¿QUÉ ES RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

Conflicto, discusión y cambio ocurren de manera natural en nuestras vidas, como también en las vidas de organizaciones, comunidades y naciones. La habilidad de encontrar una solución pacífica a desacuerdos a través de la resolución de conflictos es una habilidad que todos necesitamos para crear una sociedad pacífica y productiva.

Resolución de conflictos es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan. Estos desacuerdos pueden ser emocionales, políticos, financieros o todos ellos. Un conflicto habitualmente implica una disputa entre dos o más individuos u organizaciones.

He aquí algunas ocasiones donde la resolución de conflictos te puede afectar como individuo:

- Tú mecánico te cobra el doble de lo que le cobró a tu marido por la misma reparación, y tú quieres que se te devuelva el cargo extra.
- Tú jefe quiere transferirte a una división que no te agrada, pero tú preferirías quedarte donde estás.
- Tus vecinos quieren construir un muro alto en el límite de su propiedad, pero éste bloquea la vista del río cercano a tu casa.

También hay oportunidades donde un conflicto entre su organización y otros grupos ocurre:

- Tu grupo quiere construir residencias de bajo presupuesto alrededor del centro de la ciudad, pero los encargados de la zonificación de la ciudad se oponen.
- Otra organización quiere un dividendo de la asignación de fondos que tu grupo ha conseguido.
- El antiguo presidente de tu agencia está formando una agencia en competencia con la tuya que proveerá servicios similares a residentes de la ciudad.

¿Cómo obtener lo que quieren en situaciones como las mencionadas? Tú vas a negociar para resolver el desacuerdo. Las metas de la negociación son:

- Crear una solución con la que todas las partes puedan estar de acuerdo.
- Trabajar para solucionar el conflicto lo más pronto posible.
- Sin dañar, mejorar las relaciones entre las personas o grupos en conflicto.

Resolución de conflictos a través de la negociación puede ser beneficiosa para todos los involucrados. Generalmente, cada lado conseguirá *más* al participar en negociaciones que al irse por su lado. El cuento de Jack Sprat refleja esto: "Jack Sprat no podía comer vegetales, su esposa no podía comer carne, de modo que entre los dos terminaban sus comidas hasta lamer el plato. Jack y su esposa se beneficiaron al dividir sus comidas porque no querían las mismas cosas. ¡Algunas veces usted descubrirá lo mismo sobre su oposición! Resolución de conflictos puede ser una forma para que tu grupo consiga recursos que de otra manera estarían fuera de alcance.

¿POR QUÉ DEBERÍAS RESOLVER CONFLICTOS?

Como el cuento de Jack Sprat ilustra, una buena razón para negociar con tu oposición es para llegar a un acuerdo que beneficie a todos los participantes. En esta clase de situación, el conflicto puede tener una tremenda recompensa para tu grupo. Si hay un "ganador" en el conflicto, eso no necesariamente significa que también hay un "perdedor." Muchas veces, en una resolución cuidadosa, todos los participantes pueden "ganar" algo. Esta sección te dará consejos de cómo crear situaciones de ganar-o-ganar cuando estás resolviendo conflictos.

Hay también otras buenas razones para negociar:

- Conocer más acerca de ideas, creencias, motivaciones y antecedentes diferentes del tuyo. Los negociadores exitosos son maestros en "caminar una milla en los zapatos de otro". Para poder resolver un conflicto adecuadamente, necesitas aprender a ver el conflicto como lo ve el otro - ¡tu oponente! En el proceso, aprenderás mucho más acerca de la perspectiva y motivaciones de esa persona o grupo.

- Para asegurar que las relaciones con los oponentes continúen y crezcan. Si haces las paces con tu oponente, conseguirás nuevos aliados en la comunidad. Negociaciones exitosas no dejan que nadie se vea como el perdedor, y preparan el camino para relaciones fáciles en el futuro.

- Para encontrar soluciones pacíficas a situaciones difíciles. Las peleas usan recursos valiosos - tiempo, energía, buena reputación, motivación. Al negociar, evitas tener que gastar estos recursos en batallas. ¡Y en el proceso tal vez puedas hacer nuevos aliados y encontrar nuevos recursos!

¿CUÁNDO DEBERÍAS RESOLVER CONFLICTOS?

La resolución de conflictos es apropiada para casi cualquier desacuerdo. Nuestras vidas diarias son una serie de negociaciones. Preguntando por la blusa semi-abierta de tu hija adolescente cuando se dirige a la escuela en la mañana; convenciendo al conductor del autobús a tomar un billete en lugar de monedas cuando vas al trabajo; negociando con tu jefe para tener un papel más grande en el próximo entrenamiento de personal; pidiendo comida china en lugar de mexicana cuando tu pareja compra la cena mientras regresa a casa.

Debido a que cada uno encuentra situaciones como éstas todos los días, la habilidad de resolver conflictos es poderosa. Probablemente ya tienes una variedad de estrategias efectivas para tus conflictos más frecuentes. Dale a tu hija una prenda elegante; recuerda entregar el pago exacto en el autobús en algunas ocasiones; manda memos a tu jefe sobre tus logros más recientes en el trabajo; pon cupones para comida china en la maleta de tu pareja cuando se va a trabajar.

Para conflictos más serios, y conflictos entre grupos en lugar de individuos, tal vez necesites habilidades adicionales. Por ejemplo, ¿cómo deberías estructurar una reunión entre tu grupo y tus oponentes? ¿Cuándo deberías retirarte, y cuándo deberías luchar por más cosas? ¿Cómo deberías responder si tu oponente te ataca personalmente? Siga leyendo para más información en técnicas específicas para la resolución de conflictos.

¿CÓMO RESOLVER CONFLICTOS?

Hay siete pasos para negociar exitosamente la resolución de un conflicto:

1. Entendiendo el conflicto
2. Comunicación con la oposición
3. Lluvia de ideas para posibles soluciones
4. Eligiendo la mejor solución
5. Usando a un tercero como mediador
6. Explorando las alternativas
7. Manejando situaciones estresantes y tácticas de presión

1. **ENTENDIENDO EL CONFLICTO**

Los conflictos surgen debido a una variedad de razones diferentes. Es importante que sepas definir tu propia posición e intereses en el conflicto, y entender aquellos de tu oponente. Acá hay algunas preguntas para cuestionarte a ti mismo para que puedas definir mejor el conflicto. Esta lista de preguntas también aparece en la sección Herramientas de esta sección.

Intereses

- ¿Cuáles son mis intereses?
- ¿En qué estoy realmente interesado en este conflicto?
- ¿Qué quiero?
- ¿Qué necesito?
- ¿Cuáles son mis preocupaciones, esperanzas, miedos?

Posibles resultados

- ¿A qué clases de acuerdos podemos llegar?

Legitimidad

- ¿Qué tercera persona, fuera del conflicto, puede convencer a una o ambas partes que el acuerdo propuesto es uno justo?
- ¿Qué estándar objetivo puede convencernos de que el acuerdo es justo? (una ley, una opinión experta, el valor de mercado de la transacción)
- ¿Hay algún precedente que nos convencerá de que el acuerdo es justo?

Sus intereses

- ¿Cuáles son los intereses de mi oposición?
- Si estuviera en sus zapatos, ¿qué realmente me interesaría en este conflicto?

- ¿Qué quieren ellos?
- ¿Qué necesitan ellos?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones, esperanzas, miedos?

Los intereses juegan un papel importante en comprender mejor el conflicto. En general, los grupos malgastan tiempo al "regatear sobre las posiciones". En lugar de explicar cuáles son los intereses de su posición, discuten sobre su "última oferta". Ésta no es una buena forma de negociar, porque fuerza a los grupos a quedarse en posición única y angosta. Una vez que se han comprometido a una posición particular, es bochornoso abandonarla. Pueden poner más esfuerzo en "salvar la cara" que en buscar una solución adecuada. Es usualmente más recomendable explorar los intereses del grupo, y luego ver que posiciones se adecuan a estos intereses.

Ejemplo:

Tu grupo de padres desea cambiar el libro de historia de la escuela local. Ustedes sienten que este libro no representa la historia de las poblaciones minoritarias adecuadamente. Usted va al Comité Escolar y dice, "El único libro que funciona para nosotros es "¡**Las Personas de** ….., y punto final!" Usted ha representado una posición en lugar de presentar sus intereses. Al poner una última oferta, está atrapado dentro de una posición. Si no convence al Comité Escolar de usar este libro, usted pierde. Una sugerencia: Una manera más efectiva de dirigirse al Comité Escolar sería expresar tus intereses. Podrías decir, "Estamos preocupados sobre la baja representación de poblaciones minoritarias en el libro de historia actual, y queremos encontrar una alternativa." Al comunicar tus intereses, en lugar de una posición, estás dejando espacio para negociar pero siguiendo siendo firme.

Generalmente, un mismo interés puede tener muchas posiciones. Por ejemplo, el Comité Escolar puede votar para suplementar el libro de historia con un paquete de artículos sobre minorías o añadir secciones sobre poblaciones minoritarias. Estas son diferentes posiciones que se dirigen al mismo interés.

2. **COMUNICACIÓN CON LA OPOSICIÓN**

Ahora que has pensado sobre tus propios intereses y aquellos de los otros involucrados, puedes comenzar a comunicarte directamente con tu oposición. Aquí hay algunos consejos para conversaciones productivas:

- *Pónganse en los zapatos del otro*. Escuchen. Dejen que hablen. Sus opiniones son importantes para ti, porque sus opiniones son la fuente del conflicto. Si algo es importante para ellos, tú necesitas reconocerlo. ¡Por supuesto, reconocer no significa estar de acuerdo!
- *Deje que quien quiera, participe*. Las personas que participen tomarán una parte en la resolución. Ellos querrán encontrar un buen compromiso.
- Comuniquen lo que les perturba. Así bajan la carga emocional del desacuerdo.
- *¡Cuando los otros hagan lo mismo, no reaccionen emocionalmente!* Si fuera el caso, pidan disculpas en lugar de responder con gritos. Disculparse no es una respuesta costosa, no los

rebaja, y es a menudo una técnica reforzante porque puede abrir las puertas al entendimiento.

- *Escuchen activamente*. Refraseen lo que han escuchado a modo de pregunta: "Déjame ver si entendí...Tu estás diciendo que...¿Estoy en lo cierto?" Usted todavía puede permanecer firme mientras escucha. Escuchar, comprender, refrasear no es lo mismo que estar de acuerdo.
- *Hablen de si mismos, no de las motivaciones del otro*: En el ejemplo anterior, podrías decir "Estoy molesto sobre el hecho de que mis hijos lean este libro de historia tan anticuado" en lugar de, "¿Cómo pudieron elegir un libro tan racista?"
- *Sea concreto, pero flexible*. Habla sobre tus intereses, no sobre tu posición.
- *Eviten juicios prematuros*. Sigan buscando y recogiendo información, hagan preguntas...todas las que sean pertinentes.
- *Nunca digan a la oposición*: "Resolver este conflicto es problema de ustedes" Trabajen juntos para buscar una solución para todos.
- *Encuentren el modo de facilitar las decisiones de ellos*. No les lleven a intentar “salvar la cara”. Intenten encontrar un camino de que ellos tomen la posición de ustedes sin parecer en una posición débil. ¡Los egos son importantes en las negociaciones!

3**. LLUVIA DE IDEAS PARA POSIBLES SOLUCIONES**

Ahora que sabes cuáles son los intereses de ambas partes, y cómo comunicarse mejor con la oposición, puedes comenzar a pensar en soluciones. Mire a todos los intereses que ha escrito en su hoja de trabajo. Busque intereses comunes. A menudo ambas partes comparten muchos intereses. Por ejemplo, ambos grupos pueden querer estabilidad y respeto público.

Antes de comenzar la sesión de lluvia de ideas, piense cuidadosamente cómo va a establecer la reunión. Escriba claramente el propósito de la reunión. Trate de escoger un pequeño grupo de 5-8 personas en total. Reúnanse en un ambiente neutral, cómodo y seguro, no la sede de los grupos en conflicto. Encuentren un facilitador neutral, alguien que pueda estructurar la reunión sin compartir sus sentimientos personales acerca del conflicto.

Para comenzar la lluvia de ideas, decide primero si quieres hacerlo con tu oposición, o solo con tu grupo. En cualquier caso, querrás tener algunas reglas básicas:

- Trabaja en encontrar cuantas ideas sea posible. No juzgues o critiques las ideas todavía – esto mantendrá a las personas pensando con creatividad.
- Intente maximizar sus opciones, no las minimice.
- Examinen las soluciones de ganar-o-ganar, que permitan a ambas partes obtener algo de lo que quieren.
- Encuentre una manera de hacer que las decisiones parezcan fáciles y fuertes.

- Durante la reunión, siente a las personas lado a lado, mirando al "problema" - una pizarra o papel para poder escribir ideas. El facilitador le recordará a las personas sobre el propósito de la reunión, revisará las reglas básicas, y pedirá a los participantes que sigan esas reglas. Durante la lluvia de ideas, el facilitador escribirá las ideas en la pizarra o papel.

4. **ELIGIENDO LA MEJOR SOLUCIÓN**

Después de la reunión, necesitarás decidir qué solución es la mejor. Revise la lluvia de ideas. Identifique las mejores ideas que se encontraron. Estas son las ideas con las que trabajarás durante el proceso de resolución de conflictos.

La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado para todos. ¿Qué resolución les da a ambos grupos? Esa resolución es probablemente la mejor.

5. USANDO A UN TERCERO COMO MEDIADOR

Mientras estés teniendo la lluvia de ideas y escogiendo una buena resolución, tal vez querrás usar a un tercero como mediador. Éste es una persona que no es de tu grupo ni del de tu oponente, pero alguien que ambos consideran justo. El mediador puede ayudar a ambos lados a acordar de acuerdo a un estándar con el cual se medirá la resolución. Estándares son una buena forma de medir tu acuerdo. Estos incluyen opiniones de expertos, leyes, precedentes (la manera en que las cosas se han resuelto en el pasado), y principios aceptados.

Por ejemplo, digamos que estás construyendo un nuevo parque de juegos para la escuela de tu ciudad. Estás en desacuerdo con el superintendente sobre la clase de materiales que se usarán para construir el parque de juegos. El superintendente quiere usar madera tratada químicamente, pero tú sientes que ésta no es segura. Un mediador puede leer las guías actuales de la industria maderera y decirte que clases de madera son consideradas seguras para los niños. Tal vez usted y el superintendente acordarán seguir el consejo de la industria maderera - en otras palabras, usar estos como el estándar.

Por supuesto, generalmente hay muchas clases de estándares. Tal vez halla otro grupo nacional de padres que sugiere ciertas guías de seguridad para parques de juegos. Un mediador puede ayudarte a ti y al superintendente a negociar sobre que estándar se debe usar.

Tu mediador también puede, por ejemplo, llevar a cabo tu sesión para la lluvia de ideas. Aquí hay otros posibles trabajos para el mediador:

- Crear reglas básicas en las que tú y tu oponente acuerden (por ejemplo, pueden acordar no discutir en público el conflicto).
- Crear un ambiente apropiado para las reuniones.
- Sugerir maneras posibles para el compromiso.
- Ser un "oído" para el enojo y miedo de ambas partes.
- Escuchar a ambos lados y explicar sus posiciones al otro.
- Encontrar los intereses detrás de las posiciones de cada lado.

- Buscar alternativas de ganar-o-ganar.
- Mantener a ambas partes enfocadas, razonables y respetuosas.
- Prevenir que cualquier parte se vea como el perdedor.
- Escribir un borrador de tu acuerdo con la oposición.

Ejemplo:

Tal vez Julieta esté considerando renunciar a su trabajo debido a que su jefe la quiera transferir a otra oficina. El mediador puede decir: "Parece que a Julieta no le importa ser transferida a la oficina en la ciudad. Lo que le preocupa es perder su posición. Julieta, ¿estás de acuerdo con esto? ¿Cómo podemos asegurar que ella no perderá posición si acepta ser transferida?"

6**. EXPLORANDO LAS ALTERNATIVAS**

Puede haber tiempos en donde, a pesar de tu trabajo duro y buena voluntad, no puedes encontrar una resolución aceptable para tu conflicto. Necesitas pensar sobre esta posibilidad antes de comenzar tus negociaciones. ¿En qué punto decides dejar las negociaciones? ¿Cuáles son tus alternativas si no se puede llegar a un acuerdo con tu oponente?

Es importante que hagas una lluvia de ideas sobre las alternativas a la resolución tempranamente en el proceso de negociaciones, y que siempre tengas tu mejor alternativa en mente. Mientras consideras posibles acuerdos con tu oponente, compáralos con ésta "mejor" alternativa. Si no sabes cuál es esta alternativa, ¡estarás negociando sin la información necesaria!

Para poder encontrar una alternativa, comienza con la lluvia de ideas. Luego, considera los pros y contras de cada alternativa. Piensa qué alternativa es realista y práctica. También piensa como la puedes hacer aún mejor.

Al mismo tiempo, no te olvides de ponerte en los zapatos de tu oponente. ¿Qué alternativas pueden tener ellos? ¿Por qué las elegirían? ¿Qué puedes hacer para hacer tu decisión mejor que sus alternativas?

Roger Fisher y Danny Ertel le denominan a esta alternativa su MAPAN (Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado). Usted puede leer más acerca de MAPAN en su libro *Getting Ready to Negotiate.*

7. **MANEJANDO SITUACIONES ESTRESANTES Y TÁCTICAS DE PRESIÓN**

Hasta ahora, hemos hablado sobre cómo negociar con un oponente relativamente razonable. Pero tienes que estar preparado a negociar con toda clase de oponentes, razonables o no. ¿Qué pasa si tu oponente es más poderoso y tiene más influencia que tú? ¿Qué pasa si eligen un cuarto pequeño, caluroso y sin ventanas para su reunión? ¿Qué pasa si se rehúsan a reunirse o hablar contigo?

Todas estas situaciones son estresantes, con la intención de poner presión adicional sobre tus hombros para obtener resultados rápidos. Cuando una situación como esta ocurre, mantente calmado, y muévete despacio. No te enojes o hagas una decisión apresurada. En lugar de eso, habla sobre la táctica de presión sin juzgar.

ACÁ HAY ALGUNAS SITUACIONES POSIBLES:

¡Mi oponente es más poderoso!

Si ya decidieron cuál es su mejor opción, no teman. Siempre tendrán el recurso de retirarse en cualquier momento y tomar esa opción. Piensen en todo lo que pueden hacer, y todo lo que el mediador puede hacer. Aunque seas débil, estarás negociando con toda la información disponible.

¡Mi oponente está jugando sucio!

Cuando tú oponente usa una táctica sucia, no pretendas que no existe, y no le pagues con la misma moneda. Denuncien abiertamente lo que están observando. Describan la situación sin juzgar a su oponente. No te olvides que nunca tienes que quedarte en un lugar en donde no quieres estar. Simplemente puedes decir, "Al parecer no están listos para negociar hoy... avísennos cuando esto ocurra."

¡Mi oponente no cede!

Si su oponente se muestra inflexible, impermeable a sus puntos de vista, no hagas lo mismo: "Si ustedes no cambian su decisión, ¡nosotros tampoco lo haremos!" Pero perderás si insistes en quedarte en tu posición. Trata la posición de tu oponente como una posibilidad real. Hagan innumerables preguntas. Escuchen la lógica de esa posición. Entiendan cuáles son sus intereses, y qué quieren realmente. Aprenda en qué se basan para criticar tus ideas. Mientras más conozcan sus motivaciones, mejor será la resolución que puedas inventar.

EN RESUMEN

En la resolución de conflictos, la mejor solución es aquella que es la mejor para ambos lados. Por supuesto, ésta no es siempre posible de hallar, pero deberías usar todos tus mejores recursos para resolver este conflicto de manera pacífica. Y sólo porque hayas perdido una o dos batallas en el camino, no significa que hayas perdido la guerra.

Contribuidor

Rebecca Wolff

Jenette Nagy

Recursos impresos

Altman, D. et al. (1994). *Public health advocacy: Creating community change to improve health*. Palo Alto, CA: Stanford Center for Research in Disease Prevention.

Bisno, H. (1988). *Managing Conflict*. Newbury Park, MA: Sage Publications.

Evarts, W. et al. (1983). *Winning through accommodation: The mediator's handbook*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Fisher, R., & Ertel, D. (1995). *Getting ready to negotiate: The getting to yes workbook*. New York, NY: Penguin.

Fisher, R., & William U. (1991). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, NY: Penguin.

Sun, T, (1988). *The Art of war*, trans. Thomas Cleary Boston: Shamhala (550 B.C.)

Ury, W. (1993). *Getting past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation*. New York, NY: Bantam.