

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PAZ Y CONVIVENCIA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE ANTIOQUIA COMFAMA

WILLIAM ALFONSO ZAPATA RIOS

Trabajo de grado para optar al título de Sociólogo
Asesor de Monografía Doctor BAYRON MONTOYA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MEDELLÍN DE 2004

Tabla de contenidos

RESUMEN .	1
PRESENTACIÓN . .	3
INTRODUCCION .	5
1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL . .	7
1.1 EL CONTEXTO EN EL CUAL LOS COLOMBIANOS TRAMITAN Y RESUELVEN SUS CONFLICTOS .	7
1.1.1 EL ORIGEN DEL ESTADO NACION LATINOAMERICANO EN LAS RAICES DE LOS CONFLICTOS Y SUS MANERAS DE RESOLVERLOS .	8
1.1.2 VARIABLES QUE SE RETROALIMENTAN PARA CONTEXTUALIZAR LOS CONFLICTOS .	9
1.1.3 VIOLENCIAS ENTRECruzADAS Y COTIDIANAS .	9
1.2 PEDAGOGIA DE LA TOLERANCIA Y NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS . .	10
1.3 ANTECEDENTES DE LA NEGOCIACION INSTITUCIONALIZADA DE CONFLICTOS EN COLOMBIA . .	11
1.3.1 LA JUSTICIA COMUNITARIA UNA ALTERNATIVA PARA LAS INSTITUCIONES . .	11
1.2.3 EL NACIMIENTO DE LA MEDIACIÓN EN OCCIDENTE COMO MECANISMO INSTITUCIONAL PARA RESOLVER CONFLICTOS .	12
1.3.3 GENERALIDADES DE MODELOS DE MEDIACIÓN .	13
1.4 LA INSTITUCIONALIZACION DE LA NEGOCIACION DE CONFLICTOS EN COLOMBIA . .	15
1.5 EL MODELO DE NEGOCIACION DEL COLOMBIANO MEDIO . .	15
1.6 CARACTERIZACION GENERAL DEL CONFLICTO Y LA VIOLENCIA . .	16
1.6.1 Desde la visión de la psicología. . .	16
1.6.2 Desde el punto de vista de la Sociología. .	17
1.6.3 Desde el punto de vista de la Psico-Sociología. .	17
2. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL MODELO DE NEGOCIACION HARVARD APLICADOS EN LA EXPERIENCIA DE COMFAMA EN NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS . .	21
2.1 GENERALIDADES DEL MODELO HARVARD . .	21
2.2 CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN. .	22

2.2.1 La Negociación. . .	22
2.2.2 Las fuerzas dinámicas de la negociación. Zonas de Negociación. . .	23
2.2.3 La negociación y sus momentos. . .	25
2.2.4 Con quién negociamos y para qué. . .	26
2.2.5 Buscando un buen acuerdo. . .	26
2.2.6 Estilos de negociación. . .	27
2.2.7 Comparación de los estilos de negociación . .	29
2.2.8 Negociando por principios. . .	29
2.2.9 Solución de problemas. . .	43
3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE COMFAMA EN NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS . .	47
3.1 CONTEXTO POLITICO Y SOCIAL . .	47
3.2 UBICACIÓN GEOGRAFICA . .	50
3.3 CARACTERISTICAS DEL ENTORNO . .	50
3.4 ESCENARIOS DE LA EXPERIENCIA . .	51
3.5 CARACTERISTICAS DE LA POBLACION BENEFICIARIA . .	51
3.6 DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA DE ACUERDO AL ESCENARIO . .	52
3.7 TIEMPO DE IMPLEMENTACION . .	52
3.8 RESULTADOS OBTENIDOS . .	52
3.9 PRINCIPALES DIFICULTADES . .	53
4. CONCLUSIONES . .	55
BIBLIOGRAFÍA . .	59
Anexos . .	63
ANEXO 1 . .	63

RESUMEN

La intolerancia y la violencia en Colombia hunden sus raíces en la manera misma como fueron concebidos el Estado y la institucionalidad colombianos; pero además de la caracterización política misma del Estado colombiano otros aspectos como la normatividad, la cultura y la comunicación que hace posible las relaciones sociales condicionan la forma de promover y resolver conflictos, creando las posibilidades de asumirlo o no de manera violenta.

La violencia del país no es exclusivamente el conflicto político armado, tal que el énfasis en este desvía la atención desde otras expresiones de la violencia que son cotidianas y manifiestas en micro conflictos que vienen a engrosar el volumen de violencia generalizado, aumentando la tragedia nacional con tragedias cotidianas por agresiones y sus consecuentes lesiones y pérdidas en bienes y víctimas. El enfoque en los microconflictos ha determinado la necesidad de diseñar metodologías para atenderlos y reducir los índices de agresiones y víctimas que son socialmente significativos. Estas metodologías originalmente diseñadas y aplicadas en el mundo empresarial occidental en los 70, tienen antecedentes en la manera como las culturas tradicionales campesinas e indígenas, en tanto mecanismos comunitarios alternativos para resolver pacíficamente los conflictos y se han venido institucionalizando en Colombia desde la Constitución de 1.991, permitiendo que métodos de resolución de Conflictos como el diseñado por Roger Fischer en la Universidad de Harvard sea implementado en Colombia como parte del Programa de Pedagogía de la Tolerancia y Resolución Pacífica de Conflictos adelantado por la Gobernación de Antioquia en 1.995.

PRESENTACIÓN

Como estudiante de practica en el departamento de sociología de la universidad de Antioquia me correspondió vincularme a COMFAMA caja de compensación familiar de Antioquia, en el área de proyectos especiales con el trabajo de sistematizar la experiencia de paz y convivencia como un aporte teórico y conceptual a todas aquellas personas interesadas en el trabajo de la solución negociada de conflictos. Siendo el resultado el presente documento.

Hoy en día La mayoría de los profesionales, cualquiera sea su especialidad, deben negociar, habilidad muy importante para desempeñarse con éxito en la actualidad en cualquier cargo, tanto en el área de la consultoría como dentro de una organización; pero esta habilidad es una necesidad no exclusiva de profesionales y políticos sino de todas las personas en nuestra vida cotidiana para obtener resultados y para no incurrir en violencia y agresión.

Sin duda hoy la negociación se ha convertido en el modelo de las interacciones eficaces entre los grupos, abarcando cada vez más, todos los niveles de la sociedad.

Con este texto la Universidad de Antioquia y COMFAMA quieren ofrecer un aporte, como una contribución en su tarea por construir una sociedad mas justa, más equitativa y mas preparada para resolver pacíficamente sus conflictos, como la vía más clara hacia el crecimiento y el bienestar de la población.

UBICACIÓN DE LA PRÁCTICA DENTRO DE COMFAMA

COMFAMA cuenta con un área denominada Proyectos Especiales, desde la cual pude conocer y trabajar en el presente documento, esta dependencia es un área que maneja proyectos estratégicos para la Caja y el Departamento en los temas de juventud, paz y convivencia y trabajo en cárceles y población en alto riesgo social.

El área de Proyectos Especiales, cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales del área social (Psicólogos, Sociólogos y Educadores Sociales); opera de acuerdo a la demanda que de el hagan los diferentes grupos sociales, previa divulgación y promoción de los programas; igualmente COMFAMA a través de convenios y alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas, aborda e interviene poblaciones de interés.

COMFAMA, a través del Área de Proyectos Especiales está en capacidad operativa de recibir pasantías y brindar asesoría técnica a nivel internacional, nacional, regional y local.

PROBLEMA

EN LA MANERA COMO LOS ANTIOQUEÑOS – COLOMBIANOS – TRAMITAN Y RESUELVEN SUS CONFLICTOS COTIDIANOS SE OBSERVA UNA RECURRENTE INCLINACION A LA VIOLENCIA A PARTIR DE UNA INTOLERANCIA PROFUNDAMENTE ARRAIGADA, SITUACION QUE SE HA CONVERTIDO EN UNA OBSTACULO IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO.

Pregunta. ¿CÓMO PUEDE LA PEDAGOGIA DE LA TOLERANCIA Y LA NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE UN MODELO COMO EL DE HARVARD, SUSTITUIR LA VIOLENCIA COMO PRINCIPAL MECANISMO DE LOS ANTIOQUEÑOS PARA RESOLVER SUS MICROCONFLICTOS?

OBJETIVOS

Objetivo General

Cambiar la cultura de la intolerancia por la de la negociación y la resolución pacífica de los conflictos. Ofreciendo elementos conceptuales y metodológicos para apoyar la consolidación institucional en nuestro país de las formas de resolución pacífica de conflictos.

Objetivos específicos

Ofrecer una visión general sobre las formas de negociación pacífica de conflictos y su posible implementación de acuerdo a los antecedentes, especificidades y contexto cultural colombiano.

Descubrir la manera usual mediante la cual los colombianos tramitan y resuelven sus conflictos, como referencia para la implementación de metodologías en el mismo sentido.

Mostrar el Modelo Harvard como una entre las alternativas que pueden adecuarse para tramitar y resolver pacíficamente los conflictos.

JUSTIFICACION

La sistematización de la experiencia es un registro necesario como referencia posterior de evaluación y análisis ante nuevas aplicaciones o experiencias similares y como referente conceptual para el diseño e implementación posterior de una metodología para la resolución pacífica de conflictos ajustada a las particularidades e idiosincrasia de los colombianos.

Otro factor de relevancia en la significación de la experiencia y su sistematización es la convergencia en un mismo proyecto de El estado – Gobernación, la empresa privada – COMFAMA y la Academia – Universidad de Antioquia, confirmando así la necesidad de encarar los problemas del país – la violencia, entre otros - de manera conjunta entre sociedad y Estado.

INTRODUCCION

ORIGEN Y ANTECEDENTES

El Programa de Resolución Negociada de Conflictos desarrollado por la Caja de Compensación Familiar de Antioquia – COMFAMA, surge como aplicación práctica del Programa de Paz y Convivencia, Subprograma Pedagogía de la Tolerancia implementado por la Gobernación de Antioquia en el marco del Plan de Desarrollo Departamental 1.995 – 1.997.

El presente informe de práctica es la sistematización de la experiencia vivida por el autor como parte del grupo de capacitadores en Resolución Pacífica de Conflictos que a través de COMFAMA y por Convenio con la Gobernación de Antioquia difundieron este programa a lo largo y ancho del Departamento.

El Programa representa un avance institucional en el manejo de los microconflictos cotidianos de la población antioqueña, entre otras, por dos razones fundamentales a saber : Desjudicializa y simplifica el trámite de los microconflictos cotidianos y reconoce el rol de los individuos en la resolución de sus conflictos privilegiando su acción protagónica; ambos factores permiten la construcción de una cultura de la negociación y la tolerancia tan necesaria para lograr niveles dignos de convivencia y reducción de la violencia.

1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.1 EL CONTEXTO EN EL CUAL LOS COLOMBIANOS TRAMITAN Y RESUELVEN SUS CONFLICTOS

La sociedad colombiana es una sociedad conflictiva, pero no solo en el sentido de que sus tensiones rebasen la capacidad del sistema judicial cuando se trata de resolver conflictos desde la legalidad; es conflictiva, muy especialmente, porque al margen del marco jurídico en el cual están tipificadas conductas en términos de contravenciones o delitos, los miembros de la sociedad colombiana se hallan inmersos en una amplia gama de conductas y situaciones que potencian los conflictos o lo son en si mismas, que se materializan en micro conflictos cotidianos y que se caracterizan por no estar referidas al marco normativo – como violaciones – sino que carecen de regulación normativa y, por tanto, de referencia para ser tramitadas en el marco de la institucionalidad jurídica.

En términos de lo anterior, pareciera ser la solución darle presencia a nuevas tipologías de conductas justiciables y cerrar hasta el último instersicio la posibilidad de que algún conflicto no pueda ser resuelto de manera formal e institucional. Sin embargo, además de la saturación normativa y su consecuente efecto de asfixia disciplinaria sobre los ciudadanos, se agravaría la saturación de las instancias de administración de justicia, ya colapsadas ante el volumen de negocios pendientes y deslegitimadas por su

ineficiencia e ineficacia en términos cuantitativos, por lo menos.

La perspectiva legal, jurídica y positivista de la resolución de conflictos no solo es insuficiente y hasta cierto punto contraproducente, sino que el énfasis con el que ha sido defendida desde algunas instancias tiende, desgraciadamente, a confirmar que los colombianos somos o bien unas fieras indomables o unos infelices especímenes detenidos en la minoría de edad, tal que solo se puede evitar nuestra persistente y bárbara carnicería cuando estamos bajo estricto control y vigilancia de un agente externo; en tal sentido el aparato judicial institucional y su aparato coactivo es susceptible de ser reemplazado por los códigos de los delincuentes comunes, la disciplina de los grupos armados irregulares (guerrilla y milicias allá, paramilitares mas allá, etc.) y, en todo caso, el imperio de la autoridad del “ Gran Jefe Pluma X “

El conflicto y sus formas violentas – legítimas o no – observado desde el punto de vista de la norma externa y la autoridad que la defiende, nos ofrece como única alternativa: Vigilar y Castigar.

1.1.1 EL ORIGEN DEL ESTADO NACION LATINOAMERICANO EN LAS RAICES DE LOS CONFLICTOS Y SUS MANERAS DE RESOLVERLOS

Sin embargo la sociedad no está definida, a veces ni siquiera esbozada, en sus instituciones; Colombia, por citar un caso, es una sociedad en la que el primer conflicto a resolver es el que existe entre el país formal – jurídico, institucional y el país real. Siendo el país formal el que se concreta en el Estado, encontramos un actor del conflicto relativamente maniatado para actuar como juez o arbitro en el mismo conflicto; según se mire, el Estado Colombiano no es solo el país formal, sino que, juzgado desde el deber ser de un Estado democrático, es Estado formal, que existe como coartada jurídica de la dominación y la exclusión. Puede sonar marxista, pero si asumimos que una sociedad se entiende desde las relaciones sociales reales existentes más que desde los enunciados de su trama jurídica – institucional Colombia es una mezcla de dominación y exclusión. El referente analítico y de conocimiento no es la Constitución, es la relación social – lo afirmaba Estanislao Zuleta.

No solo Marx se refirió al Estado como aparato de dominación; Webber desde un enfoque liberal definió y caracterizó el Estado republicano – capitalista moderno como una la forma burocrática de la dominación.

Los Estados- nación latinoamericanos han sido caracterizados como una invención de los Estados Políticos mismos, los cuales inventaron la nación incorporando el territorio y sus residentes a su propio proyecto por la vía militar y administrativa, a la inversa de la lógica social según la cual la sociedad inventa el Estado.

Un Estado dominante y autoritario que inventa una nación lo hace desde sus propios parámetros e intereses, que no son abstractos (nacionales) sino los intereses de los beneficiarios del Estado y del poder político que desde el mismo se ejerce y administra.

Las elites dominantes, usufructuarias del poder político establecieron las bases de la conflictividad de la sociedad colombiana, al establecer como reglas de juego y

condiciones de la relación social la exclusión y la negación del otro – negro, indio, mestizo, mujer, extranjero, ateo, protestante (pero, fundamentalmente no católico) y, finalmente, pobre –al cual no se le reconoce derecho alguno y es estigmatizado como amenaza del derecho (al privilegio). No solo establecieron las tensiones entre lo diferente y, supuestamente, extraño, también han dado un persistente ejemplo, elevado a la categoría de imperativo categórico social para resolver los conflictos y tensiones: El uso recurrente de la violencia y la fuerza que internalizado por los súbditos del Estado se convierte en un imperativo categórico cultural.

1.1.2 VARIABLES QUE SE RETROALIMENTAN PARA CONTEXTUALIZAR LOS CONFLICTOS

El contexto en el cual los colombianos viven, procesan y tramitan sus conflictos está atravesado, por lo menos, por tres variables: Una política, una normativa – jurídica y una cultural, enlazadas por una cuarta variable de carácter comunicativo.

La violencia estructural es también una construcción en la cual participa la cultura, y que no solo es ejercida desde el punto de vista político como choque de sectores o fracciones alrededor del poder estatal, sino que es un ejercicio individual de cada sujeto en cada uno de los espacios en los cuales vive su relación social.

Hablamos de relación social y por tanto hablamos de comunicación, de lenguaje, y no solo como construcción lingüística con caracteres fonéticos y semánticas formales, sino como capacidad general de transmitir y recibir mensajes de toda índole; una capacidad que se materializa semántica y semióticamente (palabras, gestualidad, recursos expresivos, énfasis, exclusiones, implícitos, etc.), donde la comunicación no se agota en la palabra.

Independientemente de cómo categorizemos el lenguaje y la comunicación con respecto de la cultura, es necesario introducirlos como una cuarta variable o factor determinante en la construcción y procesamiento de los conflictos.

La variable comunicacional – lingüística es, en gran medida, determinante si tomamos en cuenta, entre otros aspectos, que el uso inapropiado del lenguaje tanto técnicamente (por fuera de las reglas lingüísticas), como socialmente (desfasado con respecto a una situación concreta) suele ser un peligroso germen de conflictos, detonante, creador de tensiones y obstáculo para resolver un conflicto por vías no violentas.

1.1.3 VIOLENCIAS ENTRECruzADAS Y COTIDIANAS

La relevancia política del conflicto armado suele distraer la atención de los conflictos de la vida cotidiana que, sin agotar el inventario, se presentan por lo menos en forma de : La violencia de la criminalidad común, fundamentalmente urbana, masculina y urbana; La violencia de “ La limpieza social “; La violencia intrabarrial, que se ha desarrollado desde una etapa de pandillas juveniles, pasando por la violencia de grupos milicianos – guerrilleros y llegando a su actual etapa de hegemonía urbana de los paramilitares

agrupados en las AUC; la violencia intrafamiliar, ejercida mayoritariamente sobre las mujeres, los niños, los ancianos y los desvalidos o minusvalidos; la violencia en la educación, que va desde la ausencia misma de educación, la desigualdad de acceso a la misma y la violencia desde la perspectiva de los sujetos (estudiante, maestro, administrador docente, funcionario) como relación de poder autoritaria, y la violencia contra los educadores, proveniente del contexto político; la violencia en el espacio de trabajo (explotación laboral, salarios de hambre, maltrato de los patrones y entre compañeros de trabajo, trabajo infantil); la violencia contra uno mismo bajo presión del contexto social (“ yo no valgo nada “ , “ yo no sirvo para nada” , “ yo soy un desechable “ , “ somos brutos “ , etc.); y la violencia contra el medio ambiente, que es expresiva de la practica egoísta en las relaciones sociales, siendo al mismo tiempo una violencia contra la vida – incluida la propia - y contra los derechos humanos.

Este contexto que obliga al sujeto a estar a la defensiva en una permanente lucha por la subsistencia, situación que experimenta la inmensa mayoría de los residentes en Colombia – por no acudir al trillado (pero cierto) “pueblo colombiano” – hace que los colombianos no seamos proclives a la negociación o a los acuerdos racional y objetivamente sustentados. En la lucha contra las diferentes facetas de la adversidad los colombianos nos vemos unos a otros como competidores, no pocas veces como enemigos, y rara vez como cooperantes. La cultura del “sálvese quien pueda” predispone al regateo y a la negociación tradicional de carácter distributivo en la cual prevalece la asimetría basada en el poder impositivo, siendo aprovechada como ventaja para doblegar las pretensiones del otro.

La misma apelación al Estado a través de su rama judicial dan cuenta de que el colombiano se basa en la relación de poder para salvaguardar sus intereses cuando estos entran en contradicción con los de otra (s) personas (s).

A su vez la justicia tradicional en tanto se ha fundamentado en su poder coercitivo para imponer acuerdos ha contribuido a “verticalizar” la resolución de conflictos y convertirla en un paradigma para los ciudadanos, lo cual en la practica genera la atracción de otros poderes concebidos para los mismos fines, que reemplazan la autoridad del Juez – Estado cuando este, mas allá de las causas, se margina de los conflictos sociales.

1.2 PEDAGOGIA DE LA TOLERANCIA Y NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS

El programa de Paz y Convivencia en el Departamento de Antioquia, fue adoptado, entre otros programas y estrategias, por la Asamblea Departamental mediante Ordenanza 2E del 31 de mayo de 1.995, como parte integral del Plan de Desarrollo Departamental del Dr. Álvaro Uribe Velez, gobernador de Antioquia para el periodo 1.995-1.997. Tal Plan, de obligatoria implementación según Ley 152 de 1.994.

El propósito del programa tal como se lee en la presentación del proyecto ante la

corporación es: “cambiar la cultura de la intolerancia por la de la negociación y resolución pacífica de los conflictos”. Mas adelante, en el texto aprobado y adoptado como norma departamental se lee (pag. 32): “La violencia constituye el principal obstáculo para el desarrollo de Antioquia y se manifiesta en la alta tasa de mortalidad por homicidios de 206 por cada 100.000 habitantes en 1.993”.

Luego se plantea (pag. 49) : “ Propiciar la Paz, la convivencia y la seguridad de los ciudadanos mediante el dialogo, la tolerancia y la concertación, complementado con el ejercicio de una autoridad firme, no desafiante y respetuosa de los derechos humanos, con el fin de alcanzar una sociedad menos confrontada y mas solidaria.(...) Desarrollar el programa de pedagogía de la tolerancia con cobertura en el ámbito familiar, escolar, municipal y comunitario”.

Esta propuesta se implementaría mediante la capacitación de 40.000 personas en la negociación de conflictos, entre otros medios a utilizar: Apoyo a reinsertados, madres comunitarias, promoción de los derechos humanos y fortalecimiento de la justicia.

El programa de Paz y Convivencia recibió presupuesto por \$ 4.115.600 millones, y se permitió su ejecución – como otros programas del Plan de Desarrollo- mediante convenios y contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad, y de conformidad con lo dispuesto en la Ordenanza misma y el Artículo 355 de la Constitución Política.

Lo que siguió fue la convocatoria de tales entidades por parte de la Gobernación de Antioquia, y el soporte de la academia a través de la Universidad de Antioquia.

COMFAMA en razón de su objeto y su misión se vinculo al programa a través de la Subdirección de Desarrollo Estratégico.

El aporte conceptual de COMFAMA al programa consistió en la adopción del método de Negociación por principios, originalmente implementado por la Universidad de Harvard- EE.UU, adaptado para los micro conflictos cotidianos de la población antioqueña.

1.3 ANTECEDENTES DE LA NEGOCIACION INSTITUCIONALIZADA DE CONFLICTOS EN COLOMBIA

1.3.1 LA JUSTICIA COMUNITARIA UNA ALTERNATIVA PARA LAS INSTITUCIONES

Lo anterior no significa que en Colombia y en Latinoamérica no existan formas o mecanismos comunitarios – autónomos – y alternativos de resolución de conflictos, significa en cambio que no son los predominantes, por hacer parte de una cultura

sometida y subordinada – mas exactamente, excluida – de nuestra tradición cultural occidental y racionalista. Estos mecanismos y métodos alternativos de resolución de conflictos que funcionan al margen del paradigma racionalista occidental se expresan en prácticas institucionales indígenas o por lo menos inspiradas en los indoamericanos y practicas de justicia popular de origen campesino, de ellos hacen parte:

Las Asociaciones de Pobladores de Rió de Janeiro (Brasil), creadas en los años 1.970s por los pobladores de barrios de invasión para resolver sus conflictos sin tener que recurrir a las instancias oficiales, a las cuales temían desde su carácter de comunidades ilegales.

Las Rondas Campesinas de Cajamarca (Perú) también de los 70s – cooptadas posteriormente por los gobiernos para la lucha contrainsurgente – que se iniciaron como mecanismos de vigilancia colectiva de las comunidades y se desarrollaron hasta resolver todo tipo de conflictos comunitarios.

Los Mayoritarios del Choco (Colombia), creados por las comunidades afroamericanas para ser mecanismos de mediación comunitaria de conflictos.

Los Palabrereros Wayú de la Guajira (Colombia)

Las autoridades tradicionales indígenas.

Estos mecanismos de justicia comunitaria informal, si bien no predominantes, se han convertido en referencia y antecedente de prácticas institucionalizadas de resolución alternativa de conflictos como Los Juzgados de Pequeñas Causas (Brasil, década de los 80) y Los Jueces de Paz (Perú y Colombia).

La llamada “litigiosidad represada de las pequeñas causas “ ha exigido desarrollos institucionales para dar tramite alternativo a los conflictos comunitarios y por tanto a obligado al sistema judicial racional y burocrático a responder mediante la creación de tales instancias.

1.2.3 EL NACIMIENTO DE LA MEDIACIÓN EN OCCIDENTE COMO MECANISMO INSTITUCIONAL PARA RESOLVER CONFLICTOS

La mediación nace en la década de 1.970, como una nueva institución dirigida a la resolución alternativa de conflictos; creció rápido, gracias a sus buenos resultados y fue incorporada al sistema legal, así, en el estado de California se instituyo como instancia obligatoria previa al juicio- excepto en los casos penales.

La mediación puede también funcionar en el ámbito privado y los mediadores pueden ser llamados por la comunidad.

A finales de la década de los 1.970 comenzó la mediación en Inglaterra, al principio en manos de abogados independientes, y en 1.989 se estableció la primera compañía privada dedicada a la solución alternativa de disputas.

Aunque la mediación en Inglaterra presenta semejanzas con EEUU, presenta dos tipos de mediación . A) Sector Público. Es un trabajo social de apoyo a los tribunales, pero no como instancia obligatoria previa a la instancia formal. Y B) Sector Voluntario.

Con 50 o 60 agencias, atendiendo 2.000 o 3.000 casos por año. En Francia, la mediación parte de la figura del Ombudsman, como intermediario entre los particulares y los distintos organismos oficiales, o sea, comienza en el derecho Público para extenderse al Privado. En 1.982 se institucionaliza la mediación en el derecho laboral y en 1.990 en el derecho civil.

Como antecedente de la mediación se citan los buenos resultados obtenidos en las empresas para resolver pequeños conflictos intradepartamentales, cuando intervenían determinadas personas que por sus características individuales ayudaban a resolver los conflictos de forma más rápida y económica. La Línea tradicional de Mediación Harvard ha salido del campo empresarial. Al provenir del campo empresarial, la mediación ha hecho suyos, como metáforas, una gran cantidad de términos que tienen connotaciones económicas, tales como: Acordar, negociar, transar, gerenciar, etc.

El modelo tradicional de Harvard, al aumentar la posición de imparcialidad borra el tema de los valores y puede llegar a estar en riña con la ética. Este es un punto muy importante para tener en cuenta porque restringe las áreas de aplicabilidad de la mediación.

1.3.3 GENERALIDADES DE MODELOS DE MEDIACIÓN

Modelo Tradicional - Lineal Harvard

Fundamentación.

Comunicación lineal verbal. La función del mediador es ser un facilitador de la comunicación para lograr un dialogo entendido como comunicación bilateral efectiva.

Causalidad Lineal . El conflicto tiene una causa que es el desacuerdo. No se toma en cuenta que son muchas las causas que pueden llevar al conflicto.

Contexto. No se toma en cuenta como factor determinante del conflicto, es un modelo contextual.

Historia. Es un modelo ahistorico que trata de eliminar las percepciones de errores del pasado que impiden la comprensión del presente y un acuerdo sobre el futuro.

Intrapsíquico. Se toma a las personas como un todo, se clasifican tipos de interés, y no se toma en cuenta el factor relacional.

Método.

Aireación del conflicto por las partes, como punto de entrada para evitar que durante el proceso las emociones interfieran. Un desahogo previo.

Neutralidad del mediador. Es imparcial ante prejuicios y valoraciones, y es equidistante, al no aliarse con ninguna de las partes.

Caos hacia el orden. Se considera que las partes llegan en una situación de caos, la función del mediador es introducir el orden.

Meta.

La meta es lograr el acuerdo mediante la disminución de las diferencias entre las

partes y aumentar las semejanzas.

Modelo transformativo de Bush y Folger

Fundamentación

Comunicación circular. Se basa en el restablecimiento de la relación.

Causalidad circular. Las causas del conflicto son múltiples y se retroalimentan.

Método

Empowerment. Potenciamiento del protagonismo de cada una de las partes, haciéndolas sentir responsables de sus acciones.

Reconocimiento mutuo del protagonismo de las partes, es decir, el otro es un co-protagonista.

Meta

Modificar la relación entre las partes, no importando si llegan o no a un acuerdo.

Modelo Circular- Narrativo Sara Cobb

Fundamentación

Comunicación circular. Comunicación entendida como un todo – personas y mensaje. Elementos verbales y gestuales. Si la comunicación es un todo, las partes no pueden no comunicarse.

Marco teórico

Comunicación analógica (Bateson, Watzlawick): Aspectos pragmáticos de la comunicación, noción de contexto – histórico, espacial.

Terapia familiar sistémica: El problema es la solución intentada (y que ha fracasado); reformulación, externalización, connotación positiva y preguntas circulares.

Epistemología de la cibernética de segundo orden, Teoría del observador – Heinz Von Foerster, Humberto Maturana : Realidad entre paréntesis, observador participante.

Construccionismo social – Kenneth Gergen.

Teoría Postmoderna del significado – Michael White : No límite entre lingüística y retórica, conceptualización sobre narrativas.

Método

Aumentar las diferencias no borrarlas. Las partes llegan a la mediación con un orden, su orden rígido, al cual hay que introducirle el caos para flexibilizar el sistema, y posibilitar nuevas alternativas que den lugar a un nuevo orden.

Legitimar las personas. Cada persona tiene un lugar legítimo dentro de la situación. Todos quieren tener la razón.

Cambiar el significado. Hay que construir una historia alternativa a la que cada una de las partes trae a la mediación.

Contexto. El contexto se crea en la mediación y se modifica a lo largo del proceso.

Meta

Fomentar la reflexión y no la aireación de las historias.

Cambiar el significado.

Lograr un acuerdo, que es posible – aunque no meta fundamental- al cambiar las pautas.

1.4 LA INSTITUCIONALIZACION DE LA NEGOCIACION DE CONFLICTOS EN COLOMBIA

En Colombia el marco constitucional de 1.991 ha avanzado en este sentido con normas como el art. 116 de la C.P, que trae las figuras de los árbitros y conciliadores en equidad; el art. 228 de la C.P que posibilita la desconcentración de la prestación del servicio publico de la justicia ; el art. 229 de C.P que determina el acceso de los particulares a la justicia como un derecho constitucional y abre la posibilidad de que la ley establezca cuando se podrá litigar sin abogado; y las Jurisdicciones Especiales : Jueces de Paz, art. 247 C.P. y Jurisdicciones indígenas, art. 246 C.P.

Este articulado constitucional ha traído avances en la justicia alternativa mediante, por ejemplo, la legislación establecida en las leyes 123 de 1.991 y 446 de 1.998, sobre la conciliación y el arbitraje, entre otros tópicos sobre el particular.

De esta manera el ordenamiento legal se abre a la posibilidad de nuevas maneras de impartir justicia y de resolver los conflictos, de una manera tal que los sujetos – ciudadanos tienen un amplio margen de maniobra, de autonomía y de protagonismo en la resolución de sus conflictos pacíficamente y sin desbordar en la violencia.

1.5 EL MODELO DE NEGOCIACION DEL COLOMBIANO MEDIO

La tradición política, social y, en ultima instancia cultural, ha determinado una manera específica y típica colombiana de resolver los conflictos, basada en la imposición, la intransigencia y la violencia; el colombiano medio negocia y cede solo cuando su propio interés está en juego, lo cual da lugar a negociaciones en la que la ganancia o beneficio para las partes suele ser asimétrica. Esta actitud obstaculiza la posibilidad de obtener ganancias mutuas a partir de la creación de nuevo valor. Los colombianos como negociadores oscilamos de manera permanente entre la dominación y la sumisión lo cual nos puede caracterizar - y de hecho lo hace – como unos negociadores fundamentalmente emocionales (por no decir primarios), con incapacidad de separar el problema de las personas, radicalizados en posiciones distributivas de regateo – “ el tira y encoge “ - e incapaces de plantear propuestas o alternativas que satisfagan un interés común o colectivo.

La negociación tradicional no siendo inmodificable si se ha rodeado y protegido con sus propias salvaguardas que la retroalimentan desde su uso recurrente e inveterado. En tal sentido las técnicas y/o estrategias de resolución alternativa de conflictos pueden, sin lugar a duda, generar todo tipo de resistencias.

1.6 CARACTERIZACION GENERAL DEL CONFLICTO Y LA VIOLENCIA

La caracterización humana (Histórico social) de la violencia es apenas el primer elemento en su delimitación. Pero, en el múltiple universo de relaciones humanas, ¿qué diferencia a las violentas de las demás? Tres características básicas configuran la relación violenta: es una relación de fuerza, que produce daño y que tiene direccionalidad. Lo que le da mayor identidad a la violencia es la fuerza. En el lenguaje cotidiano ¹.

Es posible agrupar las teorías sobre los "Conflictos" en tres grandes campos o puntos de vista:

1.6.1 Desde la visión de la psicología.

Dicen los Psicólogos que el conflicto es "un estado orgánico" (una situación anómala, una "enfermedad"), en el que se manifiestan comportamientos agresivos – violentos o no -, cuya finalidad es destruir, herir, matar, o perturbar a alguien en su persona o en sus bienes. Así:

Los comportamientos conflictos provendrían de instintos e impulsos internos y espontáneos.

A su vez, estos instintos e impulsos serían reacciones provocadas por Frustraciones externas.

El "Psicoanálisis" es un método de investigación psicológica que busca traer a la conciencia los sentimientos oscuros o reprimidos, a fin de tratar las enfermedades nerviosas de origen mental. Para los psicoanalistas existen instintos ("de vida", generalmente sexuales y placenteros; y "de muerte", generalmente agresivos y destructores), que a veces se complementan pero que también entran en choque en otras oportunidades, con base en los cuales se explican los comportamientos agresivos o no de uno y de otro.

Hay psicólogos que se explican los conflictos profundizando en estudios sobre las agresiones, o sobre las frustraciones, o sobre los estímulos a la conducta humana, pero casi siempre enfrentando el riesgo de ser tachados como "reduccionistas".

¹ Saúl, Franco. El quinto: No matar. Tercer mundo editores, 1999.p. 5.

1.6.2 Desde el punto de vista de la Sociología.

Para unos Sociólogos (los "Funcionalistas"), los Conflictos son "desajustes" que se producen en los sistemas sociales y que pueden y deben ser corregidos mediante la formación y la educación.

Para otros Sociólogos (los "Marxistas"), los conflictos son manifestaciones de las luchas sociales, económicas y políticas que se presentan entre las clases sociales.

Otros sostienen que los Conflictos son conductas deliberadas, de enfrentamiento racionalizado, en los que es posible emplear la violencia de manera calculada o dentro de marcos precisos y determinados. Así, los Conflictos solo serían "formas de socialización" utilizadas por determinadas personas y grupos.

Otros plantean que los Conflictos son los "motores" del cambio y del desarrollo de los grupos humanos: serían situaciones con muchas facetas, a estudiar por parte de todas las ciencias y disciplinas. Así, los Conflictos llegarían a ser "oportunidades para cambiar el estado de las cosas", en las que con toda seguridad se encontrará a algunos que se resisten a que las cosas cambien.

Hay acuerdo general para definir el conflicto como una situación en la que coexisten, entre seres humanos, unos fines y unos valores enfrentados, o exclusivos de unos o de otros.

Para muchos sociólogos, el conflicto cumple con varias funciones de "socialización", así:

El conflicto refuerza la identidad de los grupos enfrentados

El conflicto refuerza también su cohesión interna

El conflicto, paradójicamente, aproxima a los beligerantes

El conflicto mantiene, o establece, un equilibrio de poderes

Es decir, el conflicto sería "el motor" de los cambios sociales.

1.6.3 Desde el punto de vista de la Psico-Sociología.

Dicen los Psicólogos sociales que los Conflictos son situaciones en las que los individuos persiguen metas diferentes o contradictorias, lo que les impulsa a "competir" entre sí. Pero, no es esta una competencia libre: en ella influyen los ambientes sociales y públicos.

Es decir, los Conflictos serían rivalidades que dependen a la vez de factores subjetivos internos y de factores objetivos externos.

Para sus análisis, estos profesionales recurren generalmente a la Teoría de los Juegos: hacen cálculos matemáticos sobre las probabilidades, mediante los cuales se persigue analizar la estructura de una situación conflictiva, hasta llegar a "la decisión más óptima" para cada uno de los actores enfrentados. Es decir, a cada parte se le calcula su mejor estrategia, la que se desarrollará en una "matriz de resultados" con la que se entra

en competencia por el mayor beneficio posible.

En lo relativo al "Poder", la Teoría de los Juegos permite "operacionalizar" (medir) su estructura: el tipo de poder que está en juego, y la cantidad de poder que posee cada parte. Se debe operacionalizar cada variable (comportamientos, opiniones, formas de interacción, etc.), lo que lleva a establecer simetrías o asimetrías en el manejo (o manipulación) del poder, con todo lo cual los Conflictos deben resolverse para beneficio de unos y perjuicio de otros.

Además, para los Psicólogos sociales cuenta la hipótesis de que los rasgos de la personalidad de los individuos comprometidos también influyen en el desarrollo de los conflictos.

Para los pensadores clásicos de la filosofía griega antigua, todo "conflicto" era un Encuentro de dos individuos con intereses encontrados, una reunión de dos seres con objetivos enfrentados pero con la intención de resolver ese problema común que los separaba. Para ello no existía solo la confrontación sino también una oportunidad única para resolver conjuntamente problemas comunes.

Por esto mismo, y además porque para estos filósofos antiguos todo era un proceso (o "desarrollo continuo"), sabían que debían llegar a soluciones parciales, las que poco a poco se transformarían en acuerdos mayores y más estables; no perseguían "soluciones totales" que pretendieran terminar con los conflictos.

Entre nosotros, por los continuos cambios históricos posteriores (verdaderas "tergiversaciones históricas") se ha perdido esta concepción creadora de los conflictos; hoy consideramos el conflicto como "un problema", "una molestia", o "un riesgo". Pero podemos y debemos rescatar el sentido inicial de los conflictos y creer que es precisamente en las crisis en las que pueden surgir nuevas posibilidades de desarrollo y de progreso.

Simplificando, todo conflicto tendría una misma estructura la cual se compone de la interacción de tres elementos:

Las Personas, o sea, los "actores" que intervienen

El Proceso, o las formas de desarrollo de los conflictos

El Problema, o las diferencias entre los actores.

En lo que se refiere a las "Personas" debemos pensar:

Todo conflicto involucra a múltiples personas

Toda persona involucrada defiende unos "Intereses", tiene unos "Valores", y desea satisfacer unas "Necesidades".

Toda persona posee y ejerce alguna cantidad de Poder

Ante todo, debemos separar el Problema de las Personas.

En lo que se refiere al "Proceso" de los conflictos, pensemos:

El desarrollo de todo conflicto gira en torno a la "Comunicación entre las Personas". Si se rompe se agudizan los enfrentamientos, si se mantiene y fortalece se llega siempre a los acuerdos y las soluciones.

Mantener la comunicación entre las personas no implica "ceder" ante el otro: de lo que se trata es que, entre ambos, pensemos soluciones de beneficio mutuo.

En cuanto al "Problema", tengamos en cuenta:

Lo básico es distinguir si el conflicto es "Genuino" (real) o es "Innecesario" (aparente).

Debemos trabajar conjuntamente en la solución de "problemas concretos", uno a uno, poco a poco.

Así, lograremos comprender mejor los conflictos (sin tener que evadirlos, negarlos, o creer que deben acabarse), al tiempo que se cultivan valores que tienen que ver con la democracia y la paz.

Como es lógico, para poder comprender mejor nuestros conflictos, con miras a "negociarlos" – y ganar en ello –, se requiere que existan unas condiciones mínimas (que muchas veces no existirán), como las siguientes:

Que existan algunos intereses comunes, o por lo menos complementarios

Que las partes estén (o hayan sido) motivadas para llegar a un acuerdo

Que haya una cierta autonomía en la conducta de cada uno.

Lo que debe inquietarnos no es conseguir una definición perfecta del conflicto, sino comprender y desarrollar las construcciones teóricas que hay detrás de cada conceptualización que conozcamos, sin pretender una fusión de las mismas.

Resolver, regular o canalizar los conflictos han sido metas de muchos movimientos filosóficos, políticos o culturales, tanto a nivel internacional como en niveles regionales y locales. Ha sido esta, por ejemplo, la motivación que tenemos los seres humanos para crear, mantener y perfeccionar una organización como las Naciones Unidas. Es decir, el ideal de la Paz sigue siendo el motor que nos impulsa a todos por los difíciles caminos del entendimiento humano; es la utopía a realizar en todas las latitudes del planeta.

Modernamente se han organizado importantes centros de estudio especializados en la regulación y resolución de los conflictos, en los cuales se aprende a realizar funciones como las de "mediador", "conciliador", o "árbitro", o "negociador", actuando y trabajando principalmente a nivel de conflictos domésticos, laborales y medioambientales. (Esto porque las técnicas de Resolución con las que trabajan parecen, hasta ahora, más adecuadas para solventar conflictos de ámbito reducido, puesto que para los "macro-conflictos" las técnicas resolutivas son más complicadas, bien porque se trata de reclamar derechos innegociables.

El conflicto es normal, si entendemos y reconocemos el valor e importancia de la diferencia.

Frente al manejo violento de los conflictos que tanto drama y catástrofe ha dejado a la humanidad, se plantea otro esquema o método de resolución a través de la negociación, que nos permite hacer un tratamiento pacífico de los mismos.

2. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL MODELO DE NEGOCIACION HARVARD APLICADOS EN LA EXPERIENCIA DE COMFAMA EN NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS

“los hombres son siempre niños, aún cuando a veces asombren por su crueldad. Siempre necesitan educación, tutela y amor”

Máximo Gorki

2.1 GENERALIDADES DEL MODELO HARVARD

El Proyecto de Negociación de Harvard fue fundado por Roger Fisher, profesor de la Facultad de Leyes de la Universidad de Harvard, EE.UU. El propósito del Proyecto es el de ayudar a las personas y organizaciones a un mejor y más efectivo manejo de los conflictos mediante el desarrollo y la propagación del modelo de negociación y

mediación. Entre las publicaciones más sobresalientes, se encuentran dos de los trabajos del profesor Fisher: "Sí, de Acuerdo, Cómo Negociar sin Ceder"(Coautor: Ury), y "Cómo Reunirse, Creando una Relación que Lleve al Sí" (Coautor: Brown)

Las organizaciones Conflict Management Inc., CMI, creadas en Estados Unidos a partir del reconocido Proyecto de Negociación de Harvard establecido por Roger Fisher, han venido trabajando conjuntamente para desarrollar las mejores ideas en negociación y aplicarlas a complejos problemas de la vida pública y privada. CMI Internacional Group se fundó con el fin de darle respuesta a la amplia demanda, primordialmente en Latinoamérica, de servicios profesionales de consultoría, manejo de relaciones, y capacitación utilizando la Teoría y Herramientas del Modelo negociación pacífica de conflictos de Harvard.

Por ello a continuación exponemos toda la teoría de estos maestros en el modelo de negociación de conflictos para que ustedes las personas que lean este texto y estén interesadas en todo el trabajo de negociación de conflictos les sirva como una herramienta valiosa en su trabajo de negociadores.

2.2 CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN.

Cualquier sociedad para moverse, crecer y ser más dinámica exige que haya conflictos. Entendiendo los conflictos como la situación donde dos o más adversarios o grupos humanos, vinculados en una misma relación social, tienen intereses y criterios distintos.

El conflicto surge de las diferencias, relacionado directamente con la diversidad de ideas, pensamientos, sentimientos y expresiones que desarrollamos los seres humanos frente a un mismo asunto. Esta diversidad se genera por la percepción que desarrollamos desde las distintas perspectivas en las que nos ubicamos.

El conflicto en esta medida es normal, si entendemos y reconocemos el valor e importancia de la diferencia.

El conflicto es normal, si entendemos y reconocemos el valor e importancia de la diferencia.

Frente al manejo violento de los conflictos que tanto drama y catástrofe ha dejado a la humanidad, se plantea otro esquema o método de resolución a través de la negociación, que nos permite hacer un tratamiento pacífico de los mismos. El método de Negociación llamado también "**por principios**" ha sido desarrollado por la Universidad de Harvard y el profesor Roger Fisher, adaptado por COMFAMA y otras Entidades y aplicado a situaciones de conflictos cotidianos que se viven en el Departamento de Antioquía. Este método está fundamentado en la aplicación eficiente de "**Siete Elementos**".

2.2.1 La Negociación.

La negociación se ha definido como un método para llegar a un acuerdo en presencia de

elementos tanto competitivos como cooperativos.

Ya se dijo que el conflicto es inevitable. Por ello es necesario aprender a convivir con él y especialmente saber asumirlo y manejarlo de manera constructiva. Esto solo se logra en la medida en que cada quien aproveche su propia capacidad negociadora o busque la ayuda de terceros que faciliten el proceso de acuerdo de las partes en forma pacífica.

Los objetivos de la negociación son:

Definir las bases sobre las cuales se va a negociar y diagnosticar el conflicto.

Desarrollar habilidades para manejar de manera efectiva los conflictos y lograr las metas propuestas.

Aprender a:

Preparar negociaciones

Identificar intereses

Comunicarse y sostener una buena relación personal

Desarrollar opciones

Generar alternativas

Reconocer y distinguir las situaciones que no tienen solución.

2.2.2 Las fuerzas dinámicas de la negociación. Zonas de Negociación.

El concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de topes imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de los cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación.

En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el arte de negociar².

El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo, que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no explica su dinámica. Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses (apuestas), los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias.

El fenómeno de la negociación en su aspecto dinámico está señalado por fases y está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico³.

Los intereses (apuestas). Los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos, tenemos que:

² Anzieu, Didier, prefacio al libro de mediación y la solución de conflictos Touzard, Hubert, editorial Herder, Barcelona, 1981, p. 3.

³ Ibid, P. 14.

- a) La apuesta o postura es lo que se tiene en la mano para participar en la Negociación y que no se desea perder.
- b) El premio: lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su Apuesta.
- c) El rendimiento: la relación entre la postura o apuesta y el premio.

A su vez, las apuestas pueden ser:

Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas. Son inmediatas.

Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada parte establece entre lo que ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma. **Poderes.** El poder se ha definido como "la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos" (Crozier y Friedberg) o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto". Sin embargo, la definición de Weber resulta más convincente en "el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero"⁴.

Las fuentes de poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

- a) Fuentes institucionales, como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el Poder entre las personas.
- b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción.

Los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.

c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo Psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así Como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un Grupo, para demostrar y persuadir.

- d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas Actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble Para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

Algunas definiciones de poder:

"Es la energía necesaria para crear, sostener o impedir cambios en el otro". K.b Clark

"Es la probabilidad de imponer la propia voluntad, aun en contra de toda resistencia".
Marx Weber⁵

⁴ En Weber, " no toda clase contacto entre hombres tiene un carácter social. Si no una acción con sentido propio dirigida a la acción de otros" (Weber,1969: 19)

⁵ Citados por Hoffs, Anabelle, El poder del poder, Editorial Diana, México, 1986, P. 23.

“Es el conjunto de medios que dispone el hombre para lograr sus objetivos, o la capacidad de ejercer influencia y cambiar el resultado de los eventos” (Karl Deutsch)⁶.

“El poder de A sobre B es igual a la fuerza máxima que A puede inducir en B menos la máxima fuerza de resistencia que B puede movilizar en sentido opuesto”.

La influencia se define como el cambio que se verifica en B, originado por la acción A y es positiva si las fuerzas inducidas son superiores a la resistencia” John French⁷.

Relaciones entre las partes. El tercer elemento determinante de la negociación está constituido por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su "antagonismo" y de su "sinergia".

La sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con el otro ciertas actividades o ciertos valores. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (o inercia), interés, cooperación y compromiso. El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación. Aunque, como ya se ha señalado, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

- 1° Preparación y planificación de la negociación.
- 2° Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- 3° Proposiciones iniciales.
- 4° Intercambio de información.
- 5° Acercamiento de las diferencias.
- 6° Cierre de la negociación.

2.2.3 La negociación y sus momentos.

Se negocia todo aquello que está sujeto a intercambio, como los bienes, servicios, posiciones, información, tecnología, imagen, proyectos⁸.

⁶ Deutssch, Karl. 1970. El análisis de las relaciones internacionales, Paidós, Buenos Aires, P.58. citado por Gorpaneff, Yuri en el poder en la negociación, Cuadernos de administración, Pontificia Universidad Javeriana, Abril 1998, P.60.

⁷ Touzard, H. Op. Cit. P. 57.

⁸ Lujan, Carlos, Algunas claves para el análisis de procesos de negociación, Revista Prisma No. 10, Monte Video. 1998

No están sujetos al intercambio intereses como la vida, la salud, la dignidad humana.

Negociamos todos los días, en todas partes, así no nos demos cuenta.

Negociamos cuando tenemos diferencias o necesitamos llegar a acuerdos sobre algún tema.

Se negocia en el hogar con los hijos, los padres, los esposos, los hermanos, sobre aspectos que afectan nuestra vida cotidiana.

Se negocia en la escuela y en el colegio con los alumnos, profesores, padres de familia, empleados de la institución. Teniendo en cuenta al alumno como el futuro ciudadano y la escuela como una comunidad educativa en construcción.

Se negocia en la comunidad porque todas las personas desean ser tenidas en cuenta, no solo en lo referente a sus necesidades básicas sino en general sobre cualquier decisión que afecte sus condiciones de vida, de la comunidad y de la sociedad.

Se negocia en el trabajo con los jefes y compañeros de labor, no solo en los asuntos salariales, sino las condiciones generales de trabajo, las satisfacciones con nuestro quehacer e incluso la orientación misma de la empresa.

En síntesis se negocia en todas partes y todos los días.

2.2.4 Con quién negociamos y para qué.

Negociamos con las personas que tenemos diferencias y con quienes debemos llegar a un acuerdo.

Las partes en una negociación pueden ser personas y organizaciones, comunidades, empresas, estados etc. Pero en toda negociación la relación siempre se da entre personas, ya sea que estas se representen así mismas o representen a sus organizaciones.

Se negocia para buscar una solución conjunta a un problema determinado, buscando satisfacer los intereses de la mejor manera posible, por medio de un acuerdo que satisfaga ambas partes y les permita llegar a una situación mejor que la anterior al proceso de negociación.

Siempre se negocia para estar mejor.

2.2.5 Buscando un buen acuerdo.

Un buen acuerdo es aquel que produce resultados satisfactorios para ambas partes, tanto en el plano objetivo como en el psicológico.

En el plano objetivo un acuerdo debe ser: sensato y eficiente.

Un acuerdo sensato cumple las siguientes condiciones: es equitativo, viable, duradero y socialmente conveniente.

Equitativo: Es decir, que esté en consonancia con criterios de legitimidad éticos y sociales.

Viable: Que se puedan realizar y cumplir. Esto implica a su vez que los negociadores tengan voluntad, habilidad y recursos para hacerlo.

Duradero: Esta condición evita que en poco tiempo se vuelva a presentar el mismo conflicto. Se sugiere que sólo se llega al acuerdo cuando se han comprendido los intereses de las partes y se han analizado las diferentes opciones con base en criterios legítimos.

Socialmente conveniente: Para mantener los intereses de la comunidad.

Un acuerdo deber ser eficiente: Es decir que racionalice el tiempo, el dinero y los conocimientos y que permitan el logro de los objetivos.

En el plano sicólogo debe ser:

Satisfactorio: Que las dos partes se sientan bien con el proceso por medio del cual se logró el acuerdo. Debe ser el más conveniente y que carezca de imposiciones.

Mejorador de la relación: Así se aumenta la capacidad de las partes para manejar las diferencias y se facilita el proceso de resolución de conflictos futuros.

2.2.6 Estilos de negociación.

El manejo de los intereses, el conflicto y la relación entre las partes determina los estilos de negociación.

Negociación dura: Duros con el problema, duros con las personas.

Se caracteriza por que el negociador es agresivo.

Considera que los participantes en la negociación son sus adversarios.

Es negligente. Subestima al otro.

El objetivo es ganar a costa del otro

Negocia desde posiciones extremas

Exige condiciones unilaterales, como condición para la relación

Es intransigente y desconoce a los demás

Considera que en la negociación hay un único pastel de tamaño fijo y el quiere la porción mayor.

Aplica la presión, intimida, violenta, manipula, impone.

Negociación blanda: Suaves con el problema, suaves con las personas.

Se caracteriza porque el negociador es sumiso. Considera que los participantes son amigos a quienes se debe complacer.

El objetivo es lograr un acuerdo

Desiste de su posición inicial, ante la primera señal de rechazo del otro

Cede a las exigencias de hacer concesiones

Da mucha importancia a la otra parte.

No importa que tamaño del pastel le corresponde

Cede ante la presión

Sacrifica los propios intereses

En la negociación dura y blanda, lo que se aprecia es una negociación por posiciones o puro regateo.

Esto no produce buenos resultados

Los acuerdos (si es que se dan) no son equitativos.

Son difíciles de cumplir porque hay prevaencia de una de las partes.

No son duraderos porque hay una parte inconforme.

Es ineficiente porque las partes se encierran en sus argumentos y posiciones. Esto impide la búsqueda de nuevas opciones, se pierde tiempo, dinero, conocimiento, tranquilidad.

Se deterioran las relaciones porque el método se basa en ataques y defensas mutuas.

Negociación por principios: Duros con el problema, suaves con las personas. Es decir separar las personas de los problemas.

Este método de negociación también se ha denominado integrativo, cooperativo, solución conjunta de problemas o por méritos. Consiste en concentrarse en los intereses básicos de las partes en conflicto.

Los negociadores buscan opiniones mutuamente satisfactorias basadas en criterios justos, posibilitando llegar a acuerdos sensatos, eficientes y satisfactorios.

La negociación por principios produce mejores resultados para ambas partes. Con ella se ahorra tiempo y energía porque se eliminan las posiciones encontradas, se mejoran las relaciones y los acuerdos son duraderos.

Se caracteriza porque el negociador es persuasivo. Considera que la otra parte es alguien en quien se debe confiar para solucionar el conflicto.

El objetivo es llegar a un acuerdo eficiente, sensato y amistoso. Cada parte conoce sus intereses y explora los de la contraparte y juntos inventan opciones de mutuo beneficio.

No negocia por posiciones

Sólo cede ante principios o criterios de legitimidad, no ante imposiciones.

Da importancia al otro y separa a las personas del problema

Piensa que en la negociación hay de por medio un pastel que se puede agrandar, si las partes le agregan valor; por ello se estimula la creatividad en la generación de opciones.

No impone ni cede ante la presión.

2.2.7 Comparación de los estilos de negociación

Tabla No. 1

CRITERIOS	DURO	BLANDO	POR PRINCIPIOS
Coerción	Impositivos	Se dejan imponer	no aceptan, ni aplican coerción, son persuasivos
Con el problema	Duros	Suaves	Duros
Con las personas	Duros	Suaves	Suaves
Con los otros	Desconfían	Confían	Neutrales
Concesiones	Exigen	Hacen	ceden ante principios o criterios de legitimidad
Meta	Ganar a toda costa	Acuerdo con sacrificio	acuerdo eficiente, sensato y amistoso
Participantes	Adversarios	Amigos a complacer	Solucionadores de problemas
Posición	Rígida	Flexible	Negocian por interés
Presión	Aplican	Ceden	no aceptan
Relación	Condiciones	Cultivan	Separan personas de problemas
Sustancia	Apropián mayor parte pastel fijo	Ceden su parte de pastel fijo	crecen el pastel y las ganancias mutuas

2.2.8 Negociando por principios.

Los pasos para la preparación de una negociación se fundamentan en los siete elementos del Proyecto de Negociación de Harvard. Estos elementos le ayudaran a ser un mejor negociador, y a saber que debe hacer cuando esté en una posición difícil o se sienta ansiosa durante la negociación.

Si realmente se quiere ser un buen negociador, es útil conocer estos elementos: Comunicación, Relación, Intereses, Opciones, Criterios de legitimidad, Alternativas y Compromisos de acuerdo.

2.2.8.1 Comunicación.

La comunicación es la base de la prevención y resolución de conflictos. Ella incluye lo que decimos cuando hablamos con los demás, los mensajes que emitimos, el tono de la voz, las expresiones faciales, y el lenguaje de nuestro cuerpo. También conlleva escuchar, hacer preguntas y tratar de entender como lucen las cosas desde las perspectiva de la otra persona. Una parte muy importante de la comunicación es entender que cada uno tiene una visión diferente de las cosas.

Comunicar significa informar y recibir información, persuadir y dejarse influir, motivar

y ser motivado; interpretar y ser interpretado, educar y ser educado. La persona se comunica con los otros desde su realidad social y de acuerdo con la relación que sostiene con los demás⁹.

Comunicar es más que hablar, es escuchar atentamente y entender lo que la otra persona está transmitiendo; no es quedarse callado.

La rapidez en el envío de la información, su calidad y la seguridad de que los mensajes sean recibidos y comprendidos, son fundamentales en el proceso de comunicación entre las partes en conflicto.

Las personas pueden asumir conductas negativas frente a aquellas con quienes se comunican. La experiencia ha demostrado que es posible desarrollar comportamientos que contrarresten los efectos negativos de estas conductas en los procesos de solución conjunta de problemas.

Cuando una de las partes expresa una conducta negativa, se puede asumir una estrategia positiva que mejore la comunicación y la relación así:

Tabla No.2

CONDUCTA NEGATIVA	ESTRATEGIA POSITIVA
Evadir el tema	Preguntar sobre el tema
Confrontar al otro	Escucharlo
Atacar a la persona	Entender sus planteamientos
Defender posiciones	Formular inquietudes para aclarar nuestros intereses
Irrespetar	Respetar opiniones y puntos de vista
Percepción individual como única realidad	Percepción mía, mas percepción de otros, mayor aproximación a la realidad.

Percepción y Comunicación. Nos enfrentamos a un mundo complejo. Para hacer que este tenga sentido, desarrollamos percepciones y visiones.

Dos personas pueden mirar una misma situación y verla de una manera diferente. Cada una tiene una percepción subjetiva de lo que ve, porque:

Cada una enfoca distintos aspectos de lo que está viendo

Experimentan y observan datos distintos

Ignoran o desechan datos que no corresponden a determinados puntos de vista.

Selectivamente filtran nuevos datos

Selectivamente recuerdan según sus referencias

Cada una tiene diferentes suposiciones y criterios de valor

Manejar debidamente diferentes percepciones es una cualidad esencial en una negociación.

⁹ Morris, Charles. Signos, lenguajes y conducta. Trad. Esp. J.R Armengol De. Lozada Buenos Aires, 1962.

Esta cualidad es difícil de desarrollar.

Entender la percepción es vital: Para llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes, es esencial entender como los demás ven el mundo. Para entenderlo es necesario practicar el ejercicio de ponerse en los zapatos del otro. Es imaginarse que somos esa persona. Para lograrlo, nos preguntamos: si yo fuera el otro ¿Cómo me estaría sintiendo?, ¿Cuáles son mis intereses?, ¿qué es importante para mí?, ¿qué clase de presiones tengo?, ¿cómo veo el mundo? Trabajando con este tipo de preguntas se amplía la capacidad de entender mejor al interlocutor¹⁰ .

Otro ejercicio es prestar atención a lo que el otro dice para estar seguros de que entendemos su punto de vista. Así, se aprende de qué manera los otros ven el mundo. El proceso de escuchar activamente envuelve estos elementos.

Curiosidad: Estar abiertos a aprender de lo que estamos escuchando. Un buen negociador sabe que es necesario escuchar así considere que tiene la razón y crea que sabe muchas cosas.

Preguntar: Es importante formular preguntas para tener claridad sobre lo que los demás están tratando de decir: para ayudarles a explicar sus razones y para demostrar interés en ellos. Pregunte para aprender, no para confrontar a la otra persona.

Conocer: Todo ser humano siente la necesidad de ser escuchado y entendido. No hay que estar de acuerdo con lo que la otra parte está diciendo para entenderlo, se trata simplemente de reconocer que la otra persona tiene sentimientos y que estos son muy importantes.

Crear que se sabe todo sobre el otro o sobre determinada situación

Sentir inseguridad y temor a ser rechazado

No dirigirse al otro u otros

No tener claridad en los propósitos de las acciones

Emplear palabras ofensivas, alusiones raciales o étnicas

Asumir actitudes de indiferencia

Emplear el silencio evasivo

Plantear temas ajenos al que se está tratando

Malinterpretar lo que dice el otro

Manera de superarlos.

Aceptando que siempre hay algo que aprender

Escuchando atentamente y reconociendo lo que el otro dice

Pidiendo a la otra parte que exprese detalladamente, en forma cuidadosa y clara, exactamente lo que quiere decir. Solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre.

Logrando explicar su punto de vista antes que los otros, usted maximiza la

¹⁰ 0 Ibid. P.135

posibilidad de iniciar un dialogo constructivo.

Hablando con el fin de que se le entienda

Hablando con un propósito

Haciendo buen uso del lenguaje

Asumiendo actitudes positivas frente al trabajo

Concentrándose en el tema que se está tratando

Antes de decir algo significativo, se debe estar seguro de que se quiere comunicar o averiguar y del objetivo de dicha información.

Es valido reiterar que debe haber comunicación a pesar de los desacuerdos. Consultar a la otra parte antes de decidir. Diseñar los canales de comunicación. Planear lo que queremos conocer y decir. Hablar por nosotros mismos, no por ellos.

En síntesis, el éxito de una negociación depende en gran parte de una buena comunicación. Esta posibilita llegar al acuerdo. A pesar de los desacuerdos, la comunicación debe ser permanente.

2.2.8.2 Relación.

La relación es otro elemento vital para la prevención y resolución de conflictos. Cuando se habla de lograr una buena relación, no quiere decir necesariamente que las partes sean amigas lo importante es que cada uno debe respetar al otro, generar seguridad y confianza en los demás, de tal manera que cuando el conflicto aparezca sea posible manejarlo adecuadamente.

Se debe sostener una relación satisfactoria para la solución de los problemas, especialmente con las personas mas allegadas, compañeros de trabajo y vecinos. Se puede tratar a alguien de una manera respetuosa, aunque se este en desacuerdo con lo que ella este diciendo.

Las relaciones cambian permanentemente. Esto quiere decir que en un determinado momento son afectivas y estables y en otros pueden ser conflictivas y contradictorias. Las relaciones conflictivas surgen cuando tenemos formas diferentes de apreciar las cosas.

Relación adecuada.

Una relación adecuada presenta las siguientes características:

Credibilidad: Es la capacidad para creer en quien emite el mensaje y en su contenido.

Aceptación: Es la habilidad para asumir al otro tal y como es. Este concepto se refiere al grado de empatía que debe existir entre las personas.

Comprensión: Es la capacidad para entender y asimilar las ideas, los sentimientos y valores de la otra persona a pesar de que no sean compartidos, porque son diferentes a los nuestros.

Estas características, además de la comunicación ya definida, también sirven para solucionar conflictos por la vía del convencimiento y la persuasión del otro, sin necesidad

de recurrir a la violencia.

Relación conflictiva.

Las características de la relación conflictiva son:

Desconfianza: Se presenta en la relación cuando presentimos que la otra parte no es sincera en la comunicación. La desconfianza destruye la credibilidad necesaria en una relación y nos vuelve inseguros.

Hostilidad y rechazo: Estos términos tienen significados diferentes pero su sentido común expresa una actitud de agresión a la persona. Hostilidad es causar molestia a través de las palabras, la mirada y las manifestaciones físicas que violentan a otro ser humano. El rechazo es una actitud más fuerte y más dura por cuanto desconoce al otro aún sin escucharlo.

Ruptura de la comunicación: Esto conlleva a un aislamiento entre las partes donde se suprime el dialogo y se abren espacios para la interpretación amañada de los hechos. Esta ruptura es la base para el surgimiento del conflicto.

Incomprensión: Se da cuando se malinterpretan los mensajes de la otra persona; no se entienden ni asimilan sus ideas y sentimientos.

Cómo mejorar las relaciones.

Sea consultivo: Consulte antes de decidir para que no se impongan las soluciones. Consultar es una forma de promover la comunicación en dos vías.

Sea persuasivo: No asuma actitudes impositivas. No emplee la coerción, sino la razón.

Sea abierto: Para conocer y comprender los intereses de la otra parte, acepte a la persona y esté abierto para aprender de ella.

Sea honesto e inspire confianza: No engañe ni confíe ciegamente.

Sea racional: Balancee las emociones con la razón.

Sea comprensivo: Trate de entender a la otra parte "Hagamos solo las cosas que son buenas para la relación y para nosotros, sin importar si hay reciprocidad o no".

Para construir una relación adecuada, se debe tener en cuenta:

Sentir y expresar un interés real por la otra persona construyendo una actitud que muestre una preocupación sincera por sus ideas, sentimientos y valores.

Indagar cuales son sus intereses.

Procurar un ambiente de cordialidad en torno a sus relaciones, haciendo todo lo que considere que es bueno y adecuado para mejorarlas sin hacer concesiones en la parte esencial de la negociación.

Equilibrar sus emociones con la razón

Separar los problemas de relación de los problemas de trabajo

Evaluar la relación y analizar la capacidad para resolver las diferencias

Permitir que la otra parte se desahogue. Con frecuencia, una buena manera de

manejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que desahoguen esos sentimientos.

No reaccionar ante un estallido emocional y usar gestos simbólicos que puedan producir impacto constructivo en la otra parte.

Estructurar la negociación de manera tal que puedan separarse los asuntos sustantivos de la relación y se proteja la individualidad de las personas para que no se mezclen con la discusión sobre lo sustancial.

Establecer una relación de trabajo. Mientras mas rápido se pueda convertir a un desconocido en alguien conocido, probablemente será más fácil la negociación.

Utilizar canales adecuados de comunicación.

En síntesis, con una buena relación se posibilita el manejo de las disputas más graves, se satisfacen los intereses y se fortalece el proceso de resolución de conflictos. Es necesario mantener buenas relaciones humanas, a partir de las diferencias. Ello es trabajar con el fin de desarrollar entendimiento, confianza y respeto mutuo.

La comunicación y la relación son la columna vertebral de la negociación y están antes, durante y después de dicho proceso.

2.2.8.3 Intereses.

Los intereses constituyen lo que las partes quieren lograr durante la negociación. Incluye todo lo que queremos, no solamente las cosas que parecen obvias. Detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Estos son intereses. Es decir, todo lo que motiva a las personas para interactuar con otras.

Por ejemplo, si se está negociando con el jefe un aumento de salario, lo que se quiere es una mejor remuneración por los servicios. Pero también sentir que el Jefe da un trato justo y demuestra respeto por el trabajo de la contraparte. Estos puntos son llamados intereses, o sea las cosas que se quiere obtener, además del aumento de salario.

La posición es la exigencia en la que se enfrascan las personas cuando están negociando. Responde a la pregunta que quiero? Lo que realmente buscamos son los intereses, o sea lo que hay detrás de la exigencia. Estos dan respuesta a las preguntas ¿Por qué lo quiero y para qué lo quiero ?.

Los intereses son implícitos e intangibles. La posición es concreta y explícita.

Un convenio es mejor en la medida en que satisfaga los intereses de las partes.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes ; es decir, sus intereses.

Tras las posiciones opuestas hay intereses compatibles, además de los complementarios. Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes, pueden ser las bases de un buen acuerdo.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas : seguridad, bienestar económico y social, sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida.

Las negociaciones no tienen probabilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades básicas.

El objeto de la negociación es satisfacer los intereses. La posibilidad de que esto ocurra aumenta cuando las partes los dan a conocer. Puede suceder que una de ellas desconozca los intereses de la otra.

Se debe expresar el problema antes que su respuesta. Si quiere que lo escuchen y comprendan su razonamiento, explique primero sus intereses y después sus conclusiones o propuestas.

Para que la solución sea adecuada, se recomienda conciliar los intereses, no las posiciones.

Recomendaciones.

Al prepararse para la negociación y durante la misma se recomienda :

Concentrarse en los intereses. Identificar y dar a conocer nuestros propios intereses. Conocer y entender los de la otra parte. Explorar prioridades. Estos factores aumentan las posibilidades de alcanzar un buen resultado.

Enfocar el análisis de la negociación en los intereses, no en las posiciones. De esta manera se produce mayor satisfacción entre las partes y se reduce el riesgo de recurrencia del conflicto.

Preguntar por qué. Si la otra parte sigue hablando de posiciones, es útil preguntar qué la impulsa a continuar con esa posición. Con la respuesta a esta pregunta salen a flote los intereses.

Utilizar el liderazgo. Prepárese para hablar sobre algunos de sus propios intereses, no espere que la otra parte esté dispuesta a hacerlo antes.

Hacer que sus cobren vida, procurando que la otra parte comprenda exactamente la importancia y la legitimidad de éstos.

Opciones.

Con este término se identifica toda la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo. Son los caminos para satisfacer los intereses de las dos partes.

Las opciones están dentro de la masa de negociación y actúan bajo la hipótesis de que existen posibles acuerdos que benefician a ambas partes.

Ejemplo : Se puede convenir con el jefe un aumento de sueldo empezando desde el día siguiente, o dentro de un mes, dependiendo de la intensidad del trabajo durante ese período. El jefe puede también ofrecer un aumento con base en el desempeño de la empresa durante el mes siguiente, o puede no darle un aumento de sueldo en dinero, sino en otros beneficios, como autorizar la compra de víveres al costo. Todas estas son posibles opciones, cuando se está tratando el tema de aumento de sueldo.

Frente a las opciones, el problema es acogerse a la primera solución. Es necesario buscar nuevas opciones, sin temores.

Impedimentos para inventar opciones.

Los juicios prematuros : El juicio inhibe la imaginación, limita la creatividad, genera temores de aparecer como incompetente o de revelar información.

La búsqueda de una respuesta única : Es decir, la terminación prematura. Si desde el principio se busca la única respuesta mejor, es probable que se esté evitando un proceso de toma de decisiones más prudente, en el cual se seleccione entre un gran número de posibles respuestas.

El supuesto de un pastel de tamaño fijo : Cada parte siente generalmente que la situación es esencialmente todo o nada, o yo obtengo lo que está en discusión o lo obtiene usted.

La creencia de que la solución del problema de ellos es problema de ellos : Cada parte se preocupa solamente por sus intereses inmediatos. El compromiso emocional con un aspecto del problema impide lograr el distanciamiento necesario para poder imaginar nuevas maneras prudentes de satisfacer los intereses de ambas partes. Existe generalmente una dificultad psicológica para conceder legitimidad a los puntos de vista de la otra parte.

Para inventar opciones creativas, se necesita :

Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.

Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.

Buscar beneficios mutuos.

Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

Invención y decisión.

Como el juicio inhibe la imaginación, separe el acto creativo del acto crítico. Utilice la técnica de la lluvia de ideas, donde se posponga toda crítica y evaluación de las ideas. El grupo se limita a inventar ideas sin detenerse a pensar si son buenas o malas. Primero invente, luego decida.

Antes de la lluvia de ideas se debe definir un propósito ; seleccionar unos pocos participantes : de cinco (5) a ocho (8) personas ; modificar el ambiente para facilitar que los participantes suspendan el juicio, diseñar un ambiente informal y seleccionar un facilitador que oriente la reunión, permita la participación y haga cumplir las reglas.

Durante la lluvia de ideas se debe acomodar a los participantes uno al lado del otro y frente al problema, ya que lo físico refuerza lo psicológico. Estar físicamente uno al lado del otro refuerza la actitud mental de enfrentar juntos un problema común.

Luego, se deben aclarar las reglas, incluyendo la que no se critica. La invención conjunta produce ideas nuevas. Otra regla es no salir a contar las propuestas (confidencialidad).

Es necesario suministrar las ideas : tratar de producir una larga lista, enfocando el problema desde todos los puntos de vista posibles.

Finalmente, hay que registrar las ideas de manera que todos la vean : al hacerlo en un tablero o en hojas grandes, el grupo percibe un sentido tangible de logro colectivo ; refuerza la regla de no criticar, reduce la tendencia a repetir y estimula otras ideas.

Después de la lluvia de ideas, se deben señalarlas más prometedoras. Inventar cómo mejorarlas para que sean más realistas. Hacer crítica constructiva. Luego, reservar un tiempo para evaluar las ideas y decidir. Una tormenta de ideas libera a las personas y les permite pensar creativamente. Una vez liberadas, necesita maneras para pensar sobre sus problemas y para generar soluciones constructivas.

Otra forma de generar opciones múltiples es examinar el problema desde la perspectiva de diferentes profesiones y disciplinas.

Se debe, igualmente, buscar la manera de ampliar las opciones. Para lograrlo, se abren espacios donde se presente un buen número de ideas diferentes. Ideas que usted y al otra parte pueden utilizar más tarde en la negociación. Entre ellas se puede hacer la selección.

Búsqueda del beneficio mutuo.

Establezca relaciones mutuamente ventajosas y satisfaga los intereses de ambas partes con una solución creativa.

Identifique los intereses comunes. Su propia satisfacción depende en gran medida de lograr que la otra parte quede lo suficientemente contenta como para querer cumplir el acuerdo. Los intereses compartidos están latentes en cualquier negociación, son oportunidades, son objetivos conocidos y facilitan la negociación.

Complemente los intereses diferentes ; las diferencias también pueden llevar a una solución.

Facilidades para la decisión.

Como para usted el éxito es una negociación depende de que la otra parte tome la decisión que usted desea, debe hacer todo lo posible para que ellos les sea fácil tomar esa decisión.

Si usted se pone en el lugar del otro, comprenderá su problema y comprenderá que tipo de opciones pueden solucionarlo.

Recomendaciones.

Inventar acuerdos posibles que sean de beneficio mutuo.

Preparar opciones que muestren criterios de legitimidad.

Asumir que el pastel se pueda agrandar.

Separar el proceso de inventar opciones (lluvia de ideas), del proceso de tomar la decisión.

Comprender los intereses para crear las opciones.

2.2.8.5 Criterios de legitimidad o de justicia.

Los criterios de legitimidad o de justicia hacen referencia a lo que es justo para las partes

en el conflicto. Lo justo para ellas se deben comparar con alguna referencia externa, criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes. Se recomienda emplear alguna norma externa de imparcialidad, que satisfaga los intereses de las partes, porque en la negociación ninguno quiere que se le trate injustamente.

Ejemplo : si se pide un aumento de sueldo, una buena manera de saber si éste es justo, es comparándolo con lo que otras personas en las mismas circunstancias están recibiendo.

Se deben usar criterios objetivos para llegar a acuerdos justos para las dos partes, a partir de los siguientes conceptos :

Las bases de decisión: Se puede decidir con base en el poder. Es forzar a la otra parte a ceder, utilizando el convencimiento. O con base a la legitimidad : persuadir a la otra parte que su propuesta es justa y adecuada, según normas o criterios independientes del deseo de las partes.

La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad: Los seres humanos siempre quieren sentirse bien tratados. En el caso especial de negociaciones complejas o multilaterales, el uso de criterios objetivos ayuda a que las partes lleguen eficazmente a convenios duraderos y prudentes, fortaleciendo al mismo tiempo su relación de trabajo. Por el contrario, el apoyarse en el poder para decidir sobre los problemas tiende a premiar la intransigencia, a producir resultados arbitrarios, a dañar la relación de trabajo y a establecer un mal precedente con respecto a la manera como se va a decidir el próximo asunto.

Los criterios deben ser objetivos, legítimos, justos y prácticos.

Los criterios de justicia persuaden y protegen: Los criterios de justicia ayudan a persuadir a otros sobre lo buena y lo justa que es nuestra opción. Además nosotros podemos usar la justicia para verificar que los demás no están tomando la ventaja sobre nosotros. Mejor que adivinar o confiar, nosotros podemos usar pautas de equidad con el fin de juzgar si lo que la otra parte propone es justo o no.

La legitimidad es firme pero flexible: Este concepto implica :

Formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas. En lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer, pregunte cómo debe decidirse el asunto. Es más fácil ceder a criterios y principios que ceder a la otra parte.

Razonar y estar abierto al razonamiento. Busque una variedad de normas que puedan aplicarse y prepárese para respaldar las que parezcan más apropiadas. En la negociación, empiece con el argumento más favorable para nosotros, sobre el cual estaríamos dispuestos a debatir ante un árbitro imparcial. Si la otra parte presenta argumentos persuasivos de que otro enfoque es más apropiado, reconozca la legitimidad de su argumento.

No ceder a la presión, sólo ante un principio. Si cedemos a presión ilegítima de la otra parte, estamos recompensando el mal comportamiento de ella y alentándola a repetirlo. Sin embargo, si tratan de persuadirnos usando argumentos razonados y nos hacen cambiar nuestro enfoque, entonces estamos demostrándoles que la legitimidad funciona y los alentamos a continuar usándola.

Buscar criterios cuidadosamente. Para hallar normas aplicables que sean persuasivas para la otra parte, es necesaria una búsqueda creativa y exhaustiva. Los criterios de equidad no siempre son los mismos para ambas partes. Es útil buscar diferentes criterios para persuadir a las personas que participan en la negociación de que una opción es la más justa. Si las partes pueden explicar cómo un acuerdo es justo utilizando criterios diferentes, podrán evitar una discusión sobre criterios.

Estudiar el razonamiento de la otra parte. Para convertir una negociación por posiciones en una basada en la legitimidad, responda a las demandas de la otra parte preguntando cuál es el razonamiento que sustenta su propuesta.

Recomendaciones.

Explique a la otra parte por qué usted considera que lo que está pidiendo es justo.

Pregúnteles a ellos, de buena fe, por qué les parece justo lo que ellos están exigiendo.

Trabaje de manera conjunta con el fin de encontrar parámetros que sean justos para las dos partes.

Tenga en cuenta que la legitimidad no se negocia.

Los criterios de legitimidad deben ser aplicables a ambas partes

2.2.8.6 Alternativas.

Las alternativas de solución pacífica son las posibilidades de que dispone cada parte para retirarse de la negociación si no llega a un acuerdo. Estas son las acciones que una u otra parte pueden practicar por cuenta propia sin necesidad de que se esté de acuerdo o que se negocie. A diferencia de las opciones, las alternativas están por fuera de la mesa de negociación.

Ejemplo :

Si usted y su amigo no pueden llegar a un acuerdo sobre el precio de la grabadora, ¿qué podría hacer usted?. Coleccione respuestas, así: comprar una nueva, comprar una usada, ahorrar un poco para comprarla luego, pedir una prestada, no tener grabadora. Una vez que usted conozca su plan alternativo, se sentirá más cómodo durante la negociación y sabrá que no podrá aceptar nada que sea menos bueno que su plan de retirada (si usted puede comprar una grabadora por cien mil pesos, usted no aceptará comprar una usada de las mismas características por cien mil pesos).

Para evitar malos resultados y lograr mejores acuerdos se debe determinar y desarrollar la **Mejor Alternativa** a un **Acuerdo Negociado = MAAN**.

EI MAAN es el criterio con el que se debe juzgar cualquier propuesta. Lo protege de aceptar términos desfavorables y de rechazar términos que conviene recibir.

“La identificación de la alternativa permite conocer de qué poder disponemos en la negociación”¹¹ 1. Para ello debemos responder a estas preguntas :

¹¹ 1 Zartman, William, Negociación: teoría y realidad.

¿Qué podemos hacer aisladamente para satisfacer nuestros intereses ?

¿Cómo podemos conseguir que la otra parte conozca, comprenda y respete nuestros intereses sin necesidad de negociar ?

Hay que pensar cuidadosamente en lo que se hará si no se logra un acuerdo.

Para encontrar posibles **MAAN**, se necesita :

Inventar una lista de acciones que se podrían realizar, en caso de no llegar a un acuerdo.

Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.

Después de crear un conjunto de alternativas, seleccionar en forma alternativa las que mejor satisfagan nuestros intereses.

Utilice sus conocimientos, su tiempo, su dinero, las personas que conoce, su influencia y su ingenio para llegar a la mejor solución para usted, independientemente del consentimiento de la otra parte.

Es necesario evitar la presión a una oferta demasiado rápida y la angustia ante la otra parte más poderosa.

Alternativas : caminos que se pueden tomar si no hay acuerdo.

Se debe decidir si se llega o no a un acuerdo, cuando la otra parte hace la oferta. También cuando amenaza marcharse o le dice : tómelo o déjelo.

Se deben considerar las consecuencias de marcharse:

¿Qué hacer si no se llega a un acuerdo?

¿Cuál es su mejor alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) ?.

¿Cómo mejorarla ?.

Compare la oferta con su mejor alternativa. Identifique la mejor alternativa de la otra parte .

Estos nos permiten valorar las nuestras en su verdadera dimensión y es de gran ayuda para desarrollar opciones que estén por encima de las alternativas nuestras y las de la otra parte.

Se debe recordar que el propósito de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Este es sólo un medio. El fin es satisfacer de la mejor forma nuestros intereses. Aceptablemente los de la otra parte, afectándola lo menos posible. Tolerablemente los de terceros.

En algunas negociaciones las partes descubren en forma amigable y eficiente que lo mejor para los intereses de ambos es explorar otras posibilidades y cesar en el intento de llegar a un acuerdo.

2.2.8.7 Compromisos.

Son las promesas o los planteamientos verbales o escritos que las partes se hacen

recíprocamente, especificando los términos de los acuerdo. Es muy importante que las dos personas conozcan cuáles son las condiciones finales del acuerdo y que acepten que las dos personas pueden llevar a cabo.

Ejemplo:

No es correcto llegar a un acuerdo acerca de trabajar todos los jueves y después cambiar su idea acerca de ello. Tampoco está bien que un jefe acceda a darle un aumento de salario, y después decida que no tiene dinero suficiente para ello. Los compromisos deben ser claros y deben basarse en acuerdos que las partes puedan realmente cumplir.

Para que se logre un buen resultado en la etapa de compromisos es conveniente diseñar acuerdos posibles que satisfagan los intereses de ambas partes.

Cuando un negociador cumple con sus promesas y las demás personas así lo reconocen, éste podrá concretar con mayor facilidad los siguientes acuerdos.

Durante la negociación no es recomendable hacer promesas sobre la parte sustancial del problema. Los compromisos sólo se deben realizar al final de la negociación.

En muchas ocasiones el negociador se compromete sin haber consultado con sus superiores. También puede suceder que por no perder un acuerdo promete más de lo que puede dar y comete un error. Esto genera un conflicto mayor o crea nuevos conflictos.

El compromiso puede deteriorarse, con el tiempo, por muchos motivos, entre ellos el cambio en las circunstancias. Por esto es importante usar verificaciones del acuerdo para poder tomar las acciones correctivas del caso.

Un compromiso de acuerdo es mejor si satisface intereses mutuos.

Recomendaciones.

Clarifique los compromisos con la otra parte : Es importante que usted sepa e informe claramente a las otras partes cuando Usted esta haciendo promesas obligatorias y cuando está pidiendo a otros que las hagan. Las negociaciones se mueven con más eficacia cuando cada persona sabe lo que se espera debe producir. Cuando sea posible, pruebe sus presunciones sobre qué tipos de promesas son deseables.

Prepare posibles acuerdos: Es conveniente tener uno o más borradores para enfocar la discusión o para presentarlos cuando los participantes decidan buscar un acuerdo. Estos borradores son mejor vistos como posibles opciones que todos pueden criticar, en vez de acuerdos finales.

Adopte el proceso que aplase promesas sustantivas para el final: Proponga que nadie debe hacer compromisos hasta que todas las partes estén de acuerdo en que la negociación ha alcanzado la etapa de los acuerdos.

Se deben evitar los compromisos durante la negociación; tomar posiciones para ganar concesiones por regateo o posiciones extremas y conceder lentamente; presionar para cambio de posición, creando resentimientos o daños en la relación.

Es importante tener en cuenta que:

El mejor momento para hacer el compromiso es después de que todos los intereses se han comprendido y muchas opciones están sobre la mesa. Además debe existir claridad acerca de la selección de criterio para decidir los términos del acuerdo.

La calidad del compromiso es lo más importante.

Un acuerdo será mejor en la medida que los compromisos sean planeados, estructurados y diseñados.

Se debe buscar compromisos efectivos, prácticos, de fácil comprensión, verificables, duraderos y de fácil cumplimiento.

Inventar acuerdos posibles que satisfagan los intereses de las partes.

Cualquier método de negociación debe conducir a un acuerdo sensato (si el acuerdo es posible). Debe ser eficiente y mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.

Pautas para una negociación exitosa.

Los siete elementos que hemos descrito le ayudan a planear y aplicar la negociación y a convertirse en un mejor negociador. Constituye una herramienta importante en la preparación de la negociación, durante la misma y para la evaluación.

Los compromisos deben ser variables y verificables, pero se deben tener siempre presentes las siguientes pautas:

Ampliar el conocimiento sobre el otro.

Conocer lo que queremos.

Controlar factores emocionales.

pensar en el compromiso.

Buscar un sitio neutral.

Realizar un simulacro.

Manejar la originalidad.

Definir hora y tiempo disponible.

Manejar buenas relaciones.

Centrarse en el proceso pero sin perder de vista el resultado.

Escuchar.

Manejar las diferencias.

No decidir con base en el conflicto.

No engañar.

No desperdiciar información.

Revisar todos los puntos antes de cerrar la negociación.

Pensar en los costos, si las decisiones son mal tomadas.

Llegar a acuerdos para resolver futuros desacuerdos.

Si es del caso, acudir a negociadores y facilitadores.

Autoevaluar la negociación.

Recuerde: *Lo más importante es entender el proceso.*

La adecuada preparación asegura el éxito de una negociación

2.2.9 Solución de problemas.

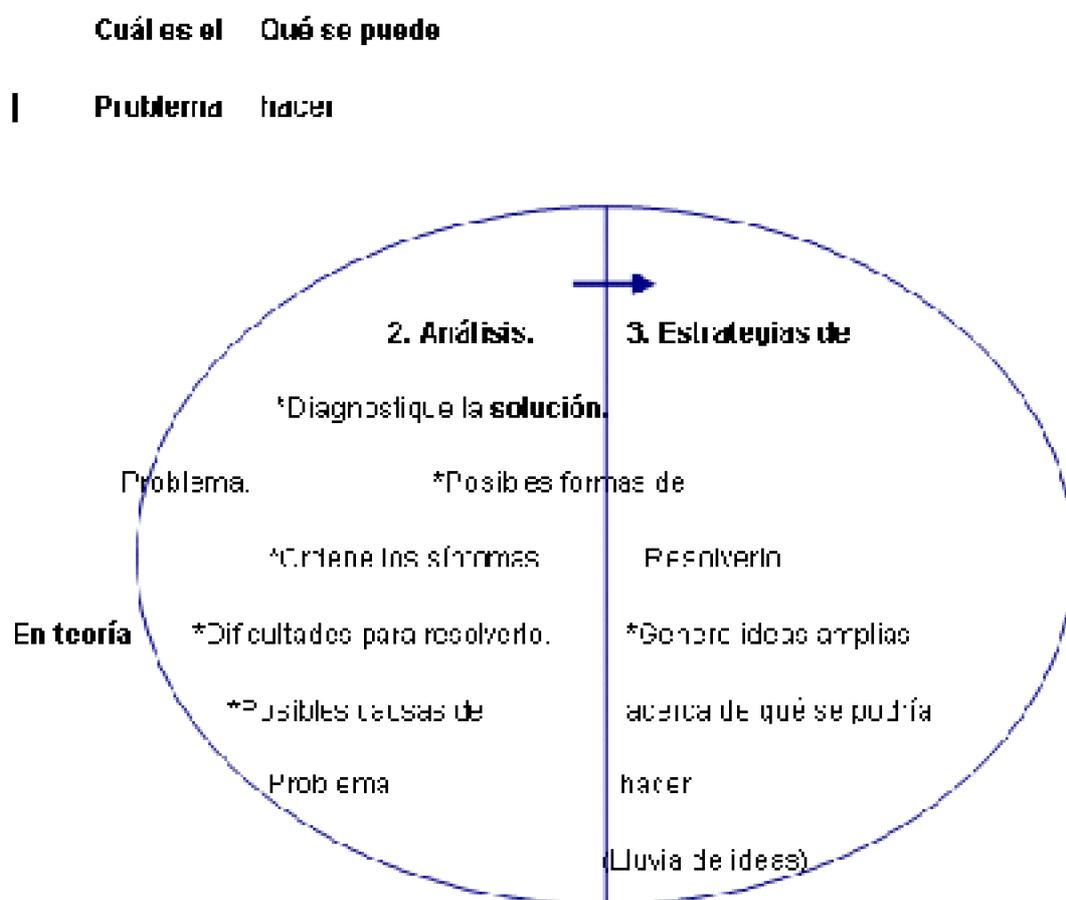


Figura No. 1

Situación actual ? ¿Cuándo ? ¿Dónde ?

¿Qué está pasando ? ¿Cómo ?

¿Quiénes van a participar ? ¿Con qué recursos ?

¿Cuáles son los síntomas ? ¿Con qué recursos ?

¿Cómo desearía que ¿Después qué podría

Fuera ? Pasar ?

En el mundo real

El Diagrama circular facilita la invención de opciones

Cuando se abordan problemas serios, con frecuencia saltamos directamente del problema a una solución propuesta (v.gr. para el dolor de cabeza, tome una aspirina). Sin embargo, a menudo resulta útil retroceder por un momento y tratar de entender las causas que originan el problema. Al examinar estas posibles causas, podemos preguntarnos qué caminos podrían seguirse para mejorar la situación. El análisis de estos posibles caminos indican las medidas específicas que podrían tomarse. A continuación se bosquejan los pasos para utilizar esta herramienta de cuatro cuadrantes en la solución de problemas. Nos resultará útil para idear soluciones efectivas.

· PROBLEMA

Primero, identifique el problema y describa los síntomas de la situación actual que sean inquietantes : ¿qué no le gusta ? . A continuación, piense en el mundo como quisiera que fuera : ¿Cuál es la situación o la meta predilecta ?

El problema es la brecha entre los síntomas que nos disgustan y la meta.

· ANALISIS

Diagnostique el problema. ¿Por qué existe ? . Haga una lista de sus posibles causas. ¿Por qué todavía no existe la situación predilecta ? . Al compilarlas, recuerde que no es necesario que sean correctas, sino creíbles. Un problema continuo a menudo es el resultado de la ausencia de una amplia reflexión sobre las posibles causas. Analice también las dificultades que se puedan presentar para resolver el problema.

Observe que algunos diagnósticos pueden estimular los subdiagnósticos que resulten útiles. Por ejemplo, si no hay comunicación, pregunte por qué razón. Siga investigando diversas causas, a un nivel de especificidad, que puedan indicar qué podría hacerse.

· ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

Los diversos diagnósticos a menudo indican un conjunto de caminos igualmente variados que podrían solucionar el problema. ¿Cuáles son los posibles caminos que pudieran ser útiles en una situación específica ? . Genere múltiples opciones.

· IDEAS DE ACCIÓN

Los enfoques que ocupan el cuadrante tres (3) necesitan cada uno de un plan de acción específico para ser efectivos. ¿Cómo podría usted aplicar cada una de estas ideas generales ? . ¿Quién hará qué cosa, cuándo se hará y cómo ? . ¿Después qué ? .

EVALUACIÓN

Se tiene así un conjunto de acciones que pudieran aplicarse de inmediato y se conocen las razones por las cuales cada una de ellas podría funcionar ¿cuáles piensa ahora que tienen mayor probabilidad de ser útiles ?. Cuando llegue a este punto, después de completar la gráfica circular, evalúe cuáles acciones tienen mayor probabilidad de éxito en una situación específica.

RECOMENDACIONES

La gráfica circular no solo sirve para obtener información alrededor de los problemas de la comunidad (generación de opciones) sino también para obtener información sobre un caso de conflicto.

Cuando se vaya a aplicar esta herramienta, no debe hacerse con terminología compleja, sino adaptada a las condiciones de la realidad nuestra.

En la gráfica es bueno que se vean los pasos a seguir para la solución de problemas.

Para optimizar la gráfica circular se debe trabajar con la lluvia de ideas.

Para su mejor manejo se puede observar por cuadrantes, uno por uno.

La gráfica circular utilizada sin taller no puede ser asimilada a cabalidad.

Se debe realizar un ejercicio en pequeños grupos.

Esta herramienta se debe trabajar al comienzo o al final de la exposición de los siete elementos. Es preferible hacerlo al final.

3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE COMFAMA EN NEGOCIACION PACIFICA DE CONFLICTOS

3.1 CONTEXTO POLITICO Y SOCIAL

Con relación a la motivación y argumento de explicativo de la realidad que justifica las intervenciones en el ámbito de la negociación pacífica, las cuales pueden ser leídas en los planes de desarrollo del Ex gobernador Álvaro Uribe Vélez (en el año de 1996 y ahora candidato a la presidencia), es posible identificar los siguientes:

Violencia e inseguridad: el conflicto urbano.

Se resalta gran nivel de preocupación por el aumento de los índices de violencia y conflicto urbano que se manifiesta en el incremento de bandas y grupos armados, acciones terroristas, sicariato, violencia intrafamiliar, maltrato infantil, abuso sexual, suicidios, bandas delincuenciales, incremento de homicidios, secuestros, extorsión e hurto de vehículos, tratamiento de conflictos por la vía violenta, violación de derechos humanos y del derecho internacional humanitario.

El bienestar y la seguridad se ven amenazadas por la delincuencia organizada, la delincuencia común, la criminalidad difusa, la justicia privada y la violación de los derechos humanos.

La violencia sigue siendo la forma de solución promedio de los conflictos urbanos, apoyada de la indiferencia, y solidaridad e individualismo de la población.

El conflicto armado se ha venido agudizando y degradando en los últimos 15 años, conjuntamente con los conflictos sociales y económicos.

Incremento de masacres y de violencia sociopolítica. Violación a los derechos económicos, sociales, civiles y políticos.

Proliferación de agresiones armadas, actos violentos y múltiples en establecimientos educativos.

Pervivencia de varios ejércitos al margen de la ley: las guerrillas, los paramilitares, las bandas delincuenciales sin contar con otros grupos armados menores, lo que implica un control territorial y social de diversos actores que definen la expresión de paraestados que asumen funciones de seguridad, administración de justicia y recaudo fiscal, entre otros.

Problemas sociales asociados con la inseguridad y la convivencia.

Medellín es una ciudad con altos índices de desempleo y pobreza, con inmigraciones crecientes que agudizan la situación de caos y conflicto urbano.

Desajustes de las instituciones como la familia la escuela y el estado, especialmente en los servicios de justicia, seguridad e inequidad en el acceso a oportunidades de progreso.

La escuela ha sido escenario de prácticas delincuenciales de los jóvenes, ligado a fenómenos como las bandas, las milicias, el tráfico de drogas y las sectas satánicas.

La institución familiar presenta deficiencias como agentes socializadores positivos.

Se ha creído que la solución a los problemas juveniles está asociado únicamente a la ampliación de oportunidades de acceso a bienes y servicios, descuidando el acompañamiento psico-social y las potencialidades de la comunidad en términos de desprivatizar el conflicto y convertirlo en un asunto político.

La población juvenil se ha constituido en uno de los grupos etéreos protagonistas de la dinámica social de la ciudad y al mismo tiempo de las mayores víctimas de violación de los derechos humanos, especialmente la violación del derecho a la vida, exclusión social, política y económica.

Incremento de desempleo juvenil en particular en jóvenes entre 15 y 19 años, lo que incrementa su vinculación a grupos armados y actos violentos de diverso orden. Los jóvenes entre 15 y 24 años se ven afectados por problemas como drogadicción, la maternidad prematura, la desmotivación escolar, la violencia y delincuencia juvenil, el desempleo, el madre solterismo en adolescentes, la prostitución, el gaminismo y la desintegración familiar.

En la ciudad no se ha logrado consolidar una cultura de la equidad y respeto por los

derechos de las mujeres: la discriminación, el maltrato en todas sus manifestaciones y la marginalidad son evidencias de este fenómeno.

La guerra sucia y exterminio de líderes sindicales, estudiantiles y comunitarios, enfrentamientos armados, altos niveles de intolerancia en la población ocasionan múltiples homicidios, amenazas y destierros.

Cada día se cierran mas los espacios de concertación se evidencia la exclusión y estigmatización de líderes y organizaciones; recorte en las intervención social y dificultades para acceder a recursos o contratación con el estado.

Los centros carcelarios son muestras de problemas de violencia las condiciones físico sociales un factor de alto riesgo. Allí se sintetiza en conflicto social y se incrementa la delincuencia. Como respuesta a todo esto y vinculándose al programa de paz, convivencia y seguridad ciudadana adoptada por ese entonces gobernador Álvaro Uribe Vélez en el plan de desarrollo de Antioquia y en concordancia con la misión de la secretaria de desarrollo de la comunidad, se establecieron los “encuentros comunitarios de concertación y dialogo” ENCONSENSO.

Espacios académicos que tenían como finalidad entregar a las comunidades elementos conceptuales los cuales les ayuden a asumir actitudes de tolerancia y convivencia ciudadana, en ámbito de su desarrollo colectivo y personal.

Este programa lo que realmente buscaba era abrir espacios de reflexión y acción frente a la negociación pacifica de conflictos teoría de la universidad de Harvard es allí donde se vincula COMFAMA y algunas otra instituciones con la gobernación de Antioquia con una alianza estratégica la cual buscaba apoyar la promoción de la pedagogía de la tolerancia, aprender a negociar los conflictos cotidianos fomentar actitudes de dialogo y formación de consenso que permitieran resolver por las vías pacificas los problemas en las diversas comunidades y en las organizaciones sociales. Todos estos antecedentes crearon La preocupación de COMFAMA por emprender caminos formativos para sus estudiantes, población afiliada y la comunidad en general, obedeciendo a la necesidad urgente de promover en ellos oportunidades de aprendizajes básicos para la convivencia en torno al ejercicio cotidiano de prácticas de ciudadanía, acordes con el Proyecto Educativo Institucional y en el marco de una educación que valora la autonomía, la diferencia y el respeto.

En esta perspectiva, se fundo con una alianza estratégica con la gobernación y la secretaria de desarrollo de la comunidad el programa de paz y convivencia adscrito al Área de Proyectos Especiales de COMFAMA, ha venido diseñando y ejecutando sus acciones educativas desde 1996. Actualmente el programa (2002) tiene estructurada cuatro estrategias de intervención:

Diseño, planeación e investigación participativa.

Capacitación y formación en participación ciudadana, escolar y comunitaria; liderazgo democrático y organización social; cultura de paz; proyectos sociales.

Formulación e implementación de proyectos de paz y convivencia.

Coordinación intra e Interinstitucional (Red de Convivencia Escolar; Comité Departamental de jóvenes, violencia y drogas y Coalición contra la vinculación de niños,

niñas y jóvenes al conflicto armado).

COMFAMA fundamenta su quehacer educativo en una concepción de desarrollo integral de la persona humana, su familia y la comunidad, entendiéndola como un ser en permanente crecimiento, con valores, necesidades y lleno de potencialidades para construir y transformar su entorno físico y socio - cultural. La concepción de desarrollo integral de la persona implica asumir a ésta como un ser en relación con el medio social, con los otros y consigo mismo. Los principios de dicha relación están sustentados en el respeto, la responsabilidad, la equidad y la identidad.

El Programa de Negociación Pacífica de Conflictos, en este sentido, responde al proceso permanente de creación de más y mejores oportunidades de desarrollo para nuestros afiliados y no afiliados, en los ámbitos personal, familiar, laboral y comunitario, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

De esta forma la teoría de Harvard se convierte en un aporte teórico y conceptual muy importante en este trabajo.

3.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Departamento: Antioquia

Municipio(s): Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y los Municipios del Oriente Antioqueño.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

En los últimos cinco años, la reactivación económica y social empezó a verse ensombrecida por una coyuntura nacional desfavorable, expresada en un débil crecimiento de la economía.

Las políticas macroeconómicas de orden nacional han tenido resultados desfavorables que han aumentado el índice de desempleo en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana.

Por otro lado el conflicto político armado (insurgencia, autodefensas – Estado), ha tenido un epicentro impactante en la región, involucrándola como escenario de guerra y expresado en el control de microterritorios y afectando sectores importantes de la comunidad.

Esa misma problemática ha degenerado en un proceso acelerado de desplazamiento, tanto nacional como regional, siendo Medellín una ciudad receptora de un gran número de afectados por este fenómeno, con graves consecuencias de orden social y territorial.

Además de las causas estructurales que afectan al conjunto de la población Colombiana, como la inequidad y la pobreza, existen otros factores históricos y específicos que sitúan a la ciudad de Medellín y su Área metropolitana en un ambiente particular de violencia y de conflicto, como ha sido la fuerte presencia del narcotráfico, aunque en comparación con épocas pasadas ha bajado de perfil, sigue siendo un factor desestabilizador, por su capacidad generadora de violencia y corrupción en todos los ámbitos.

Todas estas situaciones anteriormente descritas explican la degradación de la cultura y las relaciones de convivencia ciudadana.

3.4 ESCENARIOS DE LA EXPERIENCIA

Este trabajo se realiza en diferentes ámbitos como lo son las instituciones educativas, organizaciones comunitarias, barrios, empresas etc.

La experiencia se desarrolla por demanda y/o interés de COMFAMA de intervenir determinadas problemáticas y poblaciones.

La problemática social en deterioro de la región y en especial de Medellín y su Área metropolitana. La iniciativa ha sido de COMFAMA con el apoyo de la gobernación de Antioquia.

La experiencia aborda problemas relacionados con el deterioro de la convivencia ciudadana y escolar.

3.5 CARACTERISTICAS DE LA POBLACION BENEFICIARIA

La experiencia se ha desarrollado, especialmente con poblaciones específicas que requieren de herramientas de análisis y metodologías para manejar y transformar los conflictos en los cuales se ven inmersos.

Los grupos poblacionales objeto de intervención, se caracterizan por tener cierto liderazgo social en sus entornos de vida, por ejemplo en el aula (representantes estudiantiles, personeros, docentes), barrios (líderes comunitarios), empresas (sindicalistas, empresarios).

La comunidad en general. En su accionar, el programa ha brindado capacitación a grupos de niños, jóvenes y adultos organizados en escuelas y colegios, empresas, sindicatos, grupos juveniles, organizaciones comunitarias, centros de reclusión, instituciones públicas, entre otras.

3.6 DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA DE ACUERDO AL ESCENARIO

- ESTRATEGIAS DE ACCIÓN:

Diagnóstico del entorno de convivencia : A través de talleres participativos se realiza el autodiagnóstico de necesidades y problemas en el campo de la convivencia y se definen líneas de acción al respecto. Labor a cargo del área de Proyectos Especiales.

Talleres de negociación pacífica de conflictos : Talleres de motivación y sensibilización frente a la naturaleza de los conflictos, orientados a lograr que los participantes asuman una actitud reflexiva y crítica ante los mismos. Actualmente la programación de talleres se hace según demanda de las entidades o grupos interesados. Acompañamiento técnico del área de Educación.

Convivencias Escolares : Estrategia que integra acciones recreativas y educativas que tienen como propósito apoyar los procesos formativos de los estudiantes. Acompañamiento técnico del área de Educación. Actualmente, este programa se oferta a las instituciones a través de la Unidad de Ventas Empresariales.

Formación para la participación ciudadana : Estrategia dirigida a fortalecer los procesos de participación democrática de los jóvenes en sus instituciones educativas. Mediante la asesoría y el acompañamiento periódico y a través de jornadas recreativas, culturales y académicas se trabaja integralmente sobre los diferentes componentes del Gobierno Escolar a partir del proyecto de vida de los participantes. Acompañamiento técnico del área de educación a través de su programa de Educación Básica.

Líderes de paz : Programa de formación con contenidos y metodología de Paz y Convivencia para líderes juveniles, comunitarios o empresariales. Acompañamiento técnico a cargo del área de Educación.

Preparación de material audio – visual y escrito de apoyo y de material pedagógico para la capacitación de formadores y matrices para los diagnósticos de conflictividad.

3.7 TIEMPO DE IMPLEMENTACION

Esta experiencia se viene implementando desde el año 1996. En el transcurso de este tiempo la experiencia se ha visto fortalecida y actualizada con otras experiencias en el país y en el Departamento.

3.8 RESULTADOS OBTENIDOS

Desde 1996 a 2001 se han capacitado y sensibilizado en la estrategia de negociación pacífica de conflictos aproximadamente 20.000 personas en el Departamento de Antioquia.

Se ha incrementado la capacidad de negociación de conflictos escolares entre los estudiantes y los docentes y padres de familia.

Se ha generado una cultura de la planeación en comunidades con problemas de convivencia, a través de la formulación e implementación de los planes estratégicos de convivencia, ejemplos Plan Estratégico de Convivencia del Municipio de Girardota donde tuve la oportunidad de participar y ayudar a inducir cambios sociales, por que en el se integraron todos los actores de la comunidad del municipio de Girardota alcaldía, juntas de acción comunal, empresas y donde se pudo ver que trabajando conjuntamente y explorando entre todos los estamentos comprometidos con el municipio, se pueden lograr cambios vitales que generen un aumento en la calidad de vida de la población.

Actualmente se esta ejecutando en este municipio este plan, Plan Estratégico De Convivencia de la comunidad educativa de Barrio Popular; Plan de Acción Social de la Cárcel Nacional de Bellavista; entre otros.).

Los docentes y directivas educativas han demostrado interés y han emprendido acciones concretas en el aula para mejorar el diálogo y la relación con sus estudiantes en un marco de respeto y cooperación.

Las organizaciones juveniles y comunitarias han desarrollado nuevas actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas de participación y manejo pacífico de conflictos.

3.9 PRINCIPALES DIFICULTADES

La financiación de los programas. Gran parte de la población objeto de intervención no cuenta con los recursos necesarios para cofinanciar los programas. COMFAMA subsidia entre un 60% y un 90% de los mismos.

La descoordinación interinstitucional produce duplicidad de esfuerzos y recursos.

La disposición actitudinal de ciertas personas por introyectar en sus vidas, nuevas formas de relación social que faciliten la generación de una cultura de paz.

4. CONCLUSIONES

- El programa de negociación pacífica de conflictos es apto para aplicarse
- En microconflictos, en los cuales el conflicto no se ha escalonado y no se ha generado destrucción sumamente grave o irreparable.
- Mas importante aun que generar soluciones concretas a conflictos concretos es poder lograr un cambio de actitud, tal que los conflictos no se degraden y no se deslicen hacia formas violentas de resolución. En tal caso, el impacto del programa se provee como cambio cultural, es decir no a corto plazo.
- Las bondades del programa pueden ser sobrevaloradas y convertirse en algún tipo de panacea para solucionar la violencia en todas sus dimensiones. En tal sentido es importante acompañar el programa de una teorización previa sobre los conflictos y las violencias estructurales para que el participante del programa sea capaz de ubicarlo en un contexto específico dentro de sus posibilidades reales.
- "Negociar" es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan las oportunidades que se presentan, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas, y se obtienen beneficios imposibles de lograr individualmente.
- El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesario de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso

de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego.

- Negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debe saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.
- El negociar en equipo, por esta razón, es la tendencia actual, pero ello aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales o grupales. Además, existe el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma. La normatividad vigente, -- ya sea que existan normas pertinentes o que haya ausencia de ellas,-- también es un elemento que es necesario tener en cuenta en una negociación determinada.
- No hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única. Negociar es un "proceso", con alteraciones continuas, y acciones que conducen a un determinado fin: el progreso humano. (Es un "proceso civilizado", o que respeta a las partes y sus intereses). La naturaleza de este proceso podrá ser distinta en cada cultura, pero en todos los casos implica la superación de dificultades para acceder a recursos, o desarrollar relaciones, o, en general, dirimir disputas y superar escollos.
- Negociar es una necesidad humana: todos debemos – y buscamos – tramitar nuestros conflictos"; negociar es pensar conjuntamente en un problema que es común con la otra parte. Significa encontrar salidas racionales a las crisis, partiendo de las incertidumbres y utilizando nuestra inteligencia creadora.
- Existen muchas limitaciones al trabajar sobre la Negociación y posible Resolución de los Conflictos, pero ellas no pueden impedirnos perfeccionar y ampliar – en todo sentido – nuestras posibilidades de una sana convivencia, para lo cual es indispensable multiplicar el número de personas y de grupos y centros de estudio que se dediquen al estudio de los conflictos y de sus diferentes formas de tratamiento y regulación. De cualquier manera, todo ello redundaría en una mayor y mejor formación como personas y como ciudadanos, con lo cual todo esfuerzo hecho estaría justificado.
- Vistos desde la perspectiva teórica de Harvard, los colombianos somos duros con las personas y duros con el problema, con una marcada tendencia a la negociación tradicional distributiva basada en el regateo y, por tanto individualistas, de alguna manera limitados para lograr acuerdos de carácter integrativo en el marco de proyectos colectivos.
- Paradójica y afortunadamente, es en la cultura misma en donde se encuentran su mayor fortaleza los métodos de negociación pacífica de conflictos dado que apelan al contexto social, los usos y costumbres de los involucrados, apelan a lo humano que

trasciende las estructuras burocráticas y los laberintos jurídicos, en esta autenticidad básica puede fundamentarse su legitimidad y, a no dudarlo, su eficacia.

RECOMENDACIONES EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA HARVARD.

- Estas recomendaciones están basadas, igualmente, en las evaluaciones de los talleres.
- Mejorar la forma de la convocatoria, de manera que permita a los asistentes al taller, obtener una información previa, sobre la razón de su asistencia y la temática que se trabajará.
- Aprovechar el grado de motivación alcanzado, se recomienda hacer un proceso completo de capacitación en cuanto al Método de Negociación Pacífica de Conflictos, con sesiones periódicas.
- Así mismo, no desperdiciar el potencial, que representa esta población que manifiesta ser multiplicadora, que puede ser capacitado para hacerlo.
- Medellín, octubre de 2.004

BIBLIOGRAFÍA

- ALMIRALL, J. I.; CHECA, P. y GRAU, A. (2001). La mediación como metodología de resolución de conflictos. *Aula de Innovación Educativa*. Nº 103-104; pp. 68-71.
- BRANDONI, F. (Comp.) (1999). *Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias*. Buenos Aires. Paidós.
- CADAVID PÉREZ, F. (Coord.) (1996). *Pedagogía de la Tolerancia. Manual del Facilitador*. Medellín.
- CASCÓN, F. (2000d). La mediación. *Cuadernos de Pedagogía*. Nº 287; pp. 72-76.
- COHEN, R. (1990). *Manual de Entrenamiento en Mediación Escolar*. Belmont, MA: School Mediation Associates.
- FISHER, R. y URY, W. (1997). *Obtenga el sí o el arte de negociar sin ceder*. Barcelona. Gestión 2000.
- FOLGER, J. P. y JONES, T. S. (Comp.) (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona. Paidós.
- GARCÍA CELAÁ, M. y GARCÍA FERNÁNDEZ, C. (2001). Experiencia de mediación escolar. *Aula de Innovación Educativa*. Nº 105; pp. 16-20.
- GERNIKA GOGORATUZ Centro de Investigación por la Paz (1994). *Transformación de Conflictos y Mediación como propuesta para el desarrollo de la educación para la paz en el sistema educativo vasco. Informe sobre el programa piloto de transformación de conflictos y mediación entre iguales que se está llevando a cabo durante el curso*

- 1993/94 en el Instituto de Formación Profesional en Barrutialdea de Gernika. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz (GGG). Mayo.
- GERNIKA GOGORATUZ (1995). Transformación de Conflictos y Educación para la Paz. En GRUPO DE EDUCACIÓN PARA LA PAZ (GEP) del Consejo Educativo de Castilla y León: III Congreso Estatal de Educación para la paz: Hacia un Movimiento de Educación para la Paz. Valladolid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de Valladolid; pp. 179-197.
- GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (Comps.) (1996). Mediación: Una transformación en la cultura. Barcelona. Paidós.
- GROVER, K.; GROSCH, J. W.; OLCZAK, P. V. (1996). La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales investigadores. Barcelona: Paidós.
- JOHNSON, D.; JOHNSON, R. y HOLUBEC, E. (1999). El aprendizaje cooperativo. Barcelona. Paidós.
- KOLB, D. M. y cols. (1996). Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores. Barcelona. Paidós.
- LEDERACH, J. P. (1996). El proceso de mediar un conflicto. Aula de Innovación Educativa. Nº 63; pp. 79-80.
- LEDERACH, J. P.; CHUPP, M. (1995). ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!. Guía para facilitadores. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla.
- LERITZ, L. (1993). Negociación infalible: Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos. Barcelona. Paidós.
- MOORE, C. W. (1995). El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Barcelona. Granica.
- OLCZAK, P. V. (1996). La mediación y sus contextos de aplicación. Barcelona. Paidós.
- ORTEGA PINTO, H. D. (1995). Guía para el Análisis y Mediación en la resolución de conflictos. Como ayudar a transformar conflictos en relaciones de cooperación. Guatemala: IRIPAZ, publicaciones.
- ROMERO, C. (2000). Mediación Escolar. Barcelona. Ediciones ICESB. Colección Quaderns d'Estudi; nº 2.
- ROZEMBLUM DE HOROWITZ, S. (1998). Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo. Buenos Aires. Aique.
- SIX, J. F. (1997). Dinámica de la mediación. Barcelona. Paidós.
- SLAIKEU, C. A. (1996). Para que la sangre no llegue al río. Barcelona. Granica.
- SUARES, M. (1996). Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Barcelona. Paidós.
- TORREGO, J.C. (Coord.). (2000a). Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores. Madrid. Narcea.
- TORREGO, J.C. (2000b). El proceso de mediación en los IES de la Comunidad de Madrid. Organización y Gestión Educativa. Nº 4; pp. 40-43.
- TOUZARD, Hubert (1981). La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico. Barcelona. Herder.

- URANGA, M. (1997). Experiencias de mediación escolar en Gernika. Aula de Innovación Educativa. Nº 65. Octubre; pp. 65-68.
- URANGA, M. (1998a). Violencia en la escuela. Tratamiento de conflictos y mediación en la escuela. Organización y Gestión Educativa. Nº 4.; pp. 44-46.
- URANGA, M. (1998b). Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar. En CASAMAYOR, G. (Coord.): Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina de la enseñanza secundaria. Barcelona. Grao Editorial; pp. 143-159.
- URANGA, M. (2000). Al andar se hace el camino. Organización y Gestión Educativa. Nº4.; pp. 37-39.

Anexos

ANEXO 1

CONFLICTO AMBIENTAL

Presentación: Este texto ha sido tomado de la Conferencia “Resolución de Conflictos Ambientales”, dictada por el Dr. Mario Montoya Brand durante la Feria Ambiental Municipal del Municipio de Medellín, en el Liceo Marco Fidel Suárez el día 16 de octubre de 2.003.

Es considerada importante, para el presente trabajo, por lo menos por dos aspectos:

Su abordaje de la teoría del conflicto; y

Su perspectiva de conflicto ambiental cómo enfoque de vanguardia en el contexto actual.

EL CONFLICTO AMBIENTAL

La crisis ambiental. Entre los factores determinantes de la Crisis Ambiental sobresale la crisis de autoridad ambiental, en el sentido de ser ineficaz, ilegítima en sus diferentes niveles administrativos y, en consecuencia, incapaz de resolver los conflictos ambientales. Esta caracterización desencadena una disminución de la credibilidad y la disminución del compromiso ciudadano para contribuir a la resolución de los conflictos

ambientales valiéndose de los canales institucionales. Entre otros elementos que se combinan para producir el descrédito, ilegitimidad de la institucionalidad ambiental aparecen la ausencia de recursos de todo tipo, clientelismo en la selección de funcionarios y corrupción clientelista en la adjudicación de contratos; adicionalmente existen vacíos e incongruencias jurídicas y ausencia estatal en las zonas ambientales que pretende intervenir. El asunto no es solo falta de voluntad política.

Desde otra perspectiva, la forma de abordar el conflicto ambientales decir el enfoque desde el cual se le pretende dar resolución es determinante para la obtención de los resultados.

Existen dos formas tradicionales, extremas y opuestas, de resolver un conflicto ambiental, son la violenta y la legalista, y una tercera, alternativa que se contrapone a ambas.

Noción de conflicto. Son dos las tradiciones teóricas para definir el conflicto, así: La concepción de no reconocimiento del conflicto, que consiste en considerarlo una perturbación de la normalidad, se le trata como una enfermedad que ataca a la sociedad y obstaculiza su funcionamiento.

Esta concepción se nutre de otra que considera la sociedad como un todo armónico y basado en el consenso de todos sus miembros sobre ciertos valores, siendo, además (la sociedad), un conjunto bien equilibrado, estable y duradero en el que cualquier practica social que se aparte de esta armonía debe eliminarse.

Esta concepción de conflicto y sociedad va aparejada con las posturas tradicionales de violencia y legalismo para enfocar la resolución de los conflictos.

En el otro lado esta la concepción de reconocimiento del conflicto que lo considera un proceso normal de la sociedad, considerando a esta normalmente anárquica y desequilibrada, en la que, rigurosamente hablando, no existen la armonía y el equilibrio por naturaleza.

La sociedad, por tanto, sufre cambios y ajustes necesarios para su transformación, propios de sus contradicciones, antagonismos e intereses, tal que el conflicto existe como parte integral y connatural de la sociedad y su existencia – del conflicto- es un motor de desarrollo social, pudiendo contribuir a procesos determinantes de la integración social.

Esta segunda manera de percibir el conflicto y la sociedad permite enfoques alternativos, y al margen de las posturas tradicionales, para resolver los conflictos.

El conflicto, y se reconoce en ambas concepciones, es producido por la misma interacción social, tal que esta puede fluctuar entre el consenso y la conflictividad, y surge cuando algunas de las partes en la sociedad percibe que sus intereses, fines, preferencias, propósitos o medios para alcanzarlos están siendo amenazados o estorbados por las intenciones o actividades de una o varias de las otras partes de la sociedad. Aquí se genera una competencia en la que cada una de las partes es consciente de que sus situaciones presentes o futuras – potenciales- son incompatibles, lo que hace que cada uno sea forzado a ocupar una posición incompatible con los intereses, manifiestos o no, del otro.

Conflicto Ambiental. Existen dos construcciones teóricas para definir el objeto

Ambiente, así:

Una concepción contemporánea de tipo holístico, surgida de la expansión del significado de lo ambiental, en la que El Ambiente se percibe como una totalidad de interacciones – biológicas, sociales y culturales. Este enfoque, al ser tan generalizado exige una conceptualización igual de abierta, extensa y compleja de conflicto ambiental y su resolución.

El concepto tradicional de ambiente, y de lo ambiental, mas restringido a lo ecológico a partir de la noción de recurso natural renovable - aquello referido a flora, fauna, aire, suelo y agua -por ser una significación mas precisa y un objeto mas claramente delimitado, nos permite, de igual manera un enfoque mas concreto y preciso de conflicto ambiental y resolución del mismo. Además, no todo problema ambiental es o se convierte en un conflicto ambiental, para serlo debe implicar el enfrentamiento o disputa social por el acceso a o distribución de recursos, bienes o servicios ambientales. Así, por ejemplo, el conocimiento científico puede detectar la existencia de problemáticas ambientales que no son percibidas por la comunidad como tales, y menos como conflictos.

Respuesta a los conflictos ambientales.

A partir de la concepción de no reconocimiento del conflicto pueden darse dos respuestas que apuntan a su resolución. Una de ellas es la respuesta violenta, en la lógica de vencedores y vencidos, excluyendo la construcción dialogica de lo publico y el reconocimiento reciproco del otro. Esta respuesta suele estar asociada a la apropiación de los recursos por cuenta de agentes armados, sin acatamiento de la ley-sin juridicidad y en el marco del abandono del Estado. Es el uso desnudo de la fuerza desconociendo el derecho como espacio de resolución de conflictos, construcción racional del orden que controla y racionaliza la fuerza, y construcción normativa de los mismos que deben acatarlo – El Derecho como construcción publica y democrática de acuerdos y consensos...

La otra respuesta desde la negación del conflicto es la legalista, aquella que aplica la norma porque la considera buena en si misma, por el solo hecho de ser derecho. Se entiende que el derecho es legítimo por su legalidad. El conflicto se resuelve aplicando la norma correspondiente y encuadrando a la sociedad en los marcos ideales – en el deber ser- del derecho. Así las cosas, el papel del Estado para asumir la gestión ambiental y resolver los conflictos se limitaría a vigilar y castigar.

Metodología alterna del Derecho en la Resolución de conflictos ambientales.

Esta respuesta a los conflictos ambientales se caracteriza por:

Es construida a partir de la concepción de reconocimiento y aceptación de que el conflicto es una situación social legitima y norma, es decir, inherente a la sociedad.

Reconoce que el Derecho es, en rigor, la única vía de resolución de los conflictos, por su pretensión de regulación imperativa no negociable; pero entendiendo el Derecho como una estructura normativa flexible y abierta a la libre interpretación a partir del equilibrio entre las normas jurídicas que establecen principios y las que establecen normas. Realmente la referencia es un derecho con funciones sociales (orientación, persuasión y educación; organización; control social; legitimación del poder; distribución

de cargas y ventajas en la sociedad; promoción de valores sociales y procesos económicos, la coordinación de procedimientos y el acondicionamiento de estructuras; y la Resolución de conflictos), funciones que van mas allá de la funciones sancionadora y coactiva o coercitiva – regulación de la fuerza.

Privilegia la decisión discrecional razonablemente respaldada en el derecho, alejándose de la decisión arbitraria que no cuenta con respaldo alguno del derecho y, prácticamente constituye una vía de hecho o adolece de falta de motivación. Esto se hace posible al negar la obligatoria unidireccionalidad del funcionario para decidir, pasando de la rigidez de la función publica – burocrática- a la discrecionalidad del funcionario, dándole un marco de posibilidades dentro del derecho pero cuidándose de la arbitrariedad.

Propuesta metodologica de resolución de conflictos

Delimitar y diagnosticar el conflicto con el fin de separar problema ambiental de conflicto ambiental.

Separar los hechos – base objetiva- de las personas y emociones- factores subjetivos.

Escuchar las propuestas de la comunidad y reconocerlas, en lugar de reprimirlas- que es lo más habitual.

Caracterización de las respuestas violenta (legítima o ilegítima) y legalista para poder superarlas.

Diagnostico y evaluación de alternativas no policivas. Se trata de concebir el derecho como un campo de opciones no como una directriz.

Establecer fines comentarios de carácter superior que subordinen los objetivos inmediatos del conflicto, lo cual posibilite que el conflicto disminuya su valor apocalíptico al considerar como objetivos absolutos e irrenunciables los que aparecen más inmediatos.

Construir y reconocer una autoridad compartida por las partes, un referente de autoridad dentro del propio del grupo.

Implementar y desarrollar técnicas de seguimiento y monitoreo del conflicto – periodización, cronograma- para prevenir y entender los conflictos.

Hacer visibles los costos de la ruptura, lo cual hace mas barata la coincidencia del arreglo y su perduración, y genera un precedente de confiabilidad.

Después del consenso deben ser identificadas las fuentes de pequeños conflictos y eventuales tensiones para construir dispositivos de construcción y tratamiento.

Pensar que hacer con los disidentes o inconformes con el acuerdo, para evitar que sean culpabilizados o criminalizados por la comunidad, esto es más factible si se abren canales permanentes de inclusión.

Evaluar como es percibida la Autoridad Ambiental institucional, ¿amenaza externa o ayuda? Con esto se evalúa su valoración y legitimidad para construir alternativas.

Reproblematizar lo ambiental, lo que indica separar los conflictos ambientales de los

conflictos relacionados no ambientales; es decir, el problema de accesibilidad al agua puede ser un conflicto de linderos o de vecinos y no ser un conflicto ambiental. El reconocimiento de esta posibilidad permite que la autoridad ambiental no resulte ilegítima ante la comunidad al interferir en asuntos que no son de su competencia.

Escalas del Conflicto Ambiental

Una escala tradicional y recurrente de conflicto ambiental es la que se presenta entre ciudadanos, particulares, sean estos personas naturales o jurídicas; sin embargo en la medida que el Estado se ha tecnocratizado y expandido se hace presente un conflicto ambiental más complejo que es aquel que enfrenta el Estado y la Comunidad. Nos referimos a las grandes inversiones y megaproyectos del Estado que imponen a la Comunidad no solo la racionalidad legalista y el imperio de la Ley al abordar el conflicto, sino que de antemano, en la planificación del acto, objeto o proyecto generador del conflicto, ha impuesto a la Comunidad la razón científica y técnica, la experticia que procede del conocimiento y que, más que la necesidad evidente para la comunidad, se justifica en las razones y explicaciones de “los que saben”.

Este tipo de conflictos como el que generan la represa, la carretera, el aeropuerto, el basurero – encubierto y/o embellecido con el lenguaje (relleno sanitario, parque ambiental) etc., no solo enfrentan posturas sobre la valoración y acceso a recursos, bienes o servicios ambientales, sino que enfrentan formas de conocimiento y niveles de argumentación diferentes y desiguales: De un lado El Estado soberano que fundamenta su decisión en complejos y costosos estudios de conveniencia, factibilidad e impacto ambiental, realizados por técnicos y expertos, y, de otro lado la Comunidad con su sentido común, su conocimiento cotidiano – irracionalidad e ignorancia, para los expertos.

Estos conflictos, por ahora, no se resuelven, alrededor de qué hacer, en el sentido si “x” macroproyecto se realiza o no, porque, entre otras razones, la decisión fue tomada años, o incluso generaciones antes de que los afectados la conocieran, y antes de que nacieran, inclusive; por tal razón suelen resolverse alrededor de las compensaciones a posteriori.

Son conflictos que:

Cuestionan no solo la legitimidad de la autoridad ambiental sino la autoridad estatal en sí misma, en tanto su derecho a desarrollar ciertas ejecutorias que en nombre del bien común – razón más recurrente- se arroga la facultad de intervenir el entorno de determinados grupos humanos afectándolos en sus intereses y acceso a recursos ambientales que valoran.

Interrogan al sistema democrático sobre la viabilidad de los derechos de grupos humanos que son o se convierten en minorías en virtud de las circunstancias de espacio y tiempo determinadas por una intervención de gran magnitud del estado en su entorno.

Determinan negociaciones que trascienden lo legal para extenderse a las argumentaciones tecnocientíficas, en las cuales la Comunidad necesita el acompañamiento y asesoría de profesionales y expertos que le permitan debatir en igualdad de condiciones, para igualar el poder de negociación.

Determinan respuestas de la comunidad de carácter extralegal o, por lo menos,

irregular (vías de hecho: movilización, toma de vías, marchas, mítines, etc.) que el estado suele criminalizar y penalizar, pero que, habitualmente, se convierten en pasos previos y, a menudo, absolutamente necesarios para ser escuchados, porque, también habitualmente, la razón tecnocrática es sorda.

Por resolverse generalmente en la instancia de la compensación a posteriori, son, generalmente y en rigor, derrotas que sufre la comunidad.

En esta escala de conflicto ambiental la aplicación de enfoques alternativos del Derecho para la Resolución de conflictos, es mucho más necesaria por la cantidad y complejidad de los factores y poderes en juego, sin embargo son todavía perspectivas en implementación en el contexto y competencia de las autoridades ambientales. Tal que los desarrollos conceptuales, doctrinales o jurídicos y su aplicación más inmediata se da por la vía de las Altas Cortes. Es así como lo habitual es la utilización por parte de la comunidad de mecanismos de participación y control ciudadano de raigambre constitucional como Acciones de Tutela y Acciones Populares, que si bien son expresiones del legalismo – en tanto Derecho, están acercándose por la vía de la demanda ante las instancias judiciales tradicionales a formas de aplicación alternativa del Derecho mediante interpretaciones flexibles del mismo y a partir del articulado constitucional en su parte dogmática o filosófica, que permite eludir la rigidez de normas existentes o crear normas jurídicas nuevas.