *coordinar* la manera en que se comparte y construye nuestros significados con otras personas<sup>41</sup>. El diálogo como acción implica, como dirían Becker y otros<sup>42</sup>, un intercambio de perspectivas, experiencias y creencias en el que las personas hablan y escuchan con una actitud abierta y respetuosa. Para iniciar un diálogo debe existir una disposición de las partes para compartir y generar un sentido y una visión nueva. De lo que se trata es de coordinar o fusionar significados, abrir la posibilidad de otras visiones, otras perspectivas y otras realidades para generar encuentros.

¿Cuáles son las condiciones que hacen posible el diálogo?

40 BOHM, DAVID. *On Dialogue*, (Sobre el Diálogo), Edición a cargo de Lee Nichol, 1996. Otras obras de Bohm están disponibles en el sitio web [www.david-bohm.net/dialogue/](http://www.david-bohm.net/dialogue/).

41 PEARCE, W. BARNETT, *The Coordinated Management of Meaning (CMM)*, California - USA, 1999.

42 C. BECKER, L. CHASIN, R. CHASIN, M. HERZIG Y S. ROTH, *Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas públicos: El Proyecto de Conversaciones Públicas*, En Fried Schnitman, Jorge Schnitman, *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos desafíos*, Buenos Aires, 2000.

- La existencia de organizaciones sólidas, representativas, con capacidad técnica y acceso a información.
- Voluntad política y compromiso de los participantes.
- Apertura de los canales de comunicación.
- Expresar abiertamente las posturas y argumentos, abriéndose a escuchar y comprender las posturas y argumentos del otro.
- Respeto a las opiniones y posiciones del otro.
- Consideración hacia visiones diferentes. Las visiones pueden ser complementarias y enriquecerse mutuamente.

### Lámina 25 **Concepto de Diálogo**

**Diálogo es el intercambio de perspectivas, experiencias y creencias en el que las personas **hablan y escuchan** en una actitud abierta y respetuosa**

*Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006*

Entonces, ¿Qué es un diálogo facilitado? Es una metodología de trabajo que se aplica en grupos de distinto tipo, en la que un tercero facilita el proceso de interacción con el fin de que el colectivo alcance determinados objetivos. El/la facilitador/a ayuda al grupo en el diseño del proceso metodológico, toma de decisiones y búsqueda de acuerdos.

### **3.2.3 Modos Originarios de Resolución de Conflictos**

“Todo proceso de negociación es ante todo un espacio altamente intercultural y los modos propios de resolver los conflictos aportan a una cultura de la negociación y el diálogo en el país”<sup>43</sup>

Muchos de los fracasos en el campo de la negociación y la resolución de conflictos entre instituciones estatales y poblaciones indígenas se deben al desconocimiento o no re-conocimiento de las formas (originarias o adaptadas), que tienen estas comunidades para resolver sus conflictos.

El objetivo es crear o encontrar puentes entre las diversas lógicas existentes, de lo contrario, una serie de factores (imposición de una sola visión, desconocimiento de prácticas y procedimientos culturales específicos en la negociación y resolución de conflictos, entre otros), pueden crear malos entendidos que trabarían e incluso intensificarían los conflictos. Las investigaciones a cargo de Vincent Nicolas, Elba Flores y Marcelo Fernández constatan lo anterior y muestran la visión que tienen los pueblos indígenas del conflicto, así como las formas tradicionales para resolverlos. Por ejemplo, Vincent Nicolas apunta a que en el mundo andino, la resolución de conflictos está sumergida en espacios ritualizados donde las autoridades tradicionales, la asamblea, la Pachamama (Madre Tierra), la hoja de coca y el yatiri son fundamentales a la hora de tomar decisiones y en la creación de espacios de diálogo.

<sup>43</sup> Nicolas, Vincent; Fernández, Marcelo y Elba Flores. *Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*. Serie Estudios 1. PIEB, UNIR, La Paz, 2007.

En el caso de tierras altas se encontró que para algunos pueblos el conflicto representa la perturbación de las relaciones sociales y del entorno natural; en el caso de tierras bajas, el conflicto pareciera ser entendido como el problema o daño causado por la violación de las normas y la alteración del orden establecido para todos.

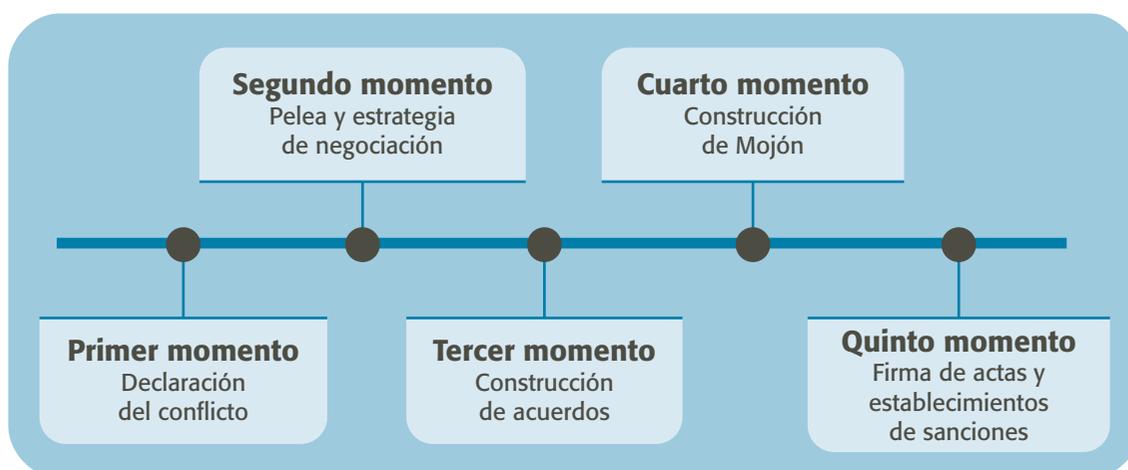
Lámina 26



Fuente: Fundación UNIR Bolivia (en base a investigaciones MORCs) 2007

En el caso de linderos del Norte de Potosí, como se señala en la investigación de los MORCs, el conflicto por linderos y su resolución transitarían por los siguientes momentos:

Lámina 27



Fuente: Fundación UNIR Bolivia (en base a investigaciones MORCs) 2007

Para los ayllus del norte de Potosí, los mojones representan sus límites y son un pacto sellado; el derribar uno de los mojones, acompañado del avance hacia tierras colindantes constituiría el rompimiento de ese acuerdo y una provocación abierta, este hecho marcaría el inicio de la confrontación. A este primer momento se denomina la *declaración del conflicto*.

En el segundo momento, denominado *pelea y estrategia de negociación*, el ayllu agredido intenta resistir al agresor, si lo logra, los antiguos mojones serán confirmados, caso contrario el avance del agresor se consolida.

En la *construcción de acuerdos* (tercer momento), se comienzan a desarrollar las primeras estrategias de negociación. Para iniciar el diálogo y asistir a la negociación, debe existir consenso al interior del ayllu, si existe esta disposición, las autoridades indagan sobre el estado de ánimo de sus homólogos y si todos están de acuerdo en un nuevo amojonamiento, se inicia el proceso de negociación. Esta etapa congrega varios rituales, ya que antes de iniciar este proceso se solicita permiso a la Pachamama (Madre Tierra), se consulta a los cerros tutelares y a la hoja de coca. El trabajo de los yatiris acompaña todo este proceso porque ellos son considerados como asesores jurídicos.

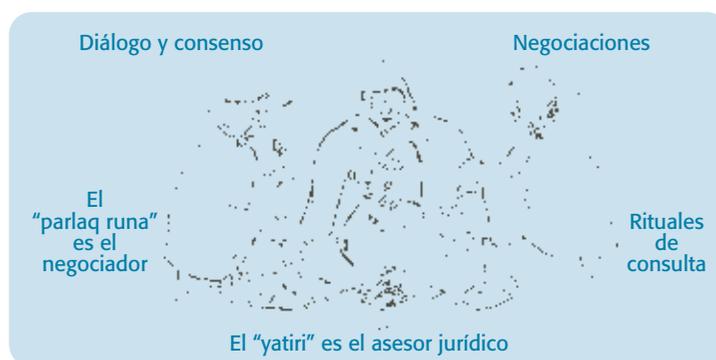
Antes de iniciar la negociación y dirigirse al mojón, las comisiones se ponen de acuerdo sobre la delimitación, luego autoridades y representantes de las partes se reúnen para compartir la

hoja de coca y de esa manera negociar. De existir un preacuerdo, se dirigen a los mojones y la negociación sobre la delimitación exacta se inicia, cada parte toma la palabra por turnos para fundamentar sus derechos sobre el lugar, si no existe problema, las autoridades de ambas partes caminan agarradas de las manos en señal de conformidad. Otra técnica es la de posicionar a personas como postes en el cerro para indicar el lugar por donde pasa el límite.

En caso de haber una dificultad para que las partes lleguen a un consenso sobre los límites del mojón, se escoge a un comunario de cada uno de los ayllus, entonces, ambos caminan agarrados de la bandera boliviana formando una ruta, la cual será tomada como límite.

Una vez precisada la ubicación del mojón, se produce el cuarto momento: *la construcción del mojón*. Este hecho va acompañado de una serie de rituales que materializan y consolidan los acuerdos. Finalmente, el quinto momento es la *firma de los libros de actas y el establecimiento de sanciones*, en el que los acuerdos logrados en los mojones son transcritos a libros de actas de cada comunidad, también se determina la sanción que se aplicará en caso de transgresión.

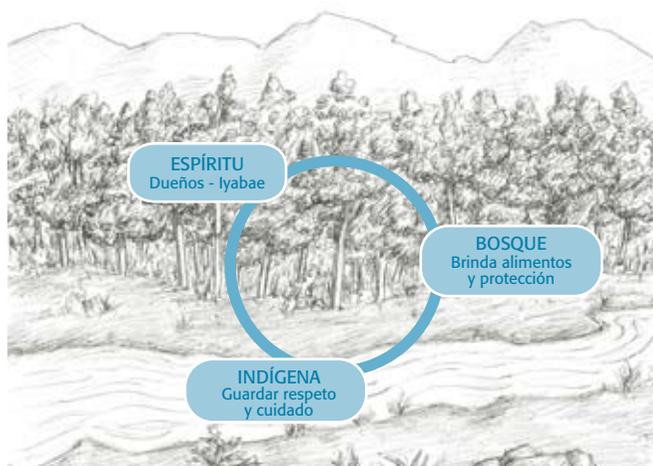
### Lámina 28 La construcción de acuerdos



Fuente: Fundación UNIR Bolivia (en base a investigaciones MORCs) 2007

Por su parte, Elba Flores apunta que los principales conflictos en los que se ve envuelto el pueblo Guarayo son principalmente por los recursos naturales. El bosque (recursos naturales y medio ambiente) juega un rol fundamental para este pueblo, ya que este poseería valores intrínsecos de tipo cultural y espiritual de subsistencia creando de esta manera una relación holística. La transgresión a este espacio origina la mayor parte de los conflictos.

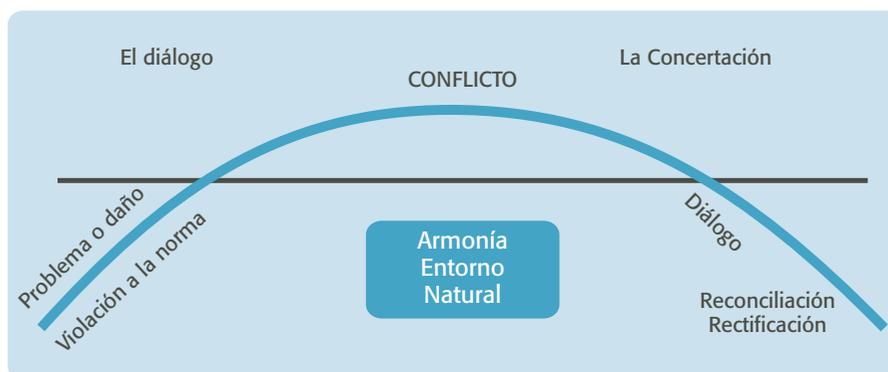
### Lámina 29 Visión holística del bosque



Fuente: Fundación UNIR Bolivia (en base a investigaciones MORCs) 2007

Como se muestra en la lámina 28, el problema o daño se inicia con el incumplimiento o desobediencia tanto de normas escritas (leyes, estatutos, reglamentos), como de las no escritas (normas morales, culturales, religiosas). Este problema o daño se convierte en factor desencadenante de conflictos, porque genera desorden y agresión para quienes conviven bajo esas normas, quebrando la armonía con el entorno natural. El diálogo y la concertación son los mecanismos válidos para la resolución de estos conflictos.

Lámina 30



Fuente: Fundación UNIR Bolivia (en base a investigaciones MORCs) 2007

Elba Flores identifica dos tipos de conflictos: internos y externos. Los primeros son los que se producen en el seno familiar, en las redes de parentesco, al interior de una comunidad o entre comunidades; están relacionados con el acceso y aprovechamiento de los recursos naturales. Los conflictos externos son aquellos que se producen con grupos que no son de las comunidades indígenas: madereros, ganaderos, colonos o campesinos.

Con los ejemplos extraídos se intenta reflejar la necesidad de que aquellos actores externos que participarán en la intervención, resolución y transformación de conflictos, estén familiarizados con las formas propias que tienen las comunidades. Para manejar estas situaciones es necesario tener una comprensión del entorno, identificar la dimensión cultural del conflicto y reflexionar sobre los procedimientos y estrategias de negociación que existen dentro de la comunidad (sistemas organizativos, formas de comunicación, patrones de ocupación, ritos, creencias, relación con el medio ambiente, sanciones y su incidencia en la vida de la comunidad).

En este sentido, se evidencia la necesidad de recuperar y promover el respeto, además de revalorizar los métodos y prácticas que tienen los pueblos indígenas en la resolución de conflictos para así poder lograr resultados efectivos.



## Cierre

En Bolivia se conocen y se utilizan los siguientes métodos alternativos de resolución de conflictos:

En el **arbitraje** las partes tienen la facultad de delegar a un tercero neutral la solución de un conflicto y los procedimientos a seguir. El fallo del árbitro se denomina laudo arbitral, éste tiene carácter de cosa juzgada.

En la **conciliación** las partes recurren a un conciliador/a (tercero neutral) para que convoque a las partes en conflicto y lleve adelante el proceso. El conciliador/a puede sugerir alternativas de solución a ser evaluadas por las partes. El acuerdo al que las partes llegan se denomina acta de conciliación, la misma tiene valor jurídico.

En la **mediación**, al igual que en los otros métodos, hay un tercero neutral llamado mediador/a. El/ella cumple el rol de "puente" de comunicación entre las partes, promoviendo así la apertura hacia el diálogo a fin de que las partes por sí solas encuentren una salida consensuada al conflicto.

En el **diálogo** se abre espacios para que las personas logren un intercambio de experiencias, creencias y perspectivas de manera abierta y respetuosa, para así lograr puntos de encuentro que sean constructivos a la hora de la transformación de conflictos. El diálogo facilitado es un espacio de encuentro y re-conocimiento entre diferentes actores, que contribuye a la prevención de la violencia.

La **negociación** es aquel instrumento que se utiliza para que las partes negocien directamente, sin la intervención de un tercero, la salida al conflicto es directa. En el caso de la negociación social, están involucrados representantes del Estado y de la sociedad civil y tiene carácter público. Generalmente, se requieren muchos encuentros para lograr acuerdos.

**Los modos originarios de resolución de conflictos** son formas ancestrales de los pueblos indígenas de abordar sus conflictos entre ellos, con la naturaleza y con su entorno. Para las personas externas es importante conocer el entorno, la dimensión cultural que se tiene del conflicto, así como los procedimientos y estrategias de negociación que existen al interior de las comunidades.



## BIBLIOGRAFÍA

- C. Becker, L. Chasin, R. *Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas públicos: El Proyecto de Conversaciones Públicas*, En Fried y Schinitman.
- Chasin, M. Herzig Y S. Roth, *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos desafíos*, Buenos Aires.
- Bohm, David  
1996 *On Dialogue (Sobre el Diálogo)*, Edición a cargo de Lee Nichol, en el sitio web [www.david-bohm.net/dialogue/](http://www.david-bohm.net/dialogue/)
- Fisher, Simon (edit.)  
2000 *Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción*, Oxfam, Gran Bretaña.
- Lederach, John Paul y Marcos Chupp  
1995 *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara-Semilla.
- Ministerio de Justicia de Bolivia  
1997 Ley N° 1770 "Ley de Arbitraje y Conciliación". 10 de marzo de 1997.
- Moore, Christopher  
1995 *El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Edit. Gránica.
- Nicolas, Vincent; Fernández, Marcelo y Elba Flores  
2007 *Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*, PIEB, Fundación UNIR Bolivia, Serie Estudios I.
- Ormachea Choque, Iván y Solís Vargas, Rocío  
1998 *Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción*, Edit. Consejo de Coordinación Judicial, Palacio de Justicia.
- Pearce, W. Barnett  
1999 *The Coordinated Management of Meaning (CMM)*, California-USA.
- Redorta, Josep  
2004 *Mediación. Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós, Barcelona.

# UNIDAD 4

## ¿CÓMO LOGRAR UNA NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA?

Introducción	93
4.1. Enfoques de negociación	97
4.2 Estilos del negociador/a	100
4.3. Fases de la negociación	104



## UNIDAD 4

# ¿CÓMO LOGRAR UNA NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA?

### Introducción

¿Por qué negociar? ¿Sabemos negociar? Negociar es parte de la vida de los seres humanos, Por ejemplo: la señora en el mercado regatea por unas verduras frescas, el adolescente negociando su mesada o la madre y el padre hablando sobre el futuro de los hijos. Todos estos momentos son espacios de interrelación entre personas o actores para llegar a acuerdos comunes.

El mundo de la negociación es apasionante, porque al ser una habilidad innata en algunas personas, nos ayuda al mismo tiempo a generar buenas relaciones, o al menos relaciones duraderas por la confianza que se genera en estos espacios.

La negociación es un proceso continuo, por ejemplo, para conseguir un aumento salarial hay que negociar, una vez obtenido el objetivo se tendrá que seguir negociando por otros temas en el futuro: las funciones del cargo, las condiciones laborales, las nuevas propuestas a implementar en su trabajo, etc. Esto significa que las negociaciones son constantes y pueden implicar varios temas.

La vida en sociedad se caracteriza por relaciones cotidianas de interdependencia y colaboración, de ahí surge la idea de la negociación colaborativa como medio para maximizar los resultados y mejorar la convivencia. Asimismo, se busca procesos de intercambio de opiniones de manera directa entre las partes, o sea sin la presencia de un tercero. Esto para el establecimiento de una relación basada en las capacidades de los actores y con la finalidad de llegar a un acuerdo.

La negociación implica un proceso de intercambio de información que permite un mutuo aprendizaje y un constante ajuste de expectativas e intereses de las partes.

En el proceso de negociación para la construcción de los acuerdos, las partes deben establecer con claridad el propósito de la negociación, el manejo de su relacionamiento, sus fuentes de poder, las formas de negociación, el contexto y los estilos del negociador/a, pero también tener la capacidad de identificar claramente los intereses y necesidades propias y los de la otra parte.

Una práctica correcta de la negociación implica determinados momentos o pasos, es importante tener en cuenta cada paso, pues sólo así podremos asegurar procesos eficientes y resultados a largo plazo. Después de haber trabajado con diferentes organizaciones sociales y adecuando la teoría a la práctica, proponemos las siguientes fases:

### Fase I: Preparación

En primer lugar y fuera de la mesa de negociación, las partes deben prestar máxima atención a todos los aspectos y detalles que les permitan establecer objetivos claros, así como trabajar en la definición del lugar, tiempos y creación de un clima adecuado para la negociación. Además es importante recabar una adecuada información sobre los temas a negociar.

### Fase II Apertura

Esta fase se ejecuta cuando las partes se encuentran en la mesa de negociación. Es necesario elaborar una agenda con los temas a tratar, el orden de los mismos y el tiempo previsto, asimismo, se deben establecer las reglas del juego: quienes intervendrán por cada una de las

partes, nivel de autoridad y resolver aspectos logísticos. Una primera ronda de presentación de los puntos de vista de las partes permitirá reconocer y descubrir las motivaciones o necesidades, en seguida se expondrán los argumentos con un lenguaje positivo y practicando la escucha activa.

### **Fase III: Negociación**

En la negociación las partes deben tener la oportunidad de exponer de forma abierta sus demandas y perspectivas de la situación para formar una valoración conjunta del conflicto. Al explorar intereses y necesidades de las mismas, debemos trabajar y analizar con mayor profundidad las posiciones (el qué), los intereses (el por qué) y las necesidades (el para qué).

En la búsqueda de soluciones que beneficien a las partes no debe descartarse ninguna posibilidad, se recomienda realizar una lluvia de ideas conjunta que permita generar múltiples opciones. La elaboración de acuerdos consiste en redondear y preguntar sobre el acuerdo final, consensuar los componentes y términos de total acuerdo, para luego hacer la revisión, aprobación o modificación para la firma.

### **Fase IV: Seguimiento y monitoreo**

Al momento de firmar los acuerdos de la negociación, es necesario desarrollar un plan de seguimiento y monitoreo basado en las siguientes preguntas: quién hace qué, cuándo, cuál el costo de las acciones y cómo se monitorean los resultados.

Aprender a negociar es importante para lograr objetivos en común y para satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes. Durante todo el proceso es posible elegir entre la negociación competitiva o la colaborativa, la primera nos lleva por el camino de firmar acuerdos que posiblemente no se van a cumplir y que suelen afectar las relaciones personales; la segunda trata de separar a las personas del problema, busca generar varias opciones y su objetivo es llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

En esta unidad detallamos cómo abordar una negociación, necesidades, intereses, enfoques de la negociación, estilos de negociador/a y las fases de la negociación.

## 4. La negociación



### ¿Qué se espera del tema?

- Suministrar elementos conceptuales y prácticos de la negociación.



### Desarrollo

Dos ayllus del altiplano boliviano sostenían una disputa sangrienta por límites de tierra entre dos comunidades colindantes. Durante muchos años los comunarios indígenas de la zona no pudieron aprovechar grandes extensiones de estas tierras por ser objeto de esta discordia.

Finalmente, las autoridades estatales intervinieron porque temían una confrontación más violenta. Los funcionarios del municipio convocaron a las autoridades originarias en el terreno y, después de haber escuchado los argumentos de cada uno, decidieron dividir el terreno en dos partes iguales.

Sin embargo, esta solución impuesta dejó insatisfechas a ambas comunidades. Poco después, las dos autoridades originarias entraron a una negociación directa en presencia de sus comunidades: "¿Para qué quieren ustedes el terreno?", preguntó el representante de una comunidad. "Para el pastoreo de las ovejas", contestó el otro líder. "Fíjate que nosotros necesitamos tierra para cultivar habas", se sorprendió el primero. "Será fácil dividir el terreno, tú te quedas con el pasto para las ovejas y yo con la tierra apta para plantaciones." Así fue como en una negociación directa ambas partes consiguieron satisfacer sus intereses, sin afectar negativamente al otro.

El ejemplo del conflicto entre estos ayllus nos lleva a reflexionar sobre el sentido y alcance de la negociación: ¿Qué es negociar? ¿Qué implicaciones tiene? ¿Cómo lograr acuerdos satisfactorios? ¿Por qué las partes a veces se encierran en posiciones intransigentes? ¿Cómo lograr acuerdos basados en intereses?

La negociación se define como un proceso de comunicación mediante el cual cada una de las partes involucradas intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos. Este proceso implica un intercambio de información y un esfuerzo de ambas partes para ponerse en el lugar del otro, para así entender mejor la naturaleza de sus planteamientos.

En otras palabras, negociar involucra necesariamente la voluntad de entender el problema desde la perspectiva del otro (la contraparte), sin necesariamente estar de acuerdo con esa visión, percepción o forma de ver el mundo.



Fuente: Graciela Tapia Fundación UNIR Bolivia y PNUD, 2005

A partir de un esfuerzo conjunto, las partes pueden lograr ver el problema como un rompecabezas que, para ser resuelto, necesita la participación de todos los involucrados mediante la construcción de un acuerdo que responda a los intereses de todos.



### Ejercicio:

## Construyendo el concepto de negociación

Objetivo del ejercicio	Discutir y construir participativamente el concepto de negociación.
Sugerencias	Se sugiere realizar el ejercicio antes de presentar la definición de negociación.
Materiales	Cartulinas de colores y marcadores.
Forma de trabajo	Se inicia el trabajo individualmente, después en pareja, luego en grupos de cuatro y así se van sumando personas hasta tener dos grupos grandes.
Tiempo	30 minutos.
Pasos a seguir	<p>Inicialmente, el/la facilitador/a pide a cada participante que escriba su concepto personal de negociación en una de las cartulinas. Después, el/la facilitador/a pide que por parejas compartan el concepto inicial y construyan uno en común, el cual debe ser escrito en otra cartulina. Luego del trabajo por parejas, se sigue el mismo procedimiento pero de a cuatro personas, luego de a ocho y así sucesivamente hasta tener dos grupos grandes que deben negociar un solo concepto para la totalidad del grupo.</p> <p>Al término de la dinámica y cuando el grupo ya tiene un concepto general, el/la facilitador/a emite las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo fue el proceso?</p> <p>¿Fue fácil o difícil? ¿En qué momento lo fue?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Sienten que su concepto está incluido en el concepto final de negociación?</p> <p>Es importante que el/la facilitador/a motive al grupo en la reflexión y el intercambio.</p>



### Cierre

**La negociación vincula a dos o más actores que tienen divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se comprometen a la búsqueda conjunta de una salida al conflicto.**

- La negociación es ante todo un proceso relacional que abarca muchas facetas de la comunicación humana, por eso, para obtener resultados exitosos es necesaria la generación de confianza al inicio, durante y al término del proceso e incluso después de la firma del acuerdo.
- Negociar es una acción integral en la que el negociador/a reconoce sus habilidades, fortalezas y debilidades, con el fin de lograr sus objetivos en el proceso.

## 4.1. Enfoques de negociación



### ¿Qué se espera del tema?

- Reflexionar sobre los diferentes enfoques de la negociación.



### Desarrollo

A partir de lo expuesto en el párrafo anterior, podemos afirmar que no todas las negociaciones tienen el mismo carácter ni se pueden abordar con el mismo enfoque. Así, por un lado hay negociaciones que se basan en **posiciones**, en nuestro caso y siguiendo con el ejemplo dado al inicio de este capítulo sobre los Ayllus, la posición sería: “esta tierra me pertenece”. Por otro lado, hay otras negociaciones que están basadas en los **intereses** de las partes, lo cual quiere decir: “quiero la tierra para...,” “lo que me motiva para pedir la tierra es...,” entre otros<sup>44</sup>.

### Enfoque basado en posiciones (negociación competitiva)

Con frecuencia las personas tienden a negociar basadas en posiciones, enfrascándose en procesos largos y desgastantes que difícilmente conducen a acuerdos posibles y sostenibles. Esto se debe a que las partes tratan de imponer los intereses propios sobre los del otro a cualquier precio y a toda costa. Retomando las ideas planteadas en capítulos anteriores, diríamos que en este enfoque las partes tratan de imponer visiones o percepciones, negando las del otro. En este caso no existe el esfuerzo de ponerse en el lugar del otro sino que se intenta forzar a la otra parte a cambiar de posición.

Entonces, en una negociación basada en posiciones:

- Cada parte busca beneficios propios sin pensar necesariamente en el de la otra parte.
- Las partes tratan de ganar y convencer al otro de que está equivocado y que debe cambiar su visión del problema.
- Las partes pueden recurrir al poder (político, económico, social etc.) para salir victoriosas, imponiendo la demanda o posición propia sobre la otra parte.
- Los acuerdos que se logren no son necesariamente satisfactorios para ambos, sino sólo para una parte.
- El conflicto de fondo no llega a resolverse realmente.
- Puede darse una reacción posterior de la parte vencida, lo que puede afectar todavía más la relación entre ambas.

### Enfoque basado en intereses (negociación colaborativa)

A diferencia del anterior, en este enfoque las partes avanzan de las posiciones para concentrarse en los intereses, o sea en aquello que realmente quieren y las motiva, por lo tanto, hablan abiertamente de ellos porque los guía el afán de resolver el problema a través de un acuerdo satisfactorio para todos. Esto, independientemente de que sientan antipatía o simpatía hacia las otras personas, o sus puntos divergentes o convergentes.

<sup>44</sup> Para mayor referencia respecto a la diferencia entre posiciones e intereses, ver la herramienta de análisis de conflicto La cebolla del conflicto en la unidad 2.

Las partes deben tener la apertura y voluntad de aceptar que pueden haber diferentes visiones de una misma situación, es decir, diferentes formas de ver el mundo, dependiendo del lugar donde cada uno está parado, de su experiencia de vida, su formación, sus valores, cultura, entre otros.

El enfoque basado en intereses se caracteriza por lo siguiente:

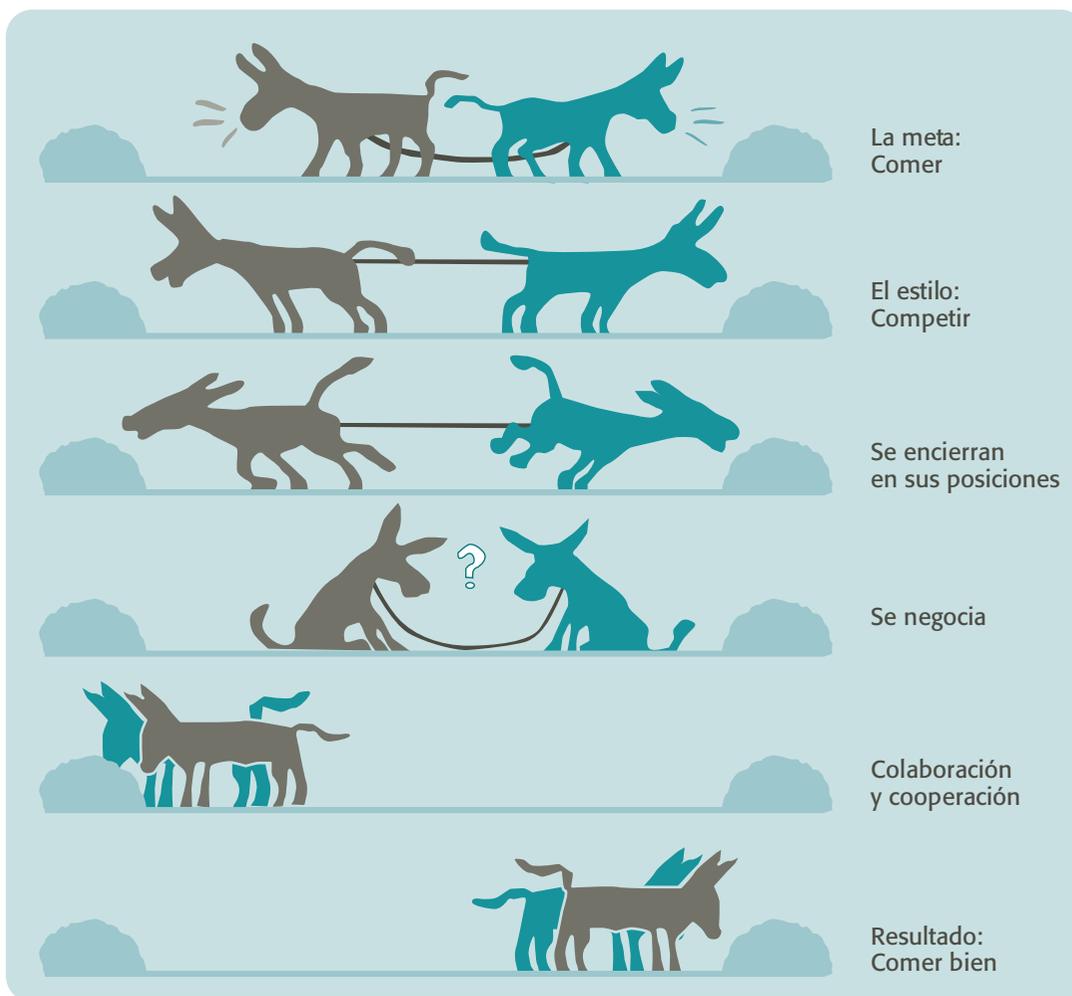
- Las partes se esfuerzan por buscar soluciones que las satisfagan a ambas.
- El problema es visto como un rompecabezas que demanda la participación de todos.
- Los resultados, al ser satisfactorios para ambas partes en conflicto, tienden a ser duraderos y a ser respetados.
- La relación entre las partes no se deteriora, es fortalecida o al menos preservada por el resultado obtenido.
- El conflicto de fondo puede llegar a resolverse realmente.



### Ejercicio:

#### Los burritos

Objetivo del ejercicio	Analizar y distinguir los diferentes enfoques de negociación, además de reconocer las ventajas y desventajas que estos pueden tener.
Sugerencias	Realizar como actividad introductoria.
Materiales	Cuerda y premios.
Forma de trabajo	4 voluntarios.
Tiempo	10 minutos.
Pasos a seguir	<p>Inicialmente, el/la facilitador/a pide la participación de cuatro voluntarios, quienes llevarán a cabo el ejercicio de los <b>burritos</b> en dos etapas y por parejas. Adicionalmente, el/la facilitador/a pide al resto del grupo que observen cuidadosamente las actitudes de los participantes en el proceso. Se colocan los premios a dos extremos del salón, de la manera en la que se muestra en la lámina 30.</p> <p>Atados por la cintura y colocados espalda con espalda, los voluntarios de la primera pareja reciben la instrucción de alcanzar el premio a como de lugar. Lo que sucede generalmente es que uno de ellos, el más fuerte o el que reacciona más rápido, logra su objetivo (ganar) a costa del otro, quien resulta perdedor porque es arrastrado por su compañero, sin poder alcanzar el premio.</p> <p>Atados por la cintura y colocados de espaldas, los voluntarios de la segunda pareja son desafiados a encontrar una manera en la cual las dos personas puedan salir ganando, logrando su objetivo que, en este caso, es alcanzar el premio.</p> <p>Una vez concluida la dinámica, el/la facilitador/a anima al grupo a expresarse respecto del comportamiento de los participantes. Posteriormente, pide a la primera y segunda pareja que expresen sus opiniones respecto de lo sucedido, hablando de sus sentimientos y percepciones. El/la facilitador/a recoge las ideas centrales en un papelógrafo y presenta al grupo el cuadro de <i>los burritos</i>, esto da pie a la reflexión sobre los modelos de negociación que son dos: competitivo y colaborativo.</p>



Fuente: Lederach y Chupp, 1995



### Cierre

#### **La negociación basada en intereses tiene la ventaja de cuidar la relación y con esto abrir la posibilidad de llegar a resultados de mutuo beneficio.**

- La negociación basada en posiciones corre el riesgo de convertirse en un tire y afloje que puede conducir a no alcanzar un acuerdo o, en su defecto, a suscribir un acuerdo insostenible.
- Muchas veces las posiciones son la parte más visible en una negociación, es lo primero que se expresa y debajo de las posiciones están los intereses y las necesidades. Por lo tanto, en el momento en que se esté negociando, es preciso que las partes se esfuercen por identificarlos y sacarlos a la superficie. Una vez logrado esto, se estará en condiciones de buscar soluciones creativas que, en la medida de lo posible, satisfagan a todas las partes.
- El/la negociador/a debe concentrarse en sus intereses y no en sus posiciones, trabajando con criterios objetivos, buscando alternativas y procedimientos creativos para que el proceso de negociación no se estanque y sea proactivo.

## 4.2 Estilos del negociador/a

Dentro de la negociación por posiciones identificamos dos estilos: suave y dura. La más tradicional es la negociación dura, enmarcada dentro del enfoque de negociación competitiva o en posiciones. Es aquella en la que se ve al otro como el adversario, por lo que se convierte en un enfrentamiento de voluntades; la búsqueda de un acuerdo tiende a convertirse en una batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra a que cambie su posición, usando incluso la fuerza o la presión.

A medida que una parte se ve obligada a ceder ante la rígida voluntad de la otra, usualmente surgen la ira y el resentimiento dejando los propios y legítimos intereses a un lado. Estos hechos tensionan la relación entre las partes y a veces la destruyen. Mientras mayor sea el número de actores que participan, más graves serán los inconvenientes cuando la negociación está basada en posiciones.

La dinámica del negociador/a suave se caracteriza por una exagerada preocupación de una de las partes por el otro, provocando incluso la renuncia a los propios intereses y necesidades. Usar una forma suave y extremadamente amistosa en la negociación basada en posiciones, hace vulnerable a quien se enfrente a alguien que utilice la versión dura, pues en esta clase de negociación el juego duro domina al suave.

Sin embargo, no hay necesidad de escoger entre la versión dura y la suave, es mejor jugar en base a la *negociación por principios*, es decir, con base en los méritos (ver cuadro para establecer las diferencias).

La *negociación por principios* se circunscribe en el enfoque de negociación colaborativa o negociación basada en intereses, no es ni dura ni suave sino ambas a la vez. Este tipo de negociación, desarrollada en el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante, enfocado en que cada parte dice qué hará y qué no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos y que donde haya intereses en conflicto, éstos se deben resolver sobre patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte.

El método de negociación de principios sugiere identificar ventajas mutuas siempre que sea posible; debe insistirse en que el resultado se base en criterios de equidad y justicia. Este tipo de negociación trabaja sobre la identificación de los intereses y la generación de opciones para satisfacer tanto los intereses como las necesidades de las partes.

Existen cuatro aspectos a tomar en cuenta en el modelo de negociación desarrollado por Harvard:

- 1. Las personas:** como seres humanos, somos emotivos, diferentes y nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Es por eso que debe identificarse y solucionarse separadamente el problema de las personas.
- 2. Los intereses:** significa pasar de lo aparente (posiciones) para llegar a lo sustancial (intereses), lo que permite dilucidar lo central de las divergencias.
- 3. Opciones:** tenemos dificultad para diseñar soluciones óptimas bajo presión, debido a que arriesgar mucho inhibe la creatividad. Es por eso que se debe pensar en gran cantidad de soluciones de beneficio mutuo, ser abiertos y creativos.
- 4. Criterios:** los términos de una negociación no se deben basar sobre criterios que una de las partes seleccione, sino en un criterio objetivo. Este último elemento puede dividirse en tres etapas:



- a) Análisis: se debe buscar la información, organizarla y reflexionar sobre ella. También se puede elegir las opciones ya propuestas y los criterios ya sugeridos como base para un acuerdo.
- b) Planeación: generar ideas y decir lo que debe hacerse. Es necesario replantear las siguientes preguntas: ¿cómo se piensa manejar el problema?, ¿cuáles son los intereses más importantes?, ¿cuáles son los objetivos más realistas?
- c) Discusión: se deben entender los intereses de las partes para buscar opciones mutuamente ventajosas.

Este método busca concentrarse en los intereses básicos y en opciones satisfactorias para ambas partes, esto tiene como resultado un acuerdo sostenible.

### Estilos del negociador/a

SUAVE	DURO	POR PRINCIPIOS
Los participantes son amistosos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes son los que solucionan los problemas.
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es un resultado eficiente y amigable.
Hace concesiones para cultivar la relación.	Exige concesiones como condición de la relación.	Separa a las personas del problema.
Es suave con la gente y el problema.	Es duro con la gente y el problema.	Es suave con la gente y duro con el problema.
Confía en los otros.	Desconfía de los otros.	Procede independientemente de la confianza.
Cambia fácilmente sus posiciones.	Se mantiene en su posición.	Centrado en intereses, no en posiciones.
Ofrece.	Exige, amenaza.	Busca intereses.
Muestra su límite inferior.	Engaña acerca de su límite inferior.	Evita tener un límite inferior.
Acepta pérdidas para llegar a un acuerdo.	Exige ganancias para llegar a un acuerdo.	Genera alternativas de beneficio mutuo.
Busca una respuesta: la que ellos aceptarán.	Busca una respuesta: la que él aceptará.	Desarrolla opciones múltiples de donde escoger; decide después.
Insiste en un acuerdo.	Insiste en su posición.	Insiste en criterios objetivos.
Trata de evitar un enfrentamiento de caracteres.	Trata de ganar un duelo de caracteres.	Trata de llegar a un acuerdo independientemente de los caracteres.

Fuente: Fisher et. al., 1993

Otro aspecto a considerar es el referido a las habilidades que debe tener o desarrollar un negociador/a. En este caso, la experiencia es muy importante, ya que cada nueva negociación es un nuevo aprendizaje que promueve el desarrollo de ciertas habilidades.

### Habilidades del negociador/a

En todo proceso negociado, el buen negociador/a debe tener la habilidad de comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de forma propicia y adecuada.

Las habilidades o actitudes emocionales ayudan al negociador/a en su rendimiento ya que aumentan la confianza en sí mismo y mejoran su integridad (un negociador/a debe ser una persona íntegra), su autocontrol (no cediendo ante presiones, ni dejándose intimidar) y perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones. El negociador/a hace un esfuerzo por entender los intereses del otro e incrementa su capacidad de comunicación.

**Autoconocimiento del negociador/a.** Un buen conocimiento de sus fortalezas y debilidades es una cualidad común de los buenos negociadores. En toda negociación es importante que los negociadores reflexionen sobre lo que están dispuestos o no a hacer en un proceso de ese tipo, independientemente de la otra parte. Esto tiene que ver con principios éticos.

**Flexibilidad.** Los negociadores flexibles se adaptan rápidamente a los cambios, reorganizan sus prioridades cuando es necesario y son receptivos a las nuevas propuestas (negociador/a colaborativo/a). Por el contrario, los negociadores inflexibles obstaculizan procesos, bloquean el diálogo y buscan imponer sus posiciones e intereses (negociador/a competitivo).

**Iniciativa para buscar soluciones a la negociación.** Los negociadores con iniciativa están siempre dispuestos a aprovechar las oportunidades y no dudan en adaptar su estrategia cuando la negociación lo requiere. Generan opciones para alcanzar un acuerdo y buscan enfocarse en los puntos en común antes que en las divergencias.

**Responsabilidad ante los acuerdos.** Los negociadores responsables son sinceros, cumplen los compromisos alcanzados en el acuerdo, actúan ética y honradamente, reciben críticas y aceptan sus errores. Por otro lado, la carencia de integridad y responsabilidad acarrea la desaprobación de la otra parte y crea conflictos de actitudes que imposibilitan llegar a un acuerdo satisfactorio.

**Comprensión de las partes.** Los negociadores escuchan atentamente a la otra parte y son receptivos y sensibles a sus necesidades, puntos de vista y señales emocionales que emiten. Entienden antes de juzgar, evaluar o criticar.

**Capacidad de persuasión.** Los negociadores son muy persuasivos y saben utilizar estrategias sutiles para conectarse emocionalmente con la otra parte. Exponen eficazmente sus puntos de vista en busca de la mejor solución, la cual siempre es planteada en plural (considerando todos los intereses de los involucrados). Por el contrario, los negociadores que no se conectan emocionalmente con la otra parte tienen dificultades para ganar su confianza.



## Ejercicio:

### Cruzando la línea

Objetivo del ejercicio	Distinguir los diferentes estilos del negociador/a.
Sugerencias	Usar como actividad introductoria.
Materiales	Cinta masking.
Forma de trabajo	2 filas de acuerdo al número de participantes del taller
Tiempo	15 minutos.
Pasos a seguir	<p>Con la ayuda de una cinta masking, el/la facilitador/a divide el salón en dos partes y pide a los participantes que formen dos filas y se coloquen frente a frente, separados por la línea. Posteriormente anuncia que la consigna es que cada uno de los participantes logre que su par cruce la línea, utilizando para ello cualquier estrategia (la fuerza, el engaño, etc.). El tiempo requerido para lograr el objetivo es de 2 minutos.</p> <p>Al término de la dinámica, el/la facilitador/a pregunta a los participantes quiénes lograron que su par cruzara la línea y cómo lo hicieron. Lo que sucede a menudo es que la mayoría no logra el objetivo planteado en el tiempo estipulado, ya que cada uno espera que sea el otro el que cruce la línea, sin considerar que esto puede ser fácilmente realizable si ellos también lo hacen. Lo importante es reflexionar sobre el estilo empleado (que puede ser suave o duro) para conseguir el fin.</p>



## Cierre

**Los estilos de la negociación dura y suave llevan a un círculo negativo porque en ambos casos, los participantes manejan únicamente los conceptos de ganar o perder. En el primer caso se negocia bajo posiciones, generando competencia; y en el segundo caso, una de las partes sobrepone los intereses del otro en desmedro de los propios.**

- Cuando existe un conflicto de intereses se debe insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo, independientemente de la voluntad de las partes, es decir, negociar guiado bajo principios como la ética, la empatía, la apertura y la flexibilidad, entre otros. Hay que tomar en cuenta que este estilo tiene sus limitaciones, ya que a menudo es difícil que en los conflictos sociales, los actores entren en una negociación colaborativa, pues se ve limitada la racionalidad; no olvidemos que las emociones y factores psicosociales pueden impedir ver con claridad la situación.

### 4.3. Fases de la negociación

La negociación es un proceso delicado y complejo donde lo ideal es no improvisar. Requiere del establecimiento de ciertas condiciones por parte de los negociadores, las que deben servir para crear un clima apropiado.

Un aspecto importante de la negociación, es **dónde** ésta se va a llevar a cabo, **quiénes** van a participar, **cómo** van a manejar el proceso, **qué** es lo que van a negociar y **qué esperan** lograr del mismo.

Respecto al lugar de reunión, es importante buscar un espacio neutral, ya que cuando los conflictos han llegado a una crisis, las partes pueden rechazar encontrarse en terreno del adversario. De lo que se trata es encontrar un ambiente favorable para la negociación donde las partes se sientan cómodas y puedan hablar libre y abiertamente. Si los negociadores han logrado crear este ambiente de confianza, se ha recorrido parte del camino.

Por otra parte, los representantes de las partes deben ser necesariamente legítimos frente a sus bases y tener capacidad de decisión a la hora de negociar y firmar un eventual acuerdo. Se necesita establecer reglas básicas y compromisos mínimos entre las partes respecto a la forma en la que quieren que se desarrolle la negociación. Será necesario que las partes se pongan de acuerdo sobre la forma de trabajo en un marco de respeto y tolerancia, valores que pueden asegurar un proceso sin peligro de fracaso.

Más importante que el cómo, es la agenda de la negociación o el qué. Es recomendable que esta agenda sea definida con anterioridad a la negociación propiamente dicha, para que las partes se aboquen de lleno a su contenido.

Finalmente, a la hora de negociar es importante que las partes determinen por separado y, posteriormente, de manera conjunta, cuál es el resultado buscado con la negociación.

A manera de síntesis, si el diseño de un proceso de negociación es inapropiado para un contexto determinado, está condenado al fracaso desde un principio. Esta afirmación se basa en el reconocimiento de la singularidad de cada situación, lo que descarta la aplicación de recetas universales, cada situación es única.

#### Desarrollo del proceso de negociación

En una negociación se pueden distinguir las siguientes fases:

1. Fase 1: Preparación del proceso.
2. Fase 2: Apertura.
3. Fase 3: Negociación.
4. Fase 4: Seguimiento y monitoreo.

Veamos las características de cada una de estas fases.

##### **Fase 1: Preparación del proceso**

###### *a. Eligiendo el equipo negociador*

Para definir el equipo negociador, hay tres elementos muy importantes que se deben tomar en cuenta:

**Primero**, que el equipo, conformado por dirigentes o representantes elegidos por las bases, tenga coherencia interna. Debe trabajar coordinadamente evitando que las desinteligencias o

disensos se hagan evidentes en la mesa de negociación, frente al interlocutor. El discurso de los representantes debe ser homogéneo y claro.

**Segundo**, el equipo negociador debe tener un mandato claro, o sea tener consciencia de los objetivos del sector o grupo al que representa, puesto que es su portavoz. Esto supone un trabajo previo de análisis entre la dirigencia y las bases, en el que ambos se ponen de acuerdo respecto de lo que están dispuestos a negociar o no, y lo que quieren conseguir de la negociación.

**Tercero**: el equipo debe ser portador de la autoridad otorgada por sus bases, siendo legítimos ante ellas y gozar de su confianza, así cualquier eventual acuerdo al que se arribe en la negociación podrá ser avalado por aquellas. Varias negociaciones que prosperan favorablemente, luego se ven frustradas porque las bases desconocen el liderazgo y autoridad de sus representantes. Aquí es fundamental la transparencia en la información tanto de la dirigencia hacia las bases y viceversa.

Además, es necesario recordar que los negociadores/as deben tener algunas habilidades y haber desarrollado ciertas actitudes que pueden ser fundamentales a la hora de arribar a un acuerdo, por ejemplo, cierta flexibilidad, iniciativa y un carácter proactivo.

#### *b. Recabando la información*

Todo negociador/a debe estar preparado a la hora de negociar, es decir, bien informado de la persona o grupo con los que va a negociar. Es necesario saber o intuir qué es lo que quiere el otro.

En la mesa de negociación se produce el intercambio de información entre partes, previamente los negociadores deben tratar de identificar los intereses y necesidades del otro. Esta tarea puede ser más sencilla si tratan de ponerse en el lugar del otro.

Asimismo, información de los denominados informantes clave (amigos del otro sector, que siempre existen en la práctica) o de otras fuentes (actas, pronunciamientos oficiales, declaraciones, etc.) pueden contribuir a entender mejor la posición del otro, antes de encontrarse con éste en la mesa de negociación.

#### *c. Objetivos (identificando los intereses)*

Una parte de la preparación del proceso de negociación consiste en identificar los objetivos por separado, esto deberá estar basado en los intereses reales y en la determinación de aquello que puede lograr que estos sean satisfechos. Puede ser útil, para aclarar estos aspectos, la utilización de algunas herramientas de análisis de conflictos, como **la cebolla**.

A partir de ello, algunas preguntas que pueden servir de guía son:

- ¿Qué es lo que nos gustaría conseguir?
- ¿Qué es lo que pretendemos conseguir?
- ¿Qué es lo que debemos conseguir?

Cuando la negociación se realice, estos objetivos serán expuestos por ambas partes, pero siempre pensando en que este tipo de procesos implica la voluntad de renunciar a algunas posiciones para lograr un acuerdo conveniente para ambas partes.

#### *d. Definiendo el mini-max*

Un ejercicio útil para preparar la negociación es el del mini-max, que permite delimitar los márgenes de negociación. En este caso, las preguntas son las siguientes: Si voy a negociar

¿cuál es el resultado mínimo que podría conseguir? Y ¿cuál es el resultado máximo que podría lograr? Esto sirve para establecer parámetros: “menos de esto no acepto porque no me conviene y afecta mis intereses”; o “más de esto es deseable, a veces es lo ideal. Obviamente, en el espacio medio de negociación está lo que yo considero aceptable”.

#### *e. Reuniones previas informales*

Muchas veces resulta útil definir algunos aspectos de la negociación en reuniones de carácter informal o de pasillo. En estos encuentros se puede esbozar la futura agenda de negociación, definir el lugar donde se va a realizar la reunión, el número de delegados y representantes, la cobertura o no de los medios de comunicación, los responsables de informar a la prensa, etc.

Estas reuniones son una negociación preliminar de las partes o una negociación de las negociaciones. Incluso, si en esta parte del proceso las partes ya definieron su agenda, al momento de negociar será más fácil concentrarse en los temas centrales y contenido. Muchas veces, en la primera parte de las negociaciones se intenta definir la agenda, esto no siempre es una tarea fácil y resta tiempo y energía al tratamiento de los temas centrales del conflicto. En toda negociación son los negociadores quienes deciden la duración y las fechas de las conversaciones, su dinámica o sus reglas.

### **Fase 2: Apertura**

#### *Reglas de juego*

El proceso de negociación se inicia con el establecimiento claro y conciso de las reglas de juego, las cuales deben ser de conocimiento y aceptación de todas las partes involucradas. Así se llevará adelante la reunión con un respeto mutuo. Las reglas dependen de las partes y de lo que ellas consideren necesario para crear un clima de confianza apropiado para negociar.

Cada situación es única y particular, por lo que no todas las reglas servirán para todos los procesos pero, las que no deben estar ausentes son el respeto, la tolerancia y una actitud de escucha al otro, entre otros.

#### *a. Validación de la agenda*

Arriba mencionamos que a veces puede resultar ventajoso realizar un esbozo de la agenda antes de la negociación en sí, pero ya en la mesa, ésta debe estar definida y consensuada (cada una de la partes debe sentir que sus preocupaciones están expresadas en la agenda y que ninguna quedó al margen).

Luego, los negociadores definirán por donde empezar, si por los temas más importantes, los más urgentes, los más fáciles, por los que hay mayor convergencia o por los más intrincados. Sin embargo, empezar por los temas donde existen mayores coincidencias puede allanar el camino, creando continuidad y motivación por los logros alcanzados. Esto dependerá de la situación y de las partes.

### **Fase 3: Negociación**

Se trata del momento de la negociación como tal, donde la base del intercambio entre las partes es la agenda de la negociación que recoge las principales preocupaciones de las partes.

Una vez definidos los temas, cualquier otro punto o planteamiento que surja en el proceso puede ser canalizado y remitido a otras reuniones para evitar desorganizar la agenda. De lo que se trata es de ser flexible y no descartar otras demandas, sino anotarlas para posteriores reuniones o trasladarlas al ítem puntos varios.

## a. Exposición de las partes

Es fundamental que las partes tengan la voluntad de escuchar mutuamente los intereses y necesidades del otro. En esta etapa se distinguen dos momentos fundamentales: el cuéntame y el situarse.

### 1) *Cuéntame*

El cuéntame significa indagar cómo ve el otro el problema. A la hora de negociar, nuestro objetivo es tener la máxima información posible sobre la situación de la otra parte, sus visiones, percepciones, intereses o expectativas. Así como la gente ve diferentes imágenes en pinturas y gráficos, por ejemplo, en la ilustración del músico en la unidad 1, en la negociación las partes tienen percepciones diferentes sobre los mismos hechos.

No olvidemos que las partes están buscando conocer al otro, sin juzgarle o tomar partido o renunciar a los objetivos propios, sino con la idea de que en la siguiente etapa se pueda operar el situarse, que no es más que el ponerse en el lugar del otro, entendiendo el por qué éste quiere lo que está planteando.

### 2) *Situarse*

Se trata de situarse en el lugar del otro, sentir lo que el otro siente y percibir las cosas como el otro, reconociendo la validez de sus preocupaciones, visiones del mundo, etc. A partir de ello se podrá pensar en un acuerdo en el cual no sólo estén reflejadas las preocupaciones propias sino también las del otro. Es sencillo pensar en un acuerdo que sólo satisfaga los intereses propios, sin embargo, el desafío es buscar un acuerdo que responda a los intereses de todos los involucrados.

## b. Buscando opciones y alternativas

Un momento importante de la negociación es la generación de opciones de un posible acuerdo. Generalmente, las partes llegan a la mesa de negociación con una opción acorde a su perspectiva y en función de sus intereses, esto es normal porque es producto del ejercicio previo de evaluación mini-max. Sin embargo, en la mesa de negociación, el esfuerzo de las partes debe enfocarse en generar opciones conjuntas que no prioricen el interés individual, sino el interés general o colectivo. Esta tarea es difícil, por lo que las partes deben apelar a su imaginación, ya que el objetivo es armar el rompecabezas. La generación de opciones puede hacerse a partir de una lluvia de ideas, en la que se planteen los posibles términos de un eventual acuerdo que contemple los intereses y necesidades de ambos lados.

Posteriormente, las partes deben evaluar conjuntamente las diferentes opciones planteadas analizando su factibilidad, viabilidad, facilidad de ejecución y mayor o menor equidad para ambos lados.

La evaluación de las opciones también deberá considerar el ejercicio individual de comparar éstas con aquellas alternativas que cada parte pueda tener fuera de la mesa de negociación. Esas alternativas, mejor conocidas como MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) son nuestro plan B, o sea, aquellas alternativas que tenemos si es que no llegamos a un buen acuerdo con las partes en la negociación.

En los procesos de negociación, el hecho de sentarnos a negociar no nos obliga a que necesariamente tengamos que levantarnos con un acuerdo firmado.

Para firmar un acuerdo debemos sentirnos realmente satisfechos con los resultados de la negociación; de ahí la importancia de tener una MAAN, pues, de no estar conformes con los resultados de la negociación, podemos suspenderla y acudir a otras alternativas.

### c. Elaborando la propuesta

La propuesta del acuerdo debe ser planteada de forma tal que la otra parte la pueda aceptar. Esto sólo será posible si cada parte ve, percibe y siente que sus intereses y necesidades fueron considerados en ella. En condiciones normales, nadie aceptaría una propuesta que vaya en contra de sus intereses.

#### **Fase 4: Seguimiento y monitoreo**

Esta fase consiste en ejecutar lo acordado, concretando quién hace qué, cómo, cuándo, dónde, etc. También es importante que las partes consideren un eventual incumplimiento (parcial o total) del acuerdo y cuáles serían las posibles acciones frente a ello. No se trata de predecir un incumplimiento, sino anticiparse a éste, para que haya claridad respecto de la forma de actuar a partir de ese momento. Otro aspecto a tomar en cuenta es el seguimiento o monitoreo al cumplimiento de acuerdos.



#### **Ejercicio:**

#### **Simulación de negociación**

Objetivo del ejercicio	Poner en práctica los conceptos aprendidos.
Sugerencias	Una vez concluida la parte conceptual hacer la simulación de negociación.
Materiales	Fotocopias del caso <i>Ch'enko en la maquila</i> y de la planilla de preparación de la negociación.
Forma de trabajo	A partir de ese momento, cada grupo tiene 30 minutos para leer la información y prepararse para la negociación.
Tiempo	50 minutos.
Pasos a seguir	El/la facilitador/a conforma dos grupos, cada uno de los cuales recibe una fotocopia de la información general del caso y, posteriormente, otra de la información específica, según el rol que le haya sido asignado en la negociación.

#### **Simulación para la práctica: Un ch'enko<sup>45</sup> en la maquila<sup>46</sup>**

Ustedes, los patronos/empleadores:

Están sumamente preocupados por el futuro financiero de su empresa de maquila. Los problemas creados por ciertos empleados, generaron pérdidas y retrasos en la entrega de pedidos, cancelación de algunos contratos importantes con clientes en el extranjero, e incluso suspensión de posibles nuevos contratos de venta. Asimismo, varios activistas recurrieron a la intimidación física contra supervisores y a sabotajes contra la empresa, produciendo pérdidas económicas, deterioro de las máquinas y un ambiente de zozobra en el lugar de trabajo.

A pesar de que la empresa pagó muchas horas extras a los/as trabajadores/as para reponer algo de lo perdido y de que, ustedes, los empleados, piden trabajar cuantas horas sean posibles para aumentar su ingresos; los miembros del sindicato en formación y otros trabajadores

45 El ch'enko, palabra quechua significa lío, discusión, pleito.

46 Elaborado por Felipe Thomas (1997)

que los siguen, mantienen una actitud de confrontación y de plantear exigencias irracionales. Todo lo anterior llevó a la gerencia a tomar la justa y necesaria decisión de realizar algunos despidos de trabajadores conflictivos, y de otros a los que no se puede mantener por falta de recursos económicos.

Hasta que surjan nuevos contratos, será imposible recontractar o contratar nuevos empleados/as. Sus clientes en el extranjero ven esto muy difícil, dada la insistencia de algunos/as trabajadores/as en crear un sindicato, el cual sólo sirve para hacer desorden, distraer, bajar la moral y productividad de los/as trabajadores/as.

Pese a que en una ocasión se acabó el agua y que de vez en cuando los baños se ensucian, las condiciones generales de trabajo son buenas. Por otra parte, los códigos internos de la empresa, prohíben expresamente el maltrato por parte del personal superior (directivos, supervisores, administrativos, etc.), estos códigos se respetaron y no hubo violaciones de los mismos. Si este no fuera el caso a ustedes les importaría saberlo para luego tomar las medidas necesarias para rectificar la situación. Es decir, Uds. están comprometidos a asegurar el cumplimiento de los códigos.

Pese a todo, los dirigentes del sindicato en formación iniciaron una malintencionada campaña de desinformación y denuncias, con lo cual sólo consiguieron agravar el conflicto y generar una imagen negativa de la empresa tanto en el contexto nacional como internacional.

Por todo ello, ustedes plantean lo siguiente:

- Hasta que se obtengan nuevos contratos con clientes extranjeros, no se podrán recontractar o contratar nuevos empleados.
- No debe existir dentro de su empresa un sindicato que sólo busca crear problemas y poner trabas.
- Que se respeten los derechos humanos y laborales de los supervisores y de los trabajadores que quieren trabajar.
- Que se respeten los derechos de propiedad y de producción de la empresa.
- Que termine la campaña de calumnias y desprestigio contra la empresa.

Las relaciones están bastante tensas por toda la situación. No obstante, ustedes creen que es posible llegar a un acuerdo y están dispuestos a hacer todo lo posible para acomodar a los trabajadores/as. Lo que piden es que ellos dejen de señalar a ustedes como los corruptos que sólo buscan aprovecharse de los demás y que traten de comprender su situación.

Ustedes, los/as trabajadores/as:

Están ya cansados/as de tanto abuso de parte de los patronos, les están exigiendo trabajar horas extras forzadas, los baños están siempre sucios y sin agua, en las instalaciones hace un exagerado calor y además, hay escasa o nula ventilación. Como si eso fuera poco, los supervisores de la empresa maltratan al personal, amenazan cotidianamente e incluso llegaron al acoso sexual de algunas compañeras. Analizando estas condiciones, un grupo de compañeros/as decidió iniciar el trámite para crear un sindicato en la empresa y así poder encarar la lucha de manera organizada.

También están en conocimiento de que algunos de esos problemas (el de la ventilación, que fue cortada después de una confrontación con los patronos por la asignación de tareas pesadas -no estipuladas en el contrato- a algunos compañeros, o la prohibición de descansos para tomar agua) se dieron como represalias por parte de los patronos; por ello, varios miembros

de la Dirección Provisional del Sindicato en Formación y otros trabajadores, iniciaron una campaña de información y búsqueda de apoyo a sus reivindicaciones laborales mediante presentaciones ante la prensa, ONGs de Derechos Humanos, la Central Sindical, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), la Procuraduría de Derechos Humanos y Misión de Naciones Unidas, entre otros. Como era de esperarse, estos compañeros/as fueron despedidos por los patronos. Estos despidos, arbitrarios e injustos, estuvieron dirigidos a eliminar el sindicato.

Ustedes, mediante este pliego de peticiones, solicitan:

- La reconstrucción inmediata de todos/as los compañeros/as despedidos injustamente, tanto miembros/as de la Dirección Provisional del Sindicato en Formación como los demás.
- Una inspección por parte de la Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), sobre las condiciones de trabajo denunciadas y sobre los demás derechos de los trabajadores garantizados por ley.
- Una investigación de la Procuraduría de los Derechos Humanos sobre la violación o desconocimiento de estos derechos por parte de los patronos.
- Una supervisión conjunta (Ministerio de Trabajo y Previsión Social - PDDHH) hasta que se verifiquen condiciones más justas y sanas de trabajo, y un permanente respeto de los derechos humanos y laborales.

Las relaciones están bastantes tensas por toda la situación. Lo que más les interesa y necesitan es trabajo, no es que busquen difamar a la empresa por gusto; hicieron las protestas y denuncias porque creen que los despidos no fueron justos. Lo que quieren es que sus compañeros/as despedidos/as puedan regresar a trabajar, que por lo menos se cuente con las condiciones mínimas y justas de trabajo (condiciones físicas, respeto hacia las personas y sus derechos, etc.). Lo ideal sería, por ser más rápido, lograr un acuerdo a través de la negociación con los patronos, así que estamos dispuestos a llegar a un acuerdo con ellos, siempre que se satisfagan los intereses reflejados en los puntos de la petición.

## Análisis para la preparación de una negociación

### Hoja de preparación simplificada

Actores	Posiciones (por orden de prioridad)	Intereses (priorizados)	Posibles temas para construir consenso mínimo
Parte A (Nosotros)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Parte B	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

## Guía de preparación de la negociación

### Mis posiciones y las del otro

El ejemplo que sigue a continuación, hace referencia al pedido de aumento de salario de un sector de trabajadores en el ámbito privado.

Mis posiciones	Las posiciones del otro
Exijo un aumento salarial. Mis necesidades familiares son mayores. Estoy comprometido con la empresa.	La empresa les paga puntualmente. Esta empresa es líder a nivel nacional y cumple con la ley.

Priorización de mis intereses

Priorización de intereses (míos)	Priorización de intereses (del otro)
Incremento. Reconocimiento. Estabilidad.	Rendimiento. Mantener presupuesto. Subordinación.

### Criterio de legitimidad:

- Años de trabajo con el mismo sueldo.
- Ley de trabajo.
- Otros colegas ganan más.
- Crisis económica que sufre el país.
- Ley del mercado.

### Posibles opciones

- ¿Vale la pena arriesgar la relación con mi jefe por el aumento deseado?
- ¿Puedo negociar otros aspectos de mi trabajo? (menos carga laboral, más vacaciones, más responsabilidad, más reconocimiento)

### Mi estrategia comunicativa

- Enfoque de productividad y calidad: "Aquí están mis trabajos, la empresa gana bien conmigo".
- Dejar constancia de que yo y mi trabajo tenemos que ser valorados.





## Cierre

**Una de las fases más importantes del proceso de negociación es la preparación, porque permite que las partes clarifiquen sus objetivos y diseñen una estrategia de acción. Igualmente relevante es la fase de seguimiento y monitoreo a la que no se presta suficiente atención y que hace sostenible el acuerdo en el tiempo.**

- Antes de adentrarnos en la negociación, dejar hablar a nuestro interlocutor. Esta situación permitirá conocer su estado de ánimo y relajarnos.
- En la negociación debemos enfrentarnos al problema y no a las personas.
- Es importante estar consciente del hecho de que no llegar a un acuerdo es una posibilidad latente, ya que lo contrario nos dejaría sentimientos de frustración e incredulidad frente a otras negociaciones futuras.

## BIBLIOGRAFÍA

Lederach, Juan Pablo  
y Marcos Chupp  
1995

*¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*,  
Bogotá, Ediciones Clara-Semilla.

Simon Fisher et al.  
2000

*Trabajando con el conflicto Londres, Responding to conflict.*

Ury, William L.  
2000

*Alcanzar la paz: diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo.* Buenos Aires, Paidós.

# UNIDAD 5

## ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS EN LOS CONFLICTOS?

Introducción	117
5.1 La comunicación en la transformación de los conflictos	119
5.2 La escucha activa, principios y técnicas	127
5.3 Técnicas para una comunicación efectiva	131
Bibliografía	138



## UNIDAD 5

### ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS EN UN CONFLICTO?

La comunicación es, para muchos de nosotros, el saber hablar. Una muestra de ese saber y que trae consigo una buena intención, es la frase: “las cosas se resuelven hablando”.

La base de la comunicación es el lenguaje verbal y no verbal, ambos necesarios para expresar nuestras ideas, sentimientos y emociones; también se afirma que se requiere de una buena escucha para entender el mensaje que me transmitieron y retroalimentar o responder adecuadamente. Por ejemplo: una vecina de la calle Majo le reclama a su vecino por la basura que dejó varias veces en su acera, pero el vecino le responde inmediatamente que él no fue y que ella es una molestosa y buscapleitos, pues siempre se anda quejando de todo. Ella reacciona furiosa y le contesta que su intención no era pelear, sino arreglar el problema, pero ahora lo amenaza con que ella tomará medidas. Finalmente así, el conflicto llega a una crisis. Este hecho ilustra cómo cierta forma de comunicación puede volverse improductiva y complicar el conflicto.

Hablando no siempre se resuelven los conflictos, porque hablando también se puede discutir. Los conflictos pueden o no involucrar problemas de comunicación; porque en ellos inciden factores como los valores, las ideologías y el entorno social; y la comunicación puede ser, en algunos casos, el síntoma que ha llevado al deterioro de la relación<sup>46</sup>.

Si nos ponemos a pensar en el ejemplo anterior, ¿qué es lo que aporta la comunicación en la transformación de los conflictos? La respuesta es que la comunicación puede ser un medio a través del cual logramos sostener puentes de intercambio de información, para luego generar confianza entre los actores involucrados. La comunicación no sólo implica hablar, también es escuchar pacientemente para entender al otro/a y generar un espacio de diálogo.

Generalmente, en los conflictos es muy difícil comunicarnos eficazmente dados los muchos ruidos o dificultades en la comunicación, todo esto porque los emisores y receptores poseen bastante carga emocional, lo que afecta negativamente el proceso de la comunicación en sí.

#### Comunicación en la negociación

Una negociación es al mismo tiempo un proceso de comunicación<sup>47</sup>, porque incluye a varios actores interrelacionados con un objetivo en común que es comunicarse para la búsqueda del acuerdo.

Un buen negociador/a es un buen comunicador/a, tomando en cuenta que el proceso de negociación tiene un alto grado de contacto interpersonal o grupal, donde se tienen que utilizar todas las habilidades y destrezas para emitir y recibir mensajes claros, buscando siempre el progreso de la negociación hacia el entendimiento y el acuerdo.

Para implementar una comunicación eficaz y eficiente podemos utilizar las herramientas de comunicación que se presentan en nuestra guía, éstas serán útiles a la hora de entablar una interacción con otros actores, pues sirven para un escuchar activo y empático a través de la aclaración, puntualización, sumarización y planteamiento de nuestras ideas.

46 Vinyamata, 2005:66

47 Fisher et al, 1993:39



## Las claves del éxito para la comunicación

Una función importante de la comunicación es ayudar a crear confianza y mantener los canales abiertos de diálogo entre los actores en un contexto conflictivo.

Escuchar activamente es una técnica básica e importante, significa entender todo lo que el otro dice, es hacer el esfuerzo por decodificar el mensaje que se ha recibido y entenderlo en todo su contexto. Muchas veces es difícil escuchar activamente porque, ni bien el otro empieza a expresarse, nuestro inconsciente está preocupado, preparando la respuesta que se quiere dar; es como un ruido interno que tenemos todos los seres humanos. La persona que realiza la escucha activa debe controlar este impulso y concentrar todas sus energías en el otro.

La comunicación es interacción entre los actores; en cada momento existe un flujo de información al otro/a; es por esto que en un contexto conflictivo se debe utilizar con cuidado el lenguaje y ajustar apropiadamente el mensaje.

Para lograr un buen proceso de comunicación es necesario utilizar las herramientas que mencionamos en el texto como el parafraseo, el mensaje Yo, las preguntas, además de la escucha activa y empática.

La comunicación es también un ejercicio de nuestras habilidades y por ello se debe tomar en cuenta que estos consejos y herramientas sirven no sólo para negociar, sino también para mantener buenas relaciones en otros contextos.

## 5. 1 La comunicación en la transformación de los conflictos



### ¿Qué se espera de la unidad?

- Comprender el proceso comunicacional y su importancia en la transformación constructiva de los conflictos.



### Desarrollo

¿Cómo aprender a escuchar y a expresarnos de manera que el otro escuche y comprenda?  
¿Cómo saber si el interlocutor/a escucho?

Se conoce que la comunicación es parte importante de la vida pero no se enseña cómo comunicarse: “La comunicación no se refiere sólo al acto de hablar, podemos pasar el día entero hablando y no comunicarnos nada”<sup>48</sup>. Todo empeño sobre la materia depende por completo de comprender a fondo los fundamentos de la comunicación<sup>49</sup>.

La palabra comunicación deriva de las voces latinas: *commune facere o communis*, que traducido al castellano quiere decir “hacer o poner en común” o “lo que es común”, entendida como el acto de poner algo en común<sup>50</sup>.

Por esta razón, la comunicación es un hecho social “que implica una participación, entendimiento y asimilación de lo que se pretende hacer conocer o poner en común entre dos o más individuos, a través de una acción dinámica de elementos que hacen posible el diálogo (lo que incluye el emisor, su mensaje, el canal, el receptor y la retroalimentación)”<sup>51</sup>

La comunicación no sólo es el acto de transmitir mensajes, como algunas teorías de la comunicación lo han dicho o confirmado, es conocimiento, aprendizaje, es cultura en sí, es un arte. Comunicar es la necesidad de expresar algo: una emoción, un sentimiento, transmitir una necesidad, pero además, comunicar cada forma de entender el mundo.

### El proceso de comunicarse

Comunicarse es transmitir otra cultura y a la vez aprender de ella, transmitir conocimientos, formas de pensar y actuar; pero a la vez aprender estos procesos de comunicación. La cultura que no sólo contiene una lengua, sino toda una historia por contar y que en el mayor de los casos resulta fascinante, a decir de Iriarte y Orsini: “Todo es comunicación y todos nos comunicamos o deseamos hacerlo. Nos comunicamos con nosotros mismos, con los demás, con nuestro entorno, con la naturaleza”.

La comunicación es un proceso que implica aprendizaje, Gregorio Iriarte y Marta Orsini proponen algunos momentos cuando nos comunicamos:

48 Gregorio Iriarte y Marta Orsini Puente, *Conciencia crítica y medios de comunicación. Técnicas de análisis*, Ed. Centro Popular de Apoyo a la Educación y Centro de Apoyo de los Misioneros Oblatos MI, Cochabamba 1997.

49 El antecedente teórico más remoto que se tiene en materia de comunicación data del siglo IV antes de Cristo. Fue Aristóteles en su libro *La retórica* 384-322 a.c.) quién sistematizó la práctica del discurso, método empleado por sus maestros predecesores, Sócrates y Platón en el ágora ateniense o tribuna, sobre asuntos públicos caracterizada por la participación ciudadana, en *La retórica* precisamente esquematiza el proceso de comunicación. Hugo Siles Espada. *Modelos y efectos de la comunicación*. Ed. Significación compartida, La Paz 1997.

50 Traducción en: Ignacio Mota H., *Enciclopedia de la Comunicación*. 1ª. ed. Ed. Noriega. México DF 1994.

51 Martín Guerrero Medrano, *Radio bocina y cassette sonoro para una estrategia de comunicación en salud*, Diseño & Impresión Oporto, La Paz 2007.

- Establecemos contacto con alguien.
- Transmitimos un mensaje o lo recibimos.
- Expresamos nuestras ideas, sentimientos y experiencias.
- Percibimos las necesidades o problemas de los otros.
- Nos transformamos transformando.
- Transformamos la realidad que nos rodea.

Fuente: Iriarte y Marta Orsini, 1996

Los mismos autores proponen que en el proceso comunicacional se debe tomar en cuenta:

- Quién dice       => Emisor
- Qué dice         => Mensaje
- Por qué canal   => Medio
- A quién dice     => Audiencia- perceptor
- Con qué efectos => Análisis - resultado

Gran parte de los procesos de comunicación que vivimos dependen de nuestra percepción de la vida (desde que nos despertamos en la mañana), pero los procesos de comunicación dependen de nuestras experiencias de vida.

### ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es un tema muy amplio y polémico en cuanto a la relación social y sus características: "La comunicación es una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce pero que pocos pueden definir satisfactoriamente. Comunicación es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, es crítica literaria: la lista es ilimitada".<sup>52</sup> El concepto de comunicación es muy amplio en su definición; muchos autores la definen desde distintos puntos de vista y visión profesional, coincidiendo en que la comunicación es un proceso social donde participan por lo menos dos personas, en un tiempo y espacio, y con un determinado propósito. "Intercambiar pensamientos, opiniones y sentimientos con otras personas, puede cambiar nuestro modo de ver y hacer las cosas".<sup>53</sup>

Cabe aclarar que la comunicación es un proceso relacional mediante el que se transmiten mensajes cargados de significados de diversa naturaleza en un contexto determinado. Además, es relacional porque toda relación implica un significado del mensaje recibido, y ese significado se construye desde las ideas previas que el observador posee.

Si bien la comunicación se expresa mediante la palabra, la escritura, la imagen, el símbolo, también el silencio transmite un mensaje; Harold Lasswell, padre de la teoría de la comunicación, dice: "el significado no es algo que surge sino es construido por quienes inician un proceso de comunicación"<sup>54</sup>.

52 John Fiske. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Ed. Norma S.A. Bogotá 1995.

53 Centro de Promoción Minera. *Comunicación y Poder*. Ed. CEPROMIN, La Paz 1999

54 en: Hugo Siles Espada. op.cit.

## Elementos de la comunicación

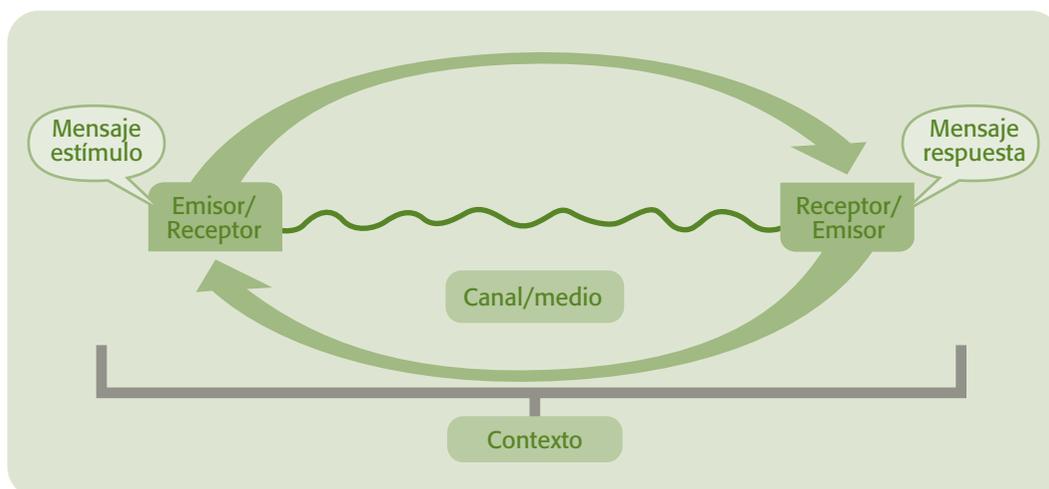
Erick Torrico, en su libro "Periodismo: Apuntes Teórico-Técnicos", explica que la comunicación es un proceso de intercambio de significaciones de permanente retroalimentación que, para que sea tal, necesariamente precisa de elementos básicos y complementarios. "Los elementos básicos son el EMISOR (transmisor, remitente o comunicador uno), el MENSAJE (contenido conceptual comunicado), el MEDIO (vehículo de transmisión) y el RECEPTOR (destinatario, preceptor o comunicador dos) De esa manera la comunicación más simple, estará definida como 'ALGUIEN que DICE ALGO por MEDIO DE ALGO a ALGUIEN' .

"Los elementos complementarios, que hacen posible o rodean la comunicación, son el CONTEXTO (que determina a emisor, mensaje, medio y receptor), el CANAL (por donde viaja el mensaje), el LENGUAJE y el CÓDIGO (que componen el mensaje), las HABILIDADES COMUNICATIVAS (de codificación y decodificación, de conocimiento del medio, determinación del emisor / receptor, claridad de propósitos, manejo de técnicas, etc.) y la REALIMENTACIÓN (feedback, retroalimentación, rebote, respuesta, que promueve el fluir constante de los mensajes)"<sup>55</sup>

Entonces, todo tipo de comunicación en su proceso requiere de algunos elementos básicos:

- El emisor: es el que envía el mensaje transformado en códigos.
- El receptor: es el que recibe el mensaje, decodifica o interpreta los signos utilizado por el emisor, es decir, escucha y comprende.
- El canal/medio: es el medio técnico por el cual se transmite o viaja el mensaje.
- El mensaje: es el significado o contenido que es enviado o recibido.
- El contexto: el ámbito donde se produce el hecho comunicativo.

Lámina 33



Fuente: Elaborado por Gabriela L. Ugarte, en base a varios autores. Fundación UNIR Bolivia, 2008

En este sentido, la comunicación humana no es limitada, es una necesidad y un derecho vital que no solamente debe ser entendida como un intercambio de mensajes, sino también como el quehacer diario de las personas, su relación personal, interpersonal, actividades, creatividad, sentimientos, forma de vida, entorno natural y tecnológico, entre otros.

## Una reflexión aparte: el contexto

Algunos autores afirman que *sin contexto no se genera el significado*, en ese sentido, el contexto es el espacio y el tiempo en el que acontece la comunicación, también es la relación entre las personas y las creencias de los participantes del proceso comunicativo.

Así que ya no podemos hablar de una situación lineal en la cual lo que uno dice es lo único que pasó. Debemos considerar el contexto donde ocurrió esa circunstancia, cómo se dio y qué relación generó, por eso decimos que el proceso comunicacional es circular, ya que se establecen relaciones que afectan: "lo que uno dice afecta asimismo y al otro y viceversa"

Veamos el siguiente ejemplo:

Doña María que tiene un puesto de venta en una calle céntrica ve afectado su espacio por una vecina que ubica otro puesto al lado. Molesta por el hecho, reacciona, se enoja, lanza furiosas críticas a su vecina y las relaciones de amistad anteriores se deterioran. A medida que el proceso comunicacional avanza por la senda cargada de emociones y percepciones negativas, las partes no escuchan, sólo perciben que sus intereses son afectados, se genera mayor confrontación y las relaciones entre las vecinas se vuelven difíciles, la violencia verbal se hace presente y el conflicto se vuelve destructivo y violento.

## Tipos de comunicación

### a. Comunicación Intra-personal

"La comunicación Intra-personal constituye un proceso de comunicación interna, simplificando, podríamos decir que se trata de un diálogo consigo mismo donde se procesa información".<sup>56</sup>

Sin embargo, este tipo de comunicación fue cuestionado por muchos autores porque se discutían las contradicciones del concepto, tomando en cuenta que la comunicación implica un proceso de diálogo entre por lo menos dos personas.

### b. Comunicación Interpersonal

"La comunicación Interpersonal esta definida como el proceso de intercambio de información y sentimientos, cara a cara, entre individuos que utilizan canales naturales y responden a un mismo código de signos"<sup>57</sup>

En la comunicación interpersonal existen intercambios (o comunicación) entre dos o más personas.

### c. Comunicación Masiva

"La comunicación masiva es la comunicación que se da a través de los medios de comunicación. Se entiende este tipo de comunicación como una forma de llegar, con un solo mensaje, a varias personas. Los estudiosos prefieren el término de comunicación masiva y no comunicación de masas. Porque el segundo concepto significaría que las masas son comunicación. La comunicación de masas confunde la definición con el peligro que se entienda a la comunicación como algo exclusivo para las masas. Esta es la razón por las que debemos referirnos a la comunicación masiva"<sup>58</sup>

56 Camacho, Edgar y otros. *Comunicación Masiva*. ERBOL, 1997

57 Ibidem.

58 Ibidem.



Entre los medios de comunicación masiva, podemos citar los siguientes:

- **Medios impresos.** Son los impresos que utilizan el código escrito para elaborar sus mensajes, su uso es independiente del tiempo y espacio. En esta categoría encontramos a los libros, los periódicos, las revistas, los boletines y otros.
- **Medios sonoros.** Son las herramientas que usan el sonido para elaborar sus mensajes. En esta categoría encontramos a la radio, los discos compactos y los cassettes. El medio radial tiene su propio lenguaje, lo que exige la construcción específica de sus mensajes.
- **Medios visuales.** Son las herramientas que utilizan el recurso de la imagen para construir sus mensajes. En esta categoría se encuentran las diapositivas, las fotografías y los afiches.
- **Medios audio-visuales.** Son los instrumentos que usan imagen y movimiento, y combinan voz y sonido para producir sus mensajes. En esta categoría se encuentran la televisión, el video y el cine.
- **Medios multimedia.** Es el sistema de medios que combina el audio, el video y la base de datos textuales y gráficos con tecnología informática. En esta categoría se encuentran los juegos multimedia, los discos compactos interactivos y los discos compactos educativos.<sup>59</sup>
- **Medios virtuales y digitales.** Aquellos desarrollados por las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTICs) que se basan en la transmisión inmediata de datos, textos imagen y audio, como correo electrónico (*e-mail*), internet, telefonía celular, radio y televisión vía satélite, periódicos digitales, conexiones sin cable (o *wi fi*) entre otros. A decir de Manuel Castells (2000) "Las NTICs se materializan en nuevas infraestructuras. Las formas de actuar, o sea los procesos, se modifican y cuando muchas formas de actuar han cambiado, la propia forma de ser se ve afectado. Los valores y actitudes llegan a transformarse y finalmente podemos decir que la cultura, la propia sociedad, ha cambiado."<sup>60</sup>

#### d. Comunicación Alternativa

La comunicación alternativa enmarca un sinnúmero de ideas, acciones y técnicas operativas disponibles frente a las instituidas, que facilitan la fluidez del mensaje, su asimilación y respuesta de quienes participan como forma de percibir el entorno de su realidad desde otro ángulo de visión, desarrollando así la iniciativa, creatividad y en general el criterio de la sociedad. "La comunicación alternativa es un proceso social cuyos contenidos y significados están determinados por la actividad política y las experiencias de cambio de los sectores de dominados(...) un esfuerzo por tratar de alcanzar un campo de acción histórico, democrático y cultural en el cual desplegar sus intereses"<sup>61</sup> Vale decir, constituye las diferentes formas de actividades que no se encuentran inmersas en el círculo dominante y que promueven nuevas estrategias de participación diferentes al orden comunicacional establecido.

#### e. Comunicación Participativa... no es un acápite

"La comunicación es, por definición participativa. Es un proceso de dos direcciones. Es interactivo, porque hace compartir un mensaje y permite establecer y mantener las relaciones sociales. Cuanto mayor alcance y poder tenga los medios de comunicación, más grande será la necesidad de que la gente intervenga en actividades de comunicación propias, locales o entre grupos.

59 Ibidem.

60 Citado por Gabriela L. Ugarte en: *Las TIC: ¿moda o herramienta para el desarrollo?*, Revista anual de la COSUDE 2004-2005. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, La Paz 2005.

61 Cite. R. Matta, 1979. Reyes, Fernando. *Comunicación Alternativa*.

De ese modo se podrán descubrir y desarrollar formas tradicionales de comunicación.”<sup>62</sup>

### **Condiciones para una buena comunicación**

Para que se dé una verdadera comunicación, con un proceso de retroalimentación sostenido y sin interferencias, Iriarte y Orsini proponen: “el mensaje debe ser claro (de fácil comprensión), preciso (que exprese objetivamente lo que se quiere decir), y breve (que se exprese con las palabras estrictamente necesarias).

Asimismo, al ser la comunicación un proceso que requiere de aprendizajes, es necesario saber escuchar: muchas veces oímos las palabras, pero no escuchamos el mensaje: “escuchar supone un acto de voluntad: querer comprender, querer acoger al otro a través de lo que dice”<sup>63</sup>.

Por otro lado, se requiere saber dialogar. Se parte del principio del respeto por el otro, que implica su aceptación y valoración: “esto no quiere decir que aceptemos sin más lo que dice; podemos estar en desacuerdo y expresarlo, pero le damos el ambiente de respeto para que pueda manifestarse; le escuchamos hasta el final, le acogemos como persona y luego dialogamos sobre su posición”<sup>64</sup>.

#### **5.1.1 Principios de la comunicación**

Se dice que es imposible no comunicarse porque por mucho que uno lo intente, no puede dejar de transmitir un mensaje, ya que existe comunicación verbal y no verbal. Tanto las palabras como el silencio tienen valor de mensaje, influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y por ende también se comunican.

#### **Comunicación verbal**

La comunicación verbal se expresa a través de signos orales que expresan diferentes situaciones anímicas, siendo una de las formas más primarias de comunicación: gritos, silbidos, llantos y risas, así también se expresa a través de palabras, sílabas y oraciones.

#### **La comunicación no verbal**

La comunicación no verbal se da a través de una variedad de signos que pueden ser sensoriales (visuales, auditivas, olfativas, etc.), gestuales y movimientos corporales, entre otros.

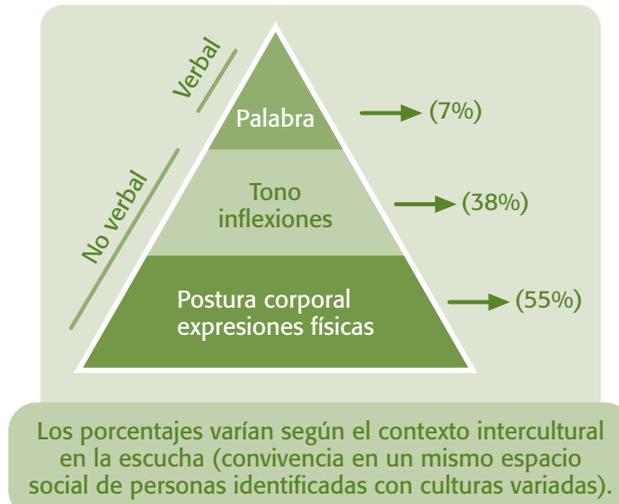
Las investigaciones de Malrabian y Ferris señalan que el 7% de los componentes de la comunicación está en las palabras, *el 55% del mensaje está en el lenguaje corporal* y el restante 38% está dado por el tono y las inflexiones de la voz. De todas formas, la importancia del lenguaje corporal varía entre culturas.

62 Asociación Mundial Para la Comunicación Cristiana /www. Wacc.org.uk/inf/aims\_29 agosto 2002.

63 Gregorio Iriarte y Marta Orsini, op. cit.

64 Ibidem.

Lámina 34



Fuente; Nató et. al.: 2006

**Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación:** La comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, deja sugerencias y mensajes implícitos.

Entonces, toda comunicación:

- Se establece entre dos partes, es relacional
- Significa algo, tiene contenido

**Metacomunicación:** Para entender el contenido de la comunicación, debemos entender la relación entre comunicantes. Por ejemplo, una mujer lleva un collar de perlas, se le acerca otra mujer y le pregunta si son perlas auténticas; el contenido de su pregunta es el pedido de información acerca de un objeto, pero al mismo tiempo proporciona la definición de relación entre ambas. La forma de hacer la pregunta indicaría una relación amistosa, competitiva o familiar, entre otros.

Veamos otro ejemplo:

Desde hace un tiempo atrás, Don José tiene un trámite pendiente en la oficina municipal. Llega a ésta, esperando tener alguna respuesta, pero la secretaria de la oficina está escribiendo y parece no haberse percatado de la presencia de Don José ni haber escuchado el saludo. Don José, que está esperanzado de recibir resultados gratos sobre su trámite, vuelve a saludar y espera respuesta o al menos una mirada, pero la secretaria continúa escribiendo. Esa actitud provoca el enojo de Don José quien muy molesto reclama, el silencio de su interlocutora lo hace sentirse ignorado, maltratado.

Como se observa en el ejemplo, existen dos formas de comunicación, ambas igualmente importantes. Si bien transmitimos nuestros pensamientos por medio de palabras, también lo hacemos a través de gestos, movimientos corporales o tono de voz, es decir, a través de todo nuestro cuerpo.

Existe la idea equivocada de que comunicación es sinónimo de información, y viceversa, pues la comunicación es un proceso circular y dialógico<sup>65</sup>, al contrario de la información que es vertical y unilateral. En la comunicación participan todos, en la información sólo los emisores

65 La comunicación es circular porque es de ida y vuelta, y es dialógica porque lleva un intercambio de ideas y conceptos en cambio la información se refiere a la transmisión de un dato.

tienen derecho a expresarse y los receptores no pueden responder. En tal sentido, la retroalimentación –es decir la capacidad de que el receptor puede ser emisor y viceversa- es la esencia de un proceso comunicativo.

Un ejemplo claro es el de una presentadora de noticias de la televisión; ella no comunica, sólo informa, pues el televidente sólo puede mirar y no interactuar con ella.



### Ejercicio:

#### Los viajeros

Objetivo del ejercicio	Reflexionar acerca de uno de los principios de la comunicación que dice que <i>es imposible no comunicarse</i> .
Sugerencias para el ejercicio	Se sugiere iniciar el tema de comunicación con este ejercicio para una mejor comprensión del tema.
Materiales	Ninguno.
Forma de trabajo	El/la facilitador/a con la ayuda de uno de los participantes.
Tiempo	10 minutos.
Pasos a seguir	El ejercicio se denomina Los viajeros. El/la facilitador/a (actor A) con el participante (actor B) simulan ser compañeros ocasionales de viaje; el actor A intenta iniciar una conversación con el actor B, pero este último mira a otro lado y da la espalda; el actor A intenta hablarle nuevamente, pero el actor B evade nuevamente la conversación. Se hace un "corte" en la representación y el/la facilitador/a pregunta al grupo ¿había comunicación? (generalmente la respuestas es "no"), esto nos permite reflexionar y mostrar que la comunicación es más que palabras.



### Cierre

#### **Tanto la comunicación verbal como la no verbal están relacionadas y, esta última, acompaña, da un sentido y marca el contexto de la comunicación**

- Las personas siempre se comunican, en tanto compartan el mismo espacio y momento.
- Constantemente se envían mensajes no verbales a otras personas (haciendo muecas o señalando con el dedo), que pueden ser mucho más importantes de lo que creemos.
- Las personas se comunican tanto con las palabras como con los gestos y el tono de la voz. Por lo tanto, es imposible no comunicarse, ya que comunico aunque no quiera hacerlo.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, el segundo califica al primero, formando una metacomunicación.
- La comunicación entre dos o más personas demuestra el tipo de relación que se tiene o se quiere tener.
- La comunicación es un proceso circular y dialogal, al contrario de la información que es vertical y unilateral.

## 5.2 La escucha activa, principios y técnicas



### ¿Qué se espera del tema?

- Comprender que el empleo de la escucha activa contribuye a una comunicación constructiva.



### Desarrollo

*“Hablar es una necesidad, escuchar, un arte” (W. Goethe)*

La escucha activa es la capacidad de prestar atención al otro y entender el mensaje y las emociones del emisor, lo que permite generar espacios de confianza<sup>66</sup>. La comunicación no verbal tiene mucha importancia para lograr una buena escucha activa y generar confianza. Generalmente, las personas en conflicto no logran establecer una buena escucha, ni tampoco se sienten escuchadas, por lo que suelen insistir con su punto de vista.

### La escucha activa permite:

- Que las partes puedan expresarse de manera constructiva y, a su tiempo, llegar a un autoconocimiento (entenderse bien a sí mismo) y al conocimiento del otro (entender al otro, lo que no quiere decir identificarse).
- Dejar por un momento los intereses particulares de lado, para saber qué siente el otro.
- Eliminar dudas, crear confianza y respeto mutuo, porque demuestra que se ha escuchado y comprendido al otro.
- Hacer sentir al otro que es escuchado. Esto abre la posibilidad de entablar una comunicación efectiva.

La escucha activa no implica que se esté de acuerdo, sino que se ha podido entender lo que dice el otro. Así, el ambiente cambia: las partes, en vez de atacar o defenderse, logran un diálogo constructivo.

¿Qué se tiene que hacer para escuchar activamente?

- Aceptar a las personas como son, lo que no implica estar de acuerdo con sus conductas.
- Escuchar sin interrumpir.
- Aceptar que no necesariamente se va a llegar a la solución del problema.
- Preguntar al otro cuando uno tiene dudas o se siente confundido, etc.
- Despojarse temporalmente de los propios criterios.
- Recordar que pueden haber varias visiones sobre el mismo tema o formas de ver el mundo.
- Concentrarse en la otra persona y reconocer la validez de las percepciones, creencias y sentimientos del otro.
- Evitar ponerse a la defensiva.

66 cf. Cardona 2005

## 5.2.1 La Comunicación no Violenta (CnV)

La Comunicación no Violenta busca que las personas se comuniquen entre sí de manera efectiva, haciendo énfasis en la importancia de expresar con claridad nuestras observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos a los demás de modo que se evite encasillar o rotular a las personas.

El ideal de la Comunicación no Violenta (CnV) es que las propias necesidades, deseos, anhelos y esperanzas no se satisfagan a costa de otra persona. Un principio clave de la CnV es la capacidad de expresarse sin usar juicios sobre lo que está bien o mal, o sobre lo que es correcto o incorrecto, se debe procurar expresar sentimientos y necesidades en lugar de críticas o prejuicios. Todo esto contribuye a un modelo de comunicación constructiva.

Lámina 35

### ¿Qué es la CnV?

- Nos enseña a observar cuidadosamente y detectar conductas y situaciones que nos afectan. Con ella **aprendemos a identificar y expresar con claridad** lo que esperamos en concreto de una situación dada.
- La CnV educa mi **capacidad de atención**.
- Es un acto basado en el mutuo dar de todo corazón.

*“ El que **da** siente crecer su autoestima, es una reacción que experimentamos al ver que nuestros esfuerzos contribuyen al bienestar de otra persona ”*



Fuente: Elaborado por Fundación UNIR Bolivia, 2007 en base a Rosenberg

Marshall Rosenberg, quien desarrolló el modelo de la Comunicación no Violenta, señala que no se trata de una simple fórmula, por el contrario, es todo un proceso que se adapta a situaciones diversas, a estilos personales y culturales.

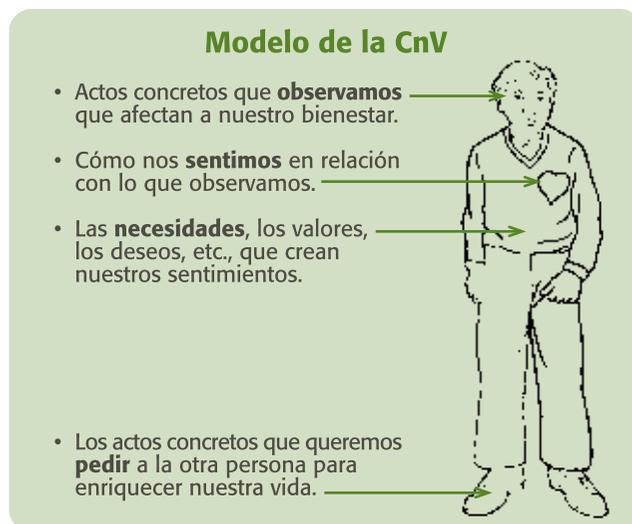
La comunicación no violenta contempla cuatro elementos básicos que influyen en una comunicación honesta y una relación empática con el otro:

1. Observar.
2. Sentir.
3. Necesitar.
4. Pedir.

Primero observar lo que ocurre en una situación dada o conflicto, y expresarlo con claridad, sin juicios ni valoraciones. Luego se comparte el sentir de ambas partes. Posteriormente se identifican las necesidades de ambas partes, las cuales están relacionadas con los sentimientos. Estos tres pasos dan lugar al cuarto: el pedir. Este último componente de la Comunicación No Violenta está centrado en lo que se espera que haga la otra persona y ayude a mejorar la relación.

De lo que se trata es de utilizar en la comunicación no sólo un lenguaje claro, sino una comunicación no verbal que haga sentir al otro entendido, mediante gestos y movimientos que

ayuden a expresarse de manera no violenta.



**Lámina 36**

Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2007 en base a Rosenberg

El aporte de la Comunicación No Violenta es<sup>67</sup>:

- “Crear relaciones personales más satisfactorias, basadas en el respeto, la compasión y la cooperación mutuos.
- Resolver conflictos pacíficamente, así sean personales, domésticos, institucionales o internacionales.
- Romper con efectos de experiencias pasadas y condicionamientos culturales.
- Saber decir “no” y aceptar el “no” del otro.
- Resolver sentimientos de culpa, miedo, vergüenza y depresión.
- Descubrir que las personas pueden contribuir naturalmente al bienestar de otros si pueden hacerlo libremente.
- Desarrollar la capacidad de escucha y comprensión.
- Terminar con patrones de pensamiento que llevan a peleas, ira y depresión.
- Encontrar las necesidades que dan vida a individuos, familias, colegios, comunidades y empresas”.

Finalmente, es necesario considerar que tanto la Comunicación No Violenta como la escucha activa, efectiva o reflexiva, el mensaje Yo, el parafraseo y los tipos de preguntas son herramientas para que el proceso de comunicación sea exitoso. También es importante saber preguntar, para generar una buena escucha activa y crear la empatía necesaria para atender y resolver los problemas que originaron el conflicto. Así habrá una transformación constructiva del conflicto.

### **Ejemplo**

La Sra. Carmen se preocupa porque su hija Delia, al retornar del trabajo, deja sus cosas en cualquier lugar del pequeño cuarto que comparten (observar). Utilizando los componentes de la Comunicación No Violenta podría decir:

Delia, entiendo que estas muy cansada, sin embargo, me desagrada ver los trabajos que

67 <http://www.comunicacionnviolenta.com/cnv3.html>

traes de tu oficina, dispersos por todos lados (sentir). Tengo la necesidad de que haya más orden en la habitación que compartimos, ¿podrías recogerlos y ubicarlos en la mesa que usas de escritorio? (Petición).



### Círculos concéntricos

Objetivo del ejercicio	Lograr que los participantes practiquen y asimilen la importancia de la escucha activa en el conflicto.
Materiales	Papelógrafo.
Forma de trabajo	Grupal.
Tiempo	Está en función de la cantidad de los participantes.
Pasos a seguir	Se forman dos círculos concéntricos con todos los integrantes del grupo: un círculo dentro del otro. El círculo exterior debe ser más amplio que el interior, por cuestiones de espacio. Cabe anotar que tanto los del círculo exterior (mayor) como los de adentro, el círculo interior (menor) se miran entre sí. El/la facilitador/a instruye que los participantes empiecen a presentarse y hablar sobre ellos mismos por un tiempo breve, definido a criterio del facilitador/a. Entonces, los que están en el círculo exterior se moverán un lugar a la derecha, con lo que se forman nuevas parejas, y comienzan a presentarse de nuevo.



### Cierre

**La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.**

- La escucha activa genera espacios de confianza que contribuyen a mejorar las relaciones personales. También permite que las partes puedan expresarse de manera constructiva y entender al otro, lo cual no significa identificarse.
- La Comunicación no Violenta enfatiza la importancia de expresar con claridad observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos a los demás, evitando el lenguaje evaluativo o que rotule o defina a los interlocutores o a terceros.

## 5.3 Técnicas para una comunicación efectiva



### ¿Qué se espera del tema?

- Conocer y practicar las técnicas de comunicación efectiva.



### Desarrollo

Debido a que la comunicación es un proceso que puede encontrar muchas dificultades y que la adecuada comunicación es importante para la interacción humana (especialmente en situaciones de conflicto), es clave contar con herramientas para una comunicación eficaz. Las siguientes son algunas de las técnicas:

#### 5.3.1 El parafraseo: hacer sentir al otro que es escuchado

Parafrasear significa confirmar si entendimos bien lo que nos quiere comunicar la otra persona sin cambiar su sentido.

El parafraseo también es tema de la Comunicación no Violenta y forma parte de la escucha activa. Propone que se plantee a través de preguntas lo entendido, para así dar lugar a las correcciones oportunas a nuestro interlocutor. Entonces, las preguntas pueden centrarse en:

**a) *Lo que el otro o los otros están observando.*** (Los hechos del conflicto)

Ejemplo: ¿Están molestos porque la entrega de materiales no se cumplió en la fecha prevista?

**b) *Lo que el otro o los otros están sintiendo y las necesidades que originaron esos sentimientos.*** En el conflicto, a veces dominan los sentimientos y las emociones se combinan con los hechos. Por lo mismo, ambas partes deben ser atendidas en el conflicto.

Ejemplo: ¿Lo que me quieren decir es que se sienten frustrados porque no cumplimos con la entrega del material?

**c) *Lo que los otros están pidiendo.***

Ejemplo: ¿Quisieran escuchar por qué no fue posible cumplir nuestro compromiso?

Al parafrasear, hay que procurar no poner el acento en posibles críticas a otras personas, ni mencionar por su nombre a quienes estén relacionados con el conflicto.

Se presenta otro ejemplo que incluye las características mencionadas:

Fernando dice furioso a su amigo: "¡No te puedes fiar de Juan! ¡Es un ladrón! ¡Nunca me ha pagado lo que me debe! ¡Es un mentiroso!".

Parafraseando podríamos responder:

"Parece que te sientes engañado (sentimientos) porque ayer no te pagaron (hecho) el dinero prometido".

Un parafraseo negativo de la historia presente sería:

"Así que piensas que Juan es un ladrón y mentiroso porque nunca te paga". Esto desataría más ira, impidiendo aplacar los sentimientos negativos; para evitar eso no se debe enfatizar las críticas o los juicios de valor, hay que identificar los sentimientos y los hechos que originaron el conflicto.

El parafraseo sirve para:

- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan en una reunión de negociación.
- Identificar información importante.
- Asegurar que lo escuchado es lo que el otro quiso decir.
- Disminuir la hostilidad.
- Reducir emociones fuertes

### 5.3.2 El mensaje YO, expresarme sin ofender

Existen dos facetas importantes de la comunicación constructiva que deben funcionar simultáneamente en un diálogo, para fomentar la cooperación en vez de la competencia. Por un lado la necesidad de apoyar al otro, que se caracteriza por escuchar activamente y, por el otro, la habilidad de reconocer que estamos de acuerdo con algo que el otro dice. Al usar el parafraseo, se deja ver la capacidad de escucha.

No queremos negar nuestras frustraciones y preocupaciones, pero ¿cómo podemos expresarnos sin atacar? Aquí aparece el mensaje YO, que se trata de una respuesta que enfrenta el comportamiento del otro sin culpar o acusar; es una forma de decir cómo me afectó (los sentimientos y el efecto) lo que hizo el otro (un hecho).

Lámina 37 El mensaje yo, una frase de admisión



Fuente: Lederach y Chupp 1995

### El mensaje YO se utiliza para:

- Ayudar a bajar las tensiones y controlar las emociones.
- Comunicar las propias necesidades o problemas que otros deben entender.
- Hablar de hechos y sentimientos.
- Expresar sentimientos propios frente a hechos.

En lugar de atacar a la otra persona, cuando se quiere evitar un agravio, queja o decir algo ofensivo, es mejor usar mensajes YO. Estos se utilizan para expresar a la otra parte cómo se siente uno ante un determinado comportamiento de ella y en qué uno se siente afectado.

El mensaje YO tiene tres partes:

- “Me siento...” (Emoción o sentimiento)
- “Cuando usted...” (Decir lo que hizo el otro: un hecho)
- “Por qué...” (El efecto de tal comportamiento).

En cualquier conflicto es imprescindible especificar qué es lo que nos preocupa o molesta, pero sin acusar al otro. Tenemos que hablar de hechos y no de suposiciones.

### El mensaje USTED, una frase de acusación

El mensaje USTED se llama así porque usualmente empieza con un usted o tú; habla del otro como el problema. Cuando empezamos con una evaluación del otro o una exposición de su carácter, es natural que se ponga a la defensiva. Entonces la comunicación se cierra y el problema se complica.

Veamos el siguiente cuadro:

#### Lámina 38 El mensaje usted, una frase de acusación



Fuente: Lederach y Chupp 1995

Con las frases (como las del cuadro): “¡no seas tan necio!”, “¡eres muy delicada!”, parecería que queremos culpar o acusar al otro, o por lo menos evaluar su comportamiento.

Muchas veces incluye una exageración (“siempre es así”) o generalización de su carácter (“es muy necio, delicado, etc.”). Esto es negativo y hace que la otra persona se ponga a la defensiva, cerrando la comunicación.

### 5.3.3 Tipos de preguntas

Existen varios tipos de pregunta (algunas muy útiles en el parafraseo) para lograr una buena escucha en el manejo del conflicto y en la mesa de negociación. Todo en busca de que se logren resultados favorables para la satisfacción de intereses de las partes.

El siguiente cuadro presenta un panorama del tipo de preguntas y el objetivo que tienen a la hora de manejar un conflicto:

Tipos de preguntas	Objetivo	Ejemplo
Exploradoras	Obtener información	¿Están cómodos?, ¿se sienten bien?
Abiertas	Para ampliar la información	¿Necesitamos mayor información? ¿Qué puntos vamos a tratar?
Cerradas	Confirmar	¿Cerramos el trato? ¿Proseguimos la reunión?
Transformadoras	Reflexionar o redefinir el problema	¿Lo acordado se cumplirá al pie de la letra?
Reflexivas	Generar procesos internos	¿Los acuerdos logrados deben ser asumidos por todos y las partes?
Circulares	Muestran qué causas y efectos se encuentran circularmente unidos	¿Cuento con tu participación para el próximo taller?

A continuación se presentan algunas preguntas guía para tres escenarios distintos:

### Preguntas para buscar soluciones

Ayudan a salir de situaciones difíciles o impases, y a buscar soluciones. Se utiliza el verbo en futuro condicional **–ía**.

- ¿Qué sugeriría usted?
- ¿Cómo mejoraría esta propuesta?
- ¿Qué cambios haría a esta propuesta?
- ¿Cómo le gustaría que sea nuestra relación a futuro?
- ¿Qué más podría dar a cambio para que acepte su propuesta?
- ¿Qué pediría usted para aceptar la propuesta que le hago?

### Preguntas para identificar problemas ocultos

Si se presume que hay algún problema escondido que impide avanzar en las conversaciones, se puede manifestar ese hecho como la causa de la controversia.

- ¿No será que no quieren aceptar nuestra oferta, porque la solución los pondría a ustedes (dirigentes) en serios problemas ante sus bases?

### Preguntas para hacer reflexionar a las partes

Invitan a que las partes reflexionen sobre su posición cuando se aferran tenazmente a ella. Se evitará presionar a las partes y que ellas evalúen las consecuencias.

- ¿Qué va a suceder si no llegamos a un acuerdo?
- ¿Qué vamos a ganar si seguimos peleándonos?

Es importante aclarar que no se trata de usar de forma estricta estas preguntas, sólo son un referente.

Los distintos tipos de preguntas deben utilizarse de acuerdo a la información que deseamos obtener, para desarrollar empatía y clarificar percepciones.

## La técnica de las preguntas

Para utilizar una buena técnica de las preguntas, es importante centrarse en los sentimientos y pensamientos del otro.

Es necesario tomar en cuenta que cada persona tiene sus propias percepciones del conflicto, por ello, es muy importante asumir una actitud abierta, observar al otro y hacer preguntas que contribuyan a analizar y entender el conflicto, para poder salir de él. La formulación de las preguntas no debe convertirse en un interrogatorio (preguntas cerradas) que pueda dar lugar a generar otros conflictos y confrontar más a las partes.

### Ejemplo:

Meses atrás, los trabajadores de una empresa presentaron un pliego de peticiones a los dueños y éstos jamás respondieron. Un paro o huelga sería muy perjudicial para los dueños, a quienes les interesa mantener productiva a la empresa.

**Pregunta abierta.** "¿Entiendo que el sindicato hizo un reclamo?"

**Pregunta cerrada.** "¿Alguien más viene a la comisión negociadora?"

**Preguntas circulares.** "¿Entiendo que están muy preocupados (sentimiento) porque sus compañeros de trabajo esperan mejorar sus condiciones laborales (reconocimiento)?"

Las preguntas cumplen un fin trascendental en la resolución de conflictos puesto que ayudan a:

- Obtener información.
- Entender mejor el conflicto.
- Encontrar soluciones.
- Aclarar puntos ambiguos.
- Hacer meditar a las partes sobre decisiones apresuradas o posturas inflexibles.
- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan, sobre todo en la mesa de negociación.

Hay que tener claro que el sentido de las preguntas no es realizar un interrogatorio (como detectives) o buscar el qué, cuándo, cómo; sino que se debe utilizar las preguntas para abordar el conflicto en sus múltiples dimensiones (percepciones, intereses reales, necesidades) para así encontrar salidas constructivas al conflicto.

### 3.3.4 Obstáculos que impiden la comunicación

Las siguientes frases suenan, al principio, como el escuchar activo, pero después de un análisis se ve que los resultados son opuestos, porque cierran la comunicación y la persona se siente incapaz de superar su problema por la manera en que responde el que "escucha".

Expresiones que interpelan:

- "Lo que realmente te está perjudicando..."
- "Tu actitud es una muestra de tu inseguridad..."
- "Si ella actuó así, tu tendrías que..."

Expresiones que interrogan:

- "¿Por qué hiciste esto?"
- "¿Estás segura de que fue correcto lo que hiciste?"

Expresiones que animan:

- "¡Despreocúpate! Ten confianza en ti mismo y verás que las cosas se solucionan..."
- "Diste tu mejor esfuerzo, ya no pienses más en eso"
- "Olvidalo, qué ganas con martirizarte..."

Expresiones que insinúan:

- "Por qué no haces..."
- "Tal vez deberías decir..."
- "Si yo estuviera en tu lugar..."
- "Tú tendrías que ir..."

Expresiones que juzgan:

- "Esa no es una actitud tan buena"
- "Salta a la vista, él es el culpable"
- "Deberías ver las cosas de otra manera y no..."

Hay ciertas ocasiones en las que estos comentarios pueden ser útiles pero, por lo general, no ayudan mucho porque detienen el diálogo y la comprensión. En vez de dar confianza, producen dudas y desconfianza; para animar o interrogar, hay que hacerlo de forma tal que la persona se sienta escuchada y comprendida.

Hay también actitudes que son obstáculos para una buena escucha y por ende para una buena comunicación, dificultando así la construcción de un ambiente de confianza entre quien escucha y quien desea ser escuchado. (Ver lámina 39)

Lámina 39



Fuente: Fundación UNIR Bolivia. 2007



## Ejercicio

Objetivo del ejercicio	Reflexionar acerca de la importancia de la escucha activa.
Materiales	Ninguno.
Forma de trabajo	El/la facilitador/a hace preguntas al grupo.
Tiempo	30 minutos
Pasos a seguir	<p>El/la facilitador/a pide a los participantes ponerse de pie y situarse en el centro del salón. En un extremo de la sala hay un cartel que indica respuesta afirmativa (sí) y en el otro extremo, respuesta negativa (no). Cada vez que el/la facilitador/a hace una pregunta, los participantes deben ubicarse en uno de los extremos de la sala. La primera pregunta que plantea el/la facilitador/a es: ¿Es violento dar una palmada a un niño? Una vez que cada participante se ubica en el espacio correspondiente, el/la facilitador/a pide que un participante de cada lado explique su punto de vista.</p> <p>Existe una serie de preguntas que podemos plantear en este ejercicio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El chisme es violento?</li><li>• ¿El linchamiento es una forma de violencia?</li><li>• ¿Los bolivianos somos conflictivos?</li><li>• ¿Los niños pueden ser violentos?</li><li>• ¿Las mujeres se comportan diferente en los conflictos?</li><li>• ¿Si no es por las buenas es por las malas?</li></ul> <p>Al término del ejercicio se pregunta al grupo cuál era el objetivo del ejercicio y a los voluntarios sobre cómo se sintieron y si parafrasear fue fácil o difícil.</p>



## Cierre

**Las técnicas de comunicación permiten, además de verificar la información que tenemos y obtener otras nuevas, transmitir un mensaje afectivo, haciéndole sentir al que escucha que tenemos interés en conocer sus criterios y que valoramos lo que piensa.**

- Las técnicas para una comunicación efectiva: el parafraseo y el mensaje Yo; las preguntas contribuyen a concentrarse en la otra persona y a abrir los canales de comunicación.
- Para aplicar las técnicas de comunicación es importante despojarse temporalmente de los propios criterios, recordando que puede haber varias formas de ver el mundo. Es un primer paso para reconocer la validez de las percepciones, creencias y sentimientos del otro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Actis Danna, Marcelo  
2006  
*Programación Neurolingüística (PNL) Claves para ser feliz*, Editorial longseller, 4ª. Ed.
- CEPROMIN, Centro de Promoción Minera  
1999  
*Comunicación y Poder*, Ed. La Paz.
- Devorah Borisoff, David A. Victor  
1989  
*Gestión de Conflictos (Un enfoque de las técnicas de la comunicación)*, Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Elisondo Torres, Magdalena  
1997  
*Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico*, Editorial Trillas.
- Fisher, Simon (edit.)  
2000  
*Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción*, Oxfam, Gran Bretaña.
- Fiske, Jhon  
1995  
*Introducción al Estudio de la Comunicación*. Ed. Norma, Bogotá.
- Guerrero Medrano, Martin  
2007  
*Radiobocina y cassette sonoro para una estrategia de comunicación en salud*, Diseño & Impresión Oporto, La Paz.
- Hogue, Lise Langevin  
1986  
*La Comunicación: Un arte que se aprende*, Ed. Sal Terrae.
- Iriarte, Gregorio; Orsini Puente, Marta  
1997  
*Conciencia crítica y medios de comunicación. Técnicas de análisis*, Ed. Centro Popular de Apoyo a la Educación y Centro de Apoyo de los Misioneros Oblatos MI, Cochabamba.
- Lederach, Juan Pablo  
1997  
*Enredos, Pleitos y Problemas. (Guía práctica para ayudar a resolver los conflictos)*, Ediciones Clara-Semilla.
- Lederach, Juan Pablo y Marcos Chupp  
1995  
*¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara-Semilla.
- Mota H. Ignacio  
1994  
*Enciclopedia de la Comunicación*, 1ª. Ed, Ed. Noriega, México DF.
- Nató, Alejandro; Rodríguez María Gabriela Rodríguez Q.  
2006  
*Mediación Comunitaria*, Editorial Universitaria, Buenos Aires.
- Redorta, Josep  
2004  
*Mediación. Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, Paidós, Barcelona.
- Rosenberg, Marshall  
2003  
*Comunicación No Violenta (Un lenguaje de Vida)*, Gran Aldea Editores.
- Vinyamata, Eduard  
2005  
*Conflictología: curso de resolución de conflictos*, 2 ed, Barcelona.

# UNIDAD 6

## ¿CÓMO FACILITAR PROCESOS?

Introducción	141
6.1 Facilitación en los conflictos	143
6.2 Compartiendo lo aprendido	148
Bibliografía	155



## UNIDAD 6

# ¿CÓMO FACILITAR PROCESOS?

### INTRODUCCIÓN

Si tuviéramos que describir el rol del facilitador/a y su contribución en el logro de un objetivo, la imagen que mejor representaría una facilitación sería la de un grupo de personas que, sujetando cuerdas que están unidas al centro, tienen la misión de introducir un lapicero que cuelga de éste en una botella que está en el piso. ¡Complicada tarea! ¿Cómo puede el lapicero introducirse en la botella utilizando para ello las cuerdas? ¿Cómo apuntar correctamente? Exige concentración, coordinación, cooperación y trabajo en equipo.

Todos están agarrando una punta, todos están involucrados, todos juegan un rol en la consecución del objetivo. Entonces, ahí es donde el/la facilitador/a interviene, animando al grupo, diciendo: ¡Vamos, ánimo!, ¡Un poco más a la derecha!, ¡No, a la izquierda!, ¡Mejor si retrocedemos!, ¡Necesitamos que algunos avancen!, ¡Pero sólo dos pasos!, ¡Ahora todos juntos!, ¡Ya falta poco!, ¡Ahora abajo!, etc.

De esta manera, queda claro que en un proceso facilitado el logro del objetivo final depende de todos y cada uno de los participantes en igual medida, ya que su esfuerzo individual y, por supuesto, colectivo es fundamental; y si alguno queda fuera es posible que el logro del resultado demande más tiempo o simplemente que éste no suceda. ¿Por qué? Porque una de las partes quedó al margen, y ahí es que el rol del facilitador/a se vuelve indispensable, porque es él quien debe alentar y promover la participación de todos, haciéndoles sentir que su contribución es importante para alcanzar el objetivo final.

*El/la facilitador/a es como el partero/a del grupo, hace más fáciles las cosas, es quien anima al grupo y comparte sus triunfos. Necesariamente tiene que ser una persona neutral que ayude a que el diálogo sea más fácil, fluido y, por ende, tenga un carácter constructivo y productivo para todos los participantes.*

Aunque su contribución es valiosa, sólo el grupo puede decidir sobre un eventual acuerdo o sobre el resultado de un diálogo, esta decisión no debe estar influida por presión alguna.

Si bien el grupo es el actor central, la participación del facilitador/a es definitivamente importante. Aunque no es responsable directo del tema en cuestión, tiene la misión de posibilitar que el resultado emerja a través del dominio de la técnica y el procedimiento adecuado. Por esto su rol es comparado con el de un partero o partera, cuya intervención es fundamental en el alumbramiento.

En un proceso facilitado, el facilitador/a anima la participación de todos los involucrados, promueve el mutuo entendimiento, clarifica las percepciones, fortalece la cooperación, etc. De esta forma, es el responsable de contribuir a que el grupo se concentre en el tema, lo comprenda y, fundamentalmente, perciba los puntos de vista de los otros actores involucrados, para así plantear propuestas para seguir adelante.

Para ello deberá gestionar el *uso de la palabra*, ayudar a las partes a clarificar ideas y posiciones; *canalizar la discusión*, establecer condiciones equitativas de participación para todos, *seguir el rastro de la conversación* y re enfocarla; y *cerrarla*, sintetizando las principales conclusiones.

Todo esto implica que el/la facilitador/a debe tener ciertas habilidades de comunicación, tanto en comunicación verbal como en la no verbal. Con relación a la primera, será esencial que el/la facilitador/a se concentre en qué va a decir, el vocabulario que va a emplear y la forma en la cual va a construir las frases.

Con respecto de la segunda, es igualmente importante que el/la facilitador/a esté consciente de la forma en la cual dice las cosas, el tono que utiliza, su postura corporal, el contacto visual, sus gestos, etc. En ambos casos, es importante que tome en cuenta el contexto cultural en el cual se desarrolla el proceso.

Ahora, si bien el/la facilitador/a no toma el lugar central, es él quien tiene que promover la participación de todo el grupo para el logro del objetivo final. Por eso debe tener las destrezas y las habilidades necesarias para crear un ambiente apropiado, con confianza, confidencialidad, colaboración e igualdad de oportunidades.

Para lograr un acuerdo, es importante que todos conozcan el objetivo y quieran trabajar en equipo, conociendo y re-conociendo las capacidades y fortalezas de los otros miembros del grupo y, aceptando y respetando sus limitaciones y dificultades.

En síntesis, el/la facilitador/a es el responsable del grupo, en tanto que es él quien, junto con el grupo, pondrá las reglas, mas no define los contenidos, guiándolo hasta la consecución de su objetivo final. Es fundamental que el/la facilitador/a identifique los sentimientos y las necesidades de todos los miembros del grupo. Él/ella debe saber propiciar la cooperación entre las partes, creando el ambiente adecuado donde todos participen en la toma de las decisiones.

Si tomamos como ejemplo un proceso facilitado con el que se pretende tomar decisiones respecto de qué política sería la que beneficiaría más a los hijos de los recolectores de castaña en Pando, quienes ayudan a sus padres en la recolección, habrá que preguntarles a ellos (a los recolectores), también a las autoridades –porque algo tendrán que decir al respecto–, y, ¿por qué no?, a los propietarios de las barracas donde están los árboles de castaña. A todos ellos porque están involucrados en la problemática y directa o indirectamente, son responsables de ésta.

Otro ejemplo. Si pensamos en la necesidad de definir la forma en la cual nuestra organización va a actuar, tendremos que plantear un proceso en el cual participen aliados y opositores, sin excluir a ninguno, porque ello significaría elegir la opción más sencilla, pero no aquella que sea sostenible en el tiempo.

Es que en un proceso facilitado todos participan y las oposiciones pueden coexistir, sin que éstas sean vistas como fuente de conflicto. Para lograr el diálogo necesitamos escuchar y comprender al otro.

Dice un proverbio: “La naturaleza nos ha dado dos orejas, dos ojos y solamente una lengua, para que podamos oír y ver más que lo que hablamos”. A veces uno olvida eso y se empeña en imponer sus puntos de vista, negándose a escuchar al otro que piensa diferente.

A veces no todos estamos dispuestos a dialogar, sólo queremos involucrarnos en un debate porque debatir es sencillo, mientras que dialogar implica un mayor esfuerzo y disciplina de escucha de nuestra parte.

## 6.1 Facilitación en los conflictos



### ¿Qué se espera de la unidad?

- Dotar de insumos teóricos y metodológicos para implementar procesos de facilitación en los conflictos.



### Desarrollo

### Facilitación de diálogos para intervenir en los conflictos

La facilitación en los conflictos es un proceso de construcción de consensos. Para que éste sea exitoso es necesario que los actores participen voluntariamente y de forma comprometida con el proceso y con los resultados. La facilitación, como proceso de intervención, no requiere de un conflicto como tal para ser desarrollado, muchas veces, es un espacio en el que los facilitadores asisten a los actores para que alcancen sus metas propuestas.

Entonces, la facilitación de diálogo, implica comunicación entre las partes en conflicto, con el objetivo de motivarlos a elaborar propuestas conjuntas de solución viable y duradera, mejorando, el proceso de toma de decisiones. En éste proceso los actores antagónicos necesitan escucharse para entenderse.

#### Lámina 40

##### OBJETIVOS DEL DIÁLOGO FACILITADO

- Ofrece un espacio transparente.
- Otorgar poder y legitimidad efectiva a los interesados.
- Crear y consolidar confianza mutua entre las partes.

*Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006*

En un proceso facilitado, el logro del objetivo final depende de todos los participantes, por eso el esfuerzo individual y colectivo son fundamentales. Si en dicho proceso alguien quedara fuera, es posible que el logro del resultado demande más tiempo o simplemente que éste no se alcance. ¿Por qué? Porque una de las partes quedó al margen; y es cuando el rol del facilitador/a se torna indispensable, porque es él quien debe alentar y promover la participación de todos, haciéndoles sentir que su contribución es importante para lograr el objetivo final.

### Tareas del facilitador/a

El rol del facilitador/a es el de constructor de puentes entre algunos actores, abriendo canales de comunicación y equilibrando el poder de los más débiles; así conducirá un proceso de diálogo hacia una transformación constructiva del conflicto.

La complejidad del rol consiste en que el/la facilitador/a, además de diseñar el proceso, debe equilibrar el poder. Ese equilibrio pasa por facilitar el acceso a la información sobre el conflicto, ayudar a las partes a clarificar los intereses y a ponerlos sobre la mesa de diálogo. El/la facili-

tador/a promueve también la participación plena, la comprensión mutua, la construcción de soluciones inclusivas y la responsabilidad compartida.

#### Lámina 41

### LA FACILITACIÓN

Es una técnica que se utiliza para:

- Hacer más fácil, constructiva o productiva una reunión.
- Diseñar y conducir un proceso más complejo durante un tiempo considerable.

Fundación UNIR Bolivia, 2006

Sin pretender dar respuestas acabadas, en esta unidad asumimos que un/a facilitador/a promueve la participación grupal, el mutuo entendimiento y la comprensión; es una persona que clarifica las percepciones y fortalece la cooperación.

En un proceso grupal de diálogo, el/la facilitador/a es el responsable de ayudar a que el grupo comprenda, se concentre y perciba los diferentes puntos de vista de los actores sobre el tema, y así plantear propuestas para seguir adelante.

Una de las tareas del facilitador/a es que el grupo dialogue, para que esto ocurra el/la facilitador/a necesita *gestionar el uso de la palabra*; *canalizar la discusión* estableciendo condiciones equitativas de participación para todos; *seguir el rastro de la conversación* reenfoicándola, cuando sea necesario y *cerrar* el diálogo resumiendo las principales conclusiones.

Esto implica que el/la facilitador/a debe tener y desarrollar ciertas habilidades de comunicación, tanto verbal (qué dice) como no verbal (cómo lo dice).

Pero además del uso de la palabra, un buen facilitador/a ayuda a promover la participación de todo el grupo para el logro del objetivo final. Por eso, debe crear un ambiente apropiado, con confianza, confidencialidad, colaboración e igualdad de oportunidades para todo el grupo.

### **Rol y destrezas del facilitador/a**

Para desarrollar un proceso de facilitación es necesario identificar los roles y destrezas que debe tener el/la facilitador/a. En algunas ocasiones el/la facilitador/a cuenta con una persona de apoyo quien registra el proceso, éste tiene el rol del registrador (veremos más adelante su rol en detalle); y en otras ocasiones el/la facilitador/a realiza ambas tareas.

Revisemos algunas de ellas:

- Guiar la conversación. Por tanto, evitar evaluaciones y tendencias de aportar ideas.
- Canalizar la estrategia del grupo en una tarea común.
- Sugerir métodos o procesos alternativos.
- Imparcialidad en la discusión; no tomar decisiones respecto del contenido.
- Planificar, porque el acompañamiento de un proceso de diálogo no se improvisa.

**Habilidades de comunicación:** tanto en lo referente a la comunicación verbal (vocabulario, construcción de frases, entonación y modulación de la voz), como en lo referente al lenguaje no verbal (postura corporal, gestos, contacto visual).

**Manejar la técnica de la entrevista:** comprende la capacidad de saber preguntar y escuchar, asimismo de aceptación y comprensión.

**Percibir adecuadamente:** controlar en la medida de lo posible los procesos subjetivos.

**Destrezas para conducir el proceso:** estimular a las partes para que el contenido de sus intervenciones sea relevante y contribuya de manera afectiva a generar opciones viables de solución.

El papel del facilitador/a no depende sólo de las técnicas sino también de un estilo personal que se desarrolla a lo largo de la vida profesional, la buena facilitación no nace, se hace.

No existe el estilo ideal de facilitación; se trata más bien de encontrar un estilo auténtico, sin embargo, aquí compartimos algunas prácticas comunes que entorpecen el proceso de aprendizaje.

## EVITAR

**El monólogo.** La tentación y preocupación por explicar los contenidos olvidándose y limitando la participación del grupo a un rol pasivo de escucha.

**Presión del tiempo.** La facilitación se siente presionada por su propia planificación, avanza rápidamente y satura de información a los participantes.

**Inseguridad.** La facilitación es poco flexible, apegado a su plan pre elaborado e ignora las expectativas y necesidades de los participantes, ya que teme que esos cambios modifiquen sus planes.

**El show.** La facilitación convierte el taller en un espectáculo exagerando el uso de sus propias habilidades, distrayendo la atención de los participantes.

**Dejar hacer.** La facilitación entrega la responsabilidad metodológica en manos de todo el grupo amparado en una supuesta actitud democrática. Esto causa confusión en los participantes, perdiendo el hilo conductor y la claridad de los roles.

**Improvisación exagerada.** La facilitación se olvida de la planificación confiando en el manejo del taller solamente a su intuición. Esto puede influir en el hilo conductor y el alcance de los objetivos.

**Toma de posiciones controvertidas.** La facilitación se identifica con la posición de una parte del grupo y se pone en contra del resto. Pierde la neutralidad y la posibilidad de facilitar un proceso a través del cual el mismo grupo busca su posición.

## El/la registrador/a

Tal como lo indica el nombre, esta persona registra la experiencia. En ocasiones es el mismo facilitador/a, en otras es alguna ayuda con la que se cuenta. Los roles del registrador/a son:

- Anotar las contribuciones de los participantes en la pizarra o papelógrafo (memoria del grupo).
- Consignar los temas centrales de forma ordenada, con letra grande y clara, visible para todos.
- Marcar las decisiones y acuerdos que se logren.

## El grupo

La convergencia de diferentes grupos es una oportunidad en la que los actores involucrados en un conflicto puedan generar un proceso de diálogo. Desde esa mirada, el grupo es un espacio de interacción entre personas dispuestas a dialogar.

## Pasos de la facilitación

a) *Establecer las reglas de juego.* Es importante que al inicio del taller el/la facilitador/a negocie con el grupo algunas reglas de juego básicas que ayuden a la tarea de diálogo a la que ingresarán. Por ejemplo:

- Participar voluntariamente.
- Hacer críticas constructivas.
- Escuchar a los demás.
- Respetar las ideas y sentimientos de los demás.
- Respetar el horario.
- Asumir una actitud de cooperación.
- Delimitar el tema a tratar.
- Planificar día, fecha, espacio, horario.
- Distribuir roles y tareas (facilitador/a, co-facilitador/a, registrador/a).
- Organizar la reunión.
- Realizar la convocatoria.

b) *Agendar los temas.* En este caso la preocupación ya no son las reglas de juego, sino sobre qué se dialogará. Para esto el/la facilitador/a ayudará a:

- Identificar los temas.
- Ordenarlos en función de la prioridad.
- Identificar los recursos disponibles.
- Diseñar un plan de acción.
- Distribuir tareas.
- Definir ejecutores.
- Asignar plazos para cumplir con los objetivos.

c) **Gestionar el uso de la palabra por turnos.** Tiene que estar atento no sólo a qué se dice, sino en qué momento lo dice, a quién se dirige, por qué participa en ese momento, etc. Esto implica:

- Ayudar a las personas a definir y clarificar las ideas y posiciones.
- Alentar la participación.

d) **Canalizar la discusión.** Es decir facilitar el diálogo para que realmente el grupo tenga altas posibilidades de progresar, para lo cual:

- Otorga la palabra y establece condiciones equitativas de enunciación.
- Sigue el “rastro” de la conversación.
- Equilibra.
- Reenfoca.

e) **Cerrar la discusión.** En un proceso de diálogo facilitado importa tanto cómo se desarrolló y cómo se cierra dicho proceso. El diálogo se relaciona con la posibilidad de generar aprendizajes para forjar una cultura ciudadana diferente, así como para profundizar procesos democráticos participativos desde los diferentes contextos en los que nos desenvolvemos cotidianamente.

### **Elementos que se deben tener en cuenta en el proceso de facilitación<sup>68</sup>:**

- a) **La interculturalidad:** Debe ser trabajada como la capacidad de reconocer al otro, respetar la diferencia, predisponerse hacia un diálogo horizontal donde exista el interaprendizaje. Implica reconocer que no todos manejamos los mismos conceptos, categorías lingüísticas, marcos culturales y cosmovisión.
- b) **Género y equidad:** La verdadera facilitación busca permanentemente la igualdad de oportunidades, la justicia, el respeto a las generaciones presentes, futuras y sus diferencias etéreas.



## Cierre

**Para un diálogo facilitado exitoso es necesario hacer un esfuerzo por equilibrar el poder entre los actores que participarán del mismo para que así todos se sientan satisfechos con el proceso y los resultados.**

La facilitación en estos procesos de diálogo contribuye a generar:

- Un espacio donde los elementos de confrontación o contrapuestos se transformen en elementos constructivos.
- Compromiso de todos los actores tanto con el proceso como con sus resultados.
- Un proceso gradual y simultáneo de aprendizaje basado en el diálogo, como una forma de prevención de la violencia y generación de salidas constructivas a conflictos.

Un/a facilitador/a:

- No toma el lugar central, interviene cuando es necesario.
- Conoce los instrumentos que va a manejar.
- Anima a los actores centrales a dialogar, a pesar de estar en una situación de polarización.
- Se compromete con arribar a resultados satisfactorios para las partes, a pesar de no ser el responsable directo del tema en cuestión.
- Conoce y domina procedimientos y técnicas de diálogo, pero también sabe cambiar rápidamente el guión.

## 6.2. Compartiendo lo aprendido



### ¿Qué se espera del tema?

- Dotar de insumos para que los promotores puedan apoyar procesos de aprendizaje.



### Desarrollo

Esta unidad intenta aportar ideas para preparar de manera cuidadosa y consciente estos procesos de aprendizajes en la modalidad de taller.

Esta propuesta se basa en la educación alternativa popular, que busca generar conocimientos desde el reconocimiento de saberes previos de la gente, sus deseos e inquietudes. El reto para el promotor, que hará de multiplicador de aprendizajes, está puesto en la creatividad y la selección de las metodologías, herramientas y contenidos adecuados para cada grupo.

### Acompañamiento de procesos de aprendizaje

¿De qué estamos hablando cuando decimos acompañamiento a procesos de aprendizaje? ¿Qué hay detrás de esta frase? Cuando el promotor inicia un acompañamiento, al mismo tiempo vuelca sus propias experiencias, es decir, que toda actitud refleja un modo de ver las

cosas, las situaciones, las personas ante las cuales asumimos tal o cual actitud y también una manera de vernos a nosotros mismos frente a las situaciones analizadas. Uno de los aspectos que todas esas actitudes reflejan es la forma en la que nosotros nos concebimos a nosotros mismos, la forma en que asumimos nuestro rol frente a los otros.

La idea es iniciar procesos al ritmo de los demás, crear espacios de interaprendizaje, donde se de lugar para expresiones, sentimientos, conocimientos, imaginación, inquietudes, deseos y expectativas, entre otras cosas. Para esto es fundamental entender a los actores con quienes se comparte estos espacios.

### **Principios de la capacitación participativa**

El aprendizaje es un proceso en el que tanto el que acompaña estos procesos, como el participante, aprenden y generan una producción colectiva de conocimientos.

El que acompaña estos procesos o el multiplicador de procesos, recoge las ideas ya existentes y parte de las experiencias previas, promueve su reflexión y su profundización para luego exponer a los participantes, nuevamente, dichas ideas de forma clara.

El aprendizaje debe perseguir un objetivo que esté basado en las necesidades de los participantes o público objetivo; de acuerdo a éste se empleará una metodología determinada. Se interioriza el contenido mejor y más rápidamente cuando se aplica lo aprendido.

El participante debe sentir que sus puntos de vista son respetados, que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, y que se le da la oportunidad de que aplique los nuevos conocimientos.

### **Los elementos centrales de un taller en los procesos de aprendizaje**

El punto de partida de todo proceso de aprendizaje debería ser el diálogo de saberes. Un taller es una situación privilegiada de aprendizaje, instalada con el propósito de reflexionar de manera organizada sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas a partir de una determinada temática. También permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula el intercambio, el análisis, el discernimiento y la búsqueda de alternativas para mejorar el entorno de vida de los participantes.

En ese sentido podemos decir que un taller es una experiencia de:

- **Trabajo activo**, donde los participantes y el facilitador o la facilitadora comparten experiencias, argumentos, reflexiones y se comprometen en acciones para generar cambios inmediatos y de más largo plazo.
- **Trabajo creativo**, que estimula la imaginación, las aptitudes artísticas de los participantes y rompe con esquemas formales, generando situaciones nuevas e innovadoras.
- **Trabajo colectivo**, que estimula el intercambio, el uso de la palabra a todos, el desarrollo de las capacidades de argumentar y contra argumentar, defender posiciones y buscar consensos.
- **Trabajo vivencial**, donde la materia prima parte de las experiencias vividas, y se convierten en nuevos aprendizajes para los demás. En este proceso, un taller debe generar identidad, apropiación, sentido de pertenencia y compromisos individuales y colectivos.
- **Trabajo sistemático** que recoge de manera organizada todo el proceso, el aporte teórico y práctico del facilitador/a y los aportes grupales de los participantes. Este material pasa a ser la memoria del taller y es un referente valioso de la producción colectiva generada.

## Grupo meta

Son las personas que acuden a un taller de manera voluntaria, participan en estos procesos con la idea de obtener información concreta y útil para aplicarla en su vida cotidiana.

El siguiente cuadro<sup>69</sup> permite identificar las necesidades de los actores en los procesos de aprendizajes.

<b>Características específicas de los participantes que aprenden</b>	<b>Sugerencias para la facilitación de talleres de capacitación</b>
Traen consigo experiencias previas sobre cuya base interpretan y entienden lo nuevo.	Partir de las experiencias y conocimientos previos de los participantes. Poner énfasis no sólo en lo intelectual sino también en lo práctico y emocional.
Se encuentran en una situación concreta de vida. Quieren establecer un vínculo claro entre lo aprendido y su situación, ya que aprenden con una finalidad práctica.	Identificar bien los grupos meta con los que se va a trabajar. Identificar y priorizar junto con el grupo meta los temas o tratar en los talleres de capacitación.
Participan voluntariamente en los talleres de capacitación. Quieren tener un rol activo tanto en la selección de los temas como en la ejecución de los talleres.	Asegurar la participación activa.
Desean aprovechar al máximo su tiempo limitado.	Priorizar los temas o tratar de acuerdo a los intereses. Resumir y sintetizar los contenidos dándoles un enfoque práctico.

## Preparación de un taller

Para que un taller tenga éxito, la fase de preparación es crucial. Esta fase comprende tres momentos:

**El diseño:** es el momento más conceptual, es donde se definen los objetivos, los contenidos y la metodología. Aquí se debe elaborar la estructura y contenidos de todo el taller.

**La planificación:** es una guía con los objetivos, contenidos y los pasos del taller. Se debe destacar los contenidos, técnicas, actividades, horarios, materiales o recursos y responsables por bloques (si está previsto facilitar en equipo).

**Elaboración de los materiales:** se hará un listado de los materiales que serán necesarios para las dinámicas del taller (papelógrafos, marcadores, tarjetas, copias de los casos, entre otros), pero además se debe preparar los materiales para llevar adelante las actividades programadas.

## Las siete preguntas para el diseño

Si se quiere planificar un taller de capacitación, es necesario hacer siete preguntas claves que nos guiarán a lo largo de su desarrollo.

69 Elaboración propia en base a Grundmann, Gesa, Stahl, Joochim de su libro *Como la Sal en la Sopa*.



<p><b>1. ¿Por qué, para qué?</b> Se deberá definir los objetivos y el contexto de la capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué esperamos lograr del taller?</li> <li>• ¿Cuáles son las habilidades prácticas que, al final del taller, deberían tener los participantes?</li> <li>• El taller, ¿corresponde a las necesidades del grupo meta?</li> <li>• ¿Cómo se relaciona el taller con las otras actividades que realizan los participantes?</li> </ul>
<p><b>2. ¿Quiénes?</b> Tener claro el grupo meta y las personas facilitadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de organizaciones participarán en el taller?</li> <li>• ¿Cuántas personas participarán? Identificar género y edad.</li> <li>• ¿Se conocen los participantes entre sí?</li> <li>• ¿Tienen los participantes experiencias similares en el tema?</li> <li>• ¿Cuáles son sus expectativas y motivaciones?</li> </ul>
<p><b>3. ¿Cuándo? Fechas y tiempo</b> Es importante determinar si el taller será por módulos o por sesiones, también definir la fecha y el tiempo de duración de cada sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál será la duración del taller?</li> <li>• ¿El horario conviene a la situación específica de los participantes?</li> <li>• ¿Es apropiado hacer dos días seguidos o con intervalos? ¿Días laborales o fines de semana?</li> <li>• ¿Con cuánta anticipación debemos enviar las invitaciones?</li> </ul>
<p><b>4. ¿Dónde? Lugar</b> Establecer el lugar donde se realizará, identificar si el espacio reúne las condiciones necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es más conveniente un lugar cercano al sitio de trabajo de los participantes o es mejor escoger un lugar lejano?</li> <li>• ¿Es accesible el lugar para la mayoría de los participantes?</li> <li>• El lugar escogido, ¿cuenta con espacios disponibles para trabajar plenarios y en grupos pequeños? (se recomienda una visita previa al lugar escogido).</li> <li>• ¿Tiene comida y alojamiento adecuados?</li> <li>• ¿Tiene buena ventilación e iluminación?</li> </ul>
<p><b>5. ¿Qué? Contenidos</b> Se deben establecer los contenidos del taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién debe definir los contenidos?</li> <li>• ¿Los contenidos corresponden a las experiencias y expectativas previas de los participantes?</li> <li>• ¿Cómo estructurar los contenidos, los pasos lógicos y secuenciales?</li> </ul>
<p><b>6. ¿Cómo? Métodos y técnicas</b> Definir la metodología y técnicas que se implementarán.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué condiciones debemos privilegiar para desarrollar una metodología (participativa, de género, intercultural)?</li> <li>• ¿Qué experiencias previas tienen los participantes en cuanto a talleres? ¿Conocen técnicas básicas como el trabajo en grupos?</li> <li>• ¿Qué actividades prácticas son adecuadas para aplicar los nuevos contenidos?</li> <li>• Los métodos y técnicas, ¿corresponden al nivel de los participantes, a las condiciones del lugar y al tiempo disponible?</li> <li>• ¿Cómo podemos variar el uso de diferentes técnicas para mantener la atención de nuestros participantes?</li> </ul>
<p><b>7. ¿Con qué?</b> Medios de apoyo Se deben tener definidos los medios de apoyo que se necesitarán para este proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué materiales se necesita?</li> <li>• ¿Cuáles de los materiales necesarios pueden ser preparados con anticipación?</li> <li>• ¿Existen materiales didácticos ya elaborados? ¿Cómo adaptarlos a nuestros propósitos?</li> <li>• ¿Cuál es el presupuesto del taller (lugar, materiales, transporte, alimentación)?</li> </ul>

## **La ejecución del taller**

Para el desarrollo del taller se puede seguir los siguientes pasos:

### **a) Inicio**

- Dinámica de apertura con el fin de crear un ambiente de confianza.
- Presentación de objetivos, agenda, tiempos y metodología.
- Establecer en acuerdo con el grupo algunas reglas del juego.

### **b) Desarrollo**

- Mostrar contenidos claros, coherentes, disgregados en sub temas.
- Usar técnicas coherentes con los contenidos (sociodramas, lluvia de ideas, historia de la realidad, entrevistas, retroalimentación, motivación a la participación).
- Trabajar con dinámicas de animación para motivar, recrear, alegrar, confraternizar y generar confianza.
- Dar instrucciones claras para los trabajos en grupos.
- Controlar el tiempo.

### **Canalizar la discusión**

- Otorgar la palabra y establecer condiciones equitativas de enunciación.
- Seguir el rastro de una conversación.
- Equilibrar.
- Reenfocar.

### **Gestionar el uso de la palabra por turnos**

- Ayudar a las personas a definir o clarificar las ideas y posiciones.
- Alentar la participación.

### **c) Cierre**

- Realizar una síntesis o resumen.
- Repasar los acuerdos finales relacionados con los contenidos abordados.
- Evaluar y valorar el taller.
- Hacer un cierre simbólico.



**Un taller es una situación privilegiada de aprendizaje convirtiéndose en un diálogo de saberes, que tiene el propósito de reflexionar de manera organizada sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas a partir de una determinada temática.**

- El que acompaña estos procesos de aprendizaje, ayudará a que los miembros del grupo interactúen de modo efectivo, focalizándose no sólo en el diseño y el manejo del proceso, sino también en la calidad de la comunicación entre los actores y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo del proceso.
- El que acompaña estos procesos, sea un multiplicador o promotor, motivará la participación de todos, para esto puede recurrir a diversas técnicas, evitar el acaparamiento del diálogo y controlar el tiempo para la realización de cada objetivo.
- A lo largo del taller, es importante crear un ambiente de confianza, sobre todo si el grupo se encuentra inmerso en un conflicto. Deberá utilizar técnicas de presentación, animación y comunicación para contribuir al logro del objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Briggs, Beatrice y Battezzore, Lucia  
2005 *La Facilitación de Procesos Participativos*, Instituto Internacional de Facilitación y Consenso, [www.idrc.ca/uploads/user-S/11236100701IIFAC\\_facilitacion.ppt](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11236100701IIFAC_facilitacion.ppt)  
Otavalo, Ecuador.
- Grundmann, Gesa y Stahl, Joachim  
2003 *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*, Ed. Abya-Yala, Quito, Ecuador.
- Vargas, Vargas, Laura y De Núñez Bustillos, Graciela  
1990 *Técnicas Participativas para la Educación Popular Tomos I y II*, Alforja, Programa Coordinado de Educación Popular; Tatea, Asociación de Publicaciones Educativas.
- Zarate, Caty Luz  
2004 *"Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos"*, en: *Guía metodológica*, ed. Comisión Episcopal; coed, PADEP – GTZ Bolivia, La Paz.

## BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

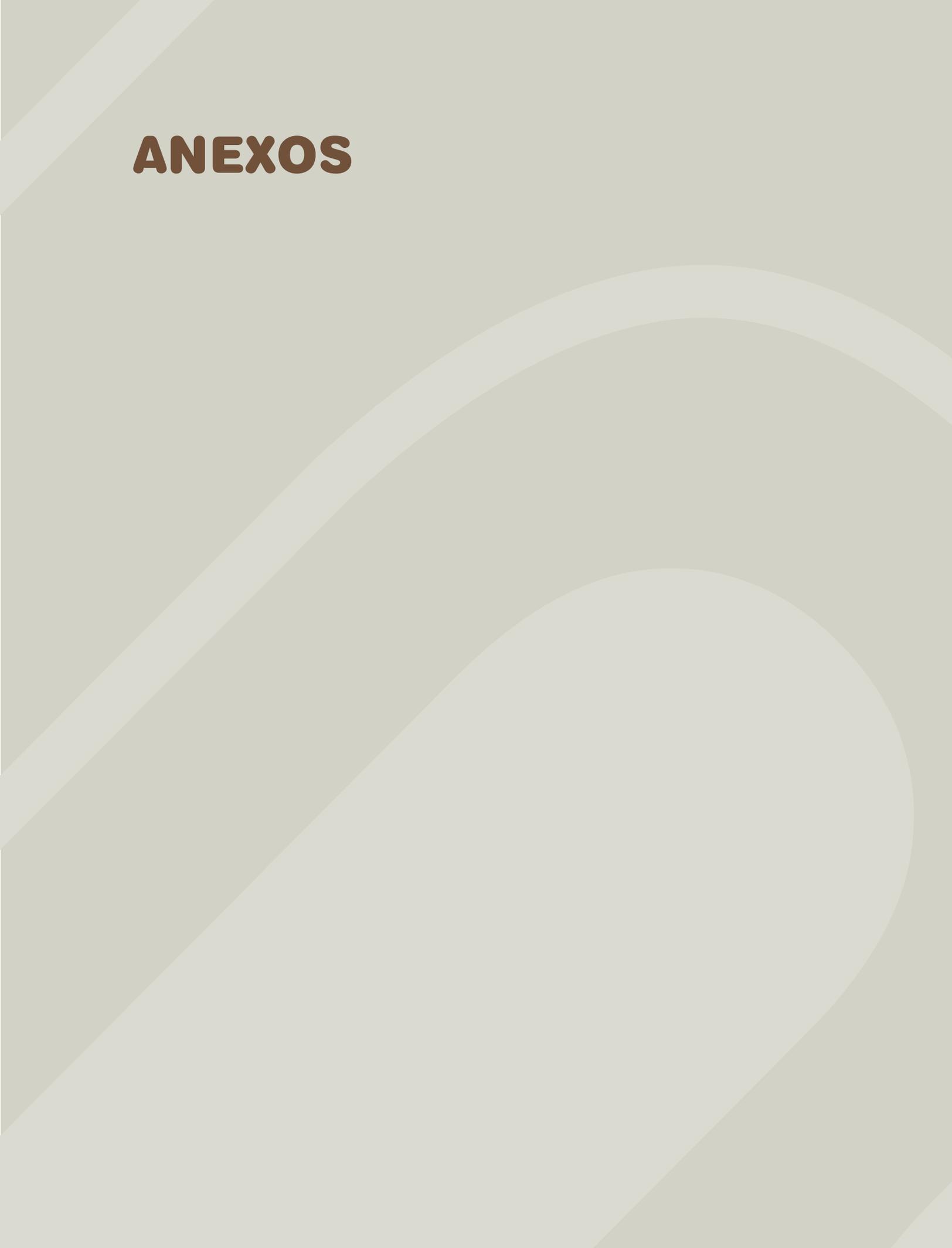
- Aguilar Umaña, Isabel  
2002 *Análisis y transformación de conflictos*, Ciudad de Guatemala, OEA/PROPAZ.
- Barié, Cletus Gregor  
2006 *"El rol de los terceros en la conflictividad"*, en Lazos, enero a abril, La Paz, UNIR.
- Briggs, Beatrice  
y Battagazzore, Lucia  
2005 *La Facilitación de Procesos Participativos*, Instituto Internacional de Facilitación y Consenso, [www.idrc.ca/uploads/user-S/112361007011IFAC\\_facilitacion.ppt](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/112361007011IFAC_facilitacion.ppt) Otavalo, Ecuador.
- Camacho Balderrama, Natalia  
1999 *La marcha como táctica de concertación política*, CERES/PIEB, La Paz.
- Caritas Internationalis  
2002 *Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Caritas*, Ciudad del Vaticano, Caritas Internationalis.
- Carvajal Burbano, Arizaldo  
2006 *"Elementos de Investigación social aplicada"*, Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo, núm. 1, Cartagena de Indias, Universidad de San Buenaventura, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo.
- Crabtree, John  
2005 *Perfiles de la protesta. Los movimientos sociales en Bolivia*, La Paz, UNIR.
- Crespo Flores, Carlos; Orellana Halkyer, Ren  
1999 *Conflictos ambientales (dos casos: agua y territorio)*, Cochabamba, CERES.
- Cooperación Técnica Alemana  
2005 *Guía bilingüe para la gestión de conflictos*. La Paz, GTZ.
- Fisher, Simon (edit.)  
2000 *Working with conflicts. Skills and strategies for action, Londres, Responding to Conflict*.
- Flores Gonzáles, Elba  
2005 Estado de la investigación: modos originarios de resolución de conflictos en pueblos indígenas y originarios de las tierras bajas de Bolivia, La Paz, PIEB.
- GTZ  
2005 *Basic Principles of Crisis Prevention, Conflict Transformation and Peace-Building [CD trilingüe interactivo]*, Eschborn, Alemania, GTZ.
- IDEA  
2002 *Democracia y Conflictos Profundamente Arraigados: Opciones para la Negociación*, 2a impresión, Estocolmo, International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA).
- Inwent  
2005 *Transformación de conflictos. Comprendiendo y Analizando Conflictos, Planificando la Acción*, [materiales de curso de capacitación on-line], Bonn, Alemania, Inwent.

- Laserna, Roberto  
2000  
Conflictos sociales y movimientos políticos en Bolivia, publicación del Internet:  
[http://www.geocities.com/laserna\\_r](http://www.geocities.com/laserna_r) (también en Anuario Social 2000, San José, Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales).
- Laserna, Roberto y Miguel Villarroel N.  
1999,*Informe preliminar: 29 años de conflictos en Bolivia. 1970-1998*, Cochabamba, CERES, Cuaderno de Trabajo N° 10.
- Laserna, Roberto, Jesús Ortego y Douglas Chacón  
2006  
*Conflictos socio laborales en Bolivia. Perspectiva de mediano plazo (1994- junio de 2005)*, La Paz, Organización de los Estados Americanos, PSPRC-Bolivia.
- Lederach, Juan Pablo  
2001  
*Tejiendo relaciones: estrategias de diálogo y negociación en contextos de conflicto armado*, Bogota, JUSTAPAZ.
- Lederach, Juan Pablo y Marcos Chupp  
1995  
*¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara-Semilla.
- Lederach, Juan Pablo  
1997  
*Enredos, pleitos y problemas: una guía para ayudar a resolver conflictos*, Bogota, Clara.
- Martínez de Murguía, Beatriz  
1999  
*Mediación y resolución de conflictos: una guía introductoria*, Distrito Federal, México, Paidós.
- Nicolas, Vincent; Fernández, Marcelo y Elba Flores  
2007  
*Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*, PIEB, Fundación UNIR Bolivia, Serie Estudios I.
- Ortego, Jesús; Escobar, Federico; Dominguez, Idoia; Jimenez, Mónica; Camacho, Natalia  
2000  
*Manual para el facilitador en resolución de conflictos*, Cochabamba, DIAKONIA.
- Oxfam  
2001  
*Trabajando con el conflicto*, Londres, Oxfam-GB.
- PREAL  
2005  
*Cantidad sin Calidad. Un informe del progreso educativo en América Latina*, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL).
- Redorta, Joseph  
2007  
*Entender el conflicto: la forma como herramienta*, Barcelona, Paidós.
- Redorta, Joseph  
2005  
*El poder y sus conflictos: ¿Quién puede más?* Barcelona, Paidós.
- Redorta, Joseph  
2004  
*Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, Barcelona, Paidós.

- Ropers, Norbert  
2003  
*Desarrollo de la Paz, Prevención de Crisis y Manejo de Conflictos. Cooperación Técnica en el Contexto de Crisis, Conflictos y Catástrofes, Eschborn, Alemania, GTZ, División 42, Estado y Democracia.*
- Simon Fisher et al  
2000  
*Trabajando con el conflicto, Londres, Responding to conflict.*
- UNIR  
2005  
*Las piezas del conflicto, La Paz, UNIR.*
- Ury, William L.  
2000  
*Alcanzar la paz: diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo, Buenos Aires, Paidós.*
- Vinyamata, Eduard  
2005  
*Conflictología: curso de resolución de conflictos, 2 ed., Barcelona, Ariel.*
- Zárate Montero, Caty Luz  
2004  
*Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos, La Paz, CEPAS-CARITAS.*



# ANEXOS





# GLOSARIO

## TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

*InWent, 2006*

### PAZ

Se suele hacer la distinción entre 'paz negativa' y 'paz positiva' (Galtung 1996). La paz negativa se refiere a la ausencia de la violencia. Un ejemplo de paz sería el cese de fuego, en el que la violencia se ha detenido, pero no se han resuelto los problemas de fondo. La paz positiva se refiere al restablecimiento de las relaciones y la creación de sistemas sociales que logren satisfacer las necesidades de toda la población y la transformación del conflicto.

La paz no significa la ausencia total de cualquier conflicto, sino la ausencia de violencia en todas sus formas y apunta a la búsqueda de formas constructivas de abordar el conflicto. Por lo tanto, la paz existe donde las personas gestionan sus conflictos positivamente, poniendo especial atención a las necesidades e intereses legítimos de todos los involucrados.

### RECONCILIACIÓN

La reconciliación se vuelve necesaria cuando un conflicto negativo ha ocurrido y las relaciones se ven dañadas. Es especialmente importante en situaciones de alta interdependencia donde no puede mantenerse una completa barrera física o emocional entre las partes. Entonces se refiere al restablecimiento de las relaciones para hacer nuevamente posibles la cooperación y confianza.

La reconciliación para Lederach (1995) plantea las siguientes paradojas:

- Promueve un encuentro entre las expresiones abiertas del pasado doloroso y la búsqueda de una articulación de un futuro interdependiente a largo plazo.
- La reconciliación reconoce la necesidad de darle tiempo y lugar a la justicia y a la paz y aceptar lo erróneo se une con la visión de un futuro conectado común.

## EL CONFLICTO

Es una cuestión entre dos o más partes que tienen, o creen tener, objetivos incompatibles. En este proceso las partes en conflicto entran en una disputa sobre diferencias reales percibidas en relación a posiciones, intereses, valores y necesidades.

Otras definiciones se refieren más a necesidades humanas básicas como la identidad, la seguridad, la participación y el bienestar. Estos conflictos son vistos como competencia natural intensificada entre partes sobre necesidades humanas básicas<sup>1</sup>. Esto significa que los conflictos violentos ocurren particularmente en fases de cambios socio-económicos y de transformaciones políticas, y cuando el proceso es sobre redistribución de oportunidades económicas y de participación.

Los conflictos son un fenómeno universal de la vida en sociedad, independientemente del trasfondo cultural. Pero cada sociedad puede establecer su propia "cultura del conflicto", a la cual Ross se refiere como la "configuración de las normas, prácticas e instituciones sociales que afectan los asuntos por los cuales las personas entran en disputa, con quién luchan, cómo evolucionan las disputas, y cómo es probable que terminen".

## PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

Prevenir que un conflicto ocurra o emprender acciones antes de que surja el conflicto. Este enfoque de prevención del conflicto, realmente significa "promover la prevención de conflictos violentos" y puede ser fácilmente malentendido. Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero sí se pueden encontrar formas de gestionarlos constructivamente.

## GESTIÓN DEL CONFLICTO

Regular un conflicto y reducir sus efectos negativos. Esto significa lograr que los conflictos no se intensifiquen y encontrar mejores maneras de afrontarlos manejando sus dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Esto, sin embargo, no resuelve los problemas de fondo.

## RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Abordar los problemas de fondo del conflicto y centrarse en la relación y la comunicación entre las partes (también resolución de disputas).

Este enfoque busca resolver y no transformar los conflictos, centrándose en una posible solución de un conflicto concreto, sin abordar cuestiones más profundas y estructurales.

## **TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS**

Superar las causas (de raíz o estructurales) del conflicto y fortalece las capacidades de solución de conflictos. Johan Galtung, uno de los iniciadores de este enfoque, dice que para construir la paz hay que lograr una transformación creativa de los conflictos.

## **CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ (Peace-building)**

Consolidar la paz y promover la estabilidad abordando el contexto subyacente del conflicto con programas a largo plazo. La construcción de paz es una forma de intervención principalmente llevada a cabo por la sociedad civil como las organizaciones no gubernamentales y por instancias internacionales, como las Naciones Unidas.

Esta estrategia intenta llevar al proceso desde la paz negativa (ausencia de guerra) hacia la paz positiva (la eliminación de las causas últimas del conflicto y la violencia, por ejemplo, y la promoción de la justicia social). En este contexto, la construcción de paz puede ser también definida como integradora de la resolución y la transformación de conflictos, vista como un proceso-enfoque amplio y de largo plazo.