

Procesos no adversariales para la Transformación Positiva de Conflictos

La estrategia para la transformación positiva de conflictos puede construirse utilizando distintos métodos para acercarse a una solución. Una opción que puede ayudar a acercar a las partes y atender las causas que originan los conflictos, es el uso de procesos no adversariales, es decir, en los que las partes no se encuentran como adversarios, y hay la búsqueda de un acercamiento entre ellas. Entre los procesos no adversariales más conocidos están la negociación, la construcción de consensos y la mediación.

Estos procesos contrastan con los procesos adversariales, como el arbitraje, el juicio y las votaciones, en los que hay una separación de las partes, y se impone una solución a la parte perdedora mediante el uso de la fuerza o el peso de la ley.

1. La Negociación

La negociación es un proceso para la resolución de un conflicto mediante el cual, las partes van modificando sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos. Es una actividad inherente al ser humano, que implica comunicar puntos de vista y tratar de llegar a soluciones. Las partes siempre tienen que ceder algo.

A veces la negociación no es la mejor forma de llegar a la solución de un conflicto. Es más fácil lograr algo por la negociación cuando se trata de información, relaciones, intereses o posiciones. Es difícil o imposible negociar cuando se trata de estructuras, valores o necesidades.

Los principales elementos de la negociación son el contenido, el procedimiento y las relaciones que se establecen para negociar. Se puede dar una negociación cuando existe un conflicto de intereses, cuando hay ambigüedad sobre la posible solución, y cuando se tiene oportunidad de hacer concesiones para llegar a acuerdos satisfactorios.

Las partes de un proceso de negociación son:

- Preparación
- Intercambio
- Acuerdo
- Seguimiento

Tradicionalmente ha habido dos enfoques para llegar a una negociación.

El negociador duro tiene como objetivo principal ganarle al otro. Los trabajos se basan en la amenaza y la confrontación. El negociador suave se presenta como amigo, busca el acuerdo, la negociación se basa en hacer concesiones y ceder ante la presión. Tomadas como modelo las dos formas de negociación son incompletas.

1.2 Formas de negociación

La negociación de principios se olvida de las posiciones de las partes, y se centra en los intereses de cada una. La búsqueda de intereses compartidos permite flexibilizar la relación.

La negociación distributiva se basa en la disputa sobre un objeto o situación de dimensiones limitadas, de modo que una parte gana y la otra pierde. Se basa en el uso del poder y la capacidad de regateo. Se negocia en un ambiente hostil, y la parte ganadora se impone.

La negociación integrativa se basa en la búsqueda de una solución conjunta, satisfactoria para ambas partes. Se trata de agregar valor a los rubros negociados, de modo que todas las partes ganen más a medida que avanza el proceso. Esta forma se basa en la confianza entre las partes, y se busca un ambiente cordial. Requiere mucha creatividad. Es la forma de negociación que ofrece más posibilidades de negociación.

Todas las formas de negociación se basan en una buena comunicación. Tener claridad sobre lo que se quiere expresar, manifestarlo de forma correcta, establecer una relación de confianza y estar abiertos a las necesidades de los demás.

2. Construcción de Consensos

El proceso de construcción de consensos permite llegar a acuerdos aceptados por todos, en situaciones en las que se encuentran varias partes con intereses y necesidades diferentes, y donde se parte de una base de buena voluntad. Este proceso está basado en el diálogo y la búsqueda de encuentros. Se cuenta con la colaboración, tratando de acercar a las partes y conseguir la satisfacción de todos.

En algunos procesos se plantea la condición de que los acuerdos se adopten por unanimidad. A veces es suficiente con que las partes estén satisfechas con los acuerdos.

La construcción de consensos es más efectiva cuando hay varios integrantes en el proceso. Requiere una intención común. Se basa en una combinación de métodos. Tiene los siguientes pasos:

- Convocatoria
- Reglas básicas
- Deliberación
- Decisión
- Implementación y seguimiento
- Evaluación

2.1 Facilitadores y mediadores

En los procesos de construcción de consensos suele haber facilitadores y mediadores.

El facilitador es un tercero en el proceso, que sin asumir una posición de autoridad, tiene la función de acercar a las partes, favorecer la comunicación efectiva y la toma de decisiones, y eliminar las dificultades. Puede ser una persona externa o algún elemento del grupo.

El mediador se utiliza generalmente cuando se atiende una situación de conflicto, o cuando existen desacuerdos fuertes. Entre sus funciones están acercar a las partes distanciadas y construir confianza.

Entre las tareas de los mediadores y facilitadores están:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Presentar a los participantes• Asegurar que todos estén bien y den su palabra• Mantener relaciones positivas y calmar alterados• Preguntar cuando haga falta información• Mantener el orden en los puntos de discusión• Hacer un resumen de los puntos discutidos• Ayudar a reformular el problema de manera positiva• Sugerir opciones de solución• Anotar los puntos de acuerdo• Acordar mecanismos de seguimiento y verificación |
|--|

3. El proceso de mediación

La mediación es un proceso de diálogo o negociación, en que interviene una persona externa al conflicto para facilitar el acercamiento entre las partes. Esta persona debe ser externa al conflicto, y debe contar con la aceptación de cada una de las partes en disputa. El mediador no tiene poder autoritario en la toma de decisiones. Puede sugerir ideas, pero no puede decidir ni imponer.

Se llega a un proceso de mediación cuando ya no hay confianza entre las partes, cuando las partes no tienen suficiente capacidad para resolver la disputa por sí mismas, cuando está rota la comunicación entre ellas, o cuando una de las partes cuenta con más recursos o poder, y puede imponer a la otra sus condiciones en la negociación.

El proceso de mediación en un conflicto requiere preparación. El mediador prepara el terreno y diseña los procedimientos, con la idea de que la comunicación fluya y los trabajos avanzan.

Los motores del proceso de mediación son la des-construcción del conflicto, la reconstrucción de la relación entre las partes, y la construcción de una solución en conjunto. El mediador ayuda a las partes a modificar sus demandas y expectativas, de manera que todas puedan encontrarse en la construcción de una solución satisfactoria.

Los principios en que se basa la mediación son:

- **Neutralidad:** El mediador debe hacer a un lado sus ideas y sus preferencias y poner en el centro los intereses de las partes. En principio es alguien que no puede sacar provecho o beneficio personal de cómo se solucione el conflicto.
- **Autodeterminación:** El mediador debe ayudar a las partes a que ellas sean las que decidan el proceso y las propuestas de solución.
- **Equidad:** Que todos tengan las mismas condiciones para expresarse y participar
- **Confidencialidad:** Ésta debe garantizarse, a menos que las partes decidan lo contrario

Entre las condiciones previas para un proceso de mediación se requiere que las partes estén de acuerdo en entrar al proceso, que las partes confíen y acepten al mediador, que haya disposición para buscar una alternativa a través del diálogo, y que haya interés por llegar a un acuerdo o solución pactada.

En el proceso se consideran tres etapas:

- Preparación
- Intervención
- Acuerdos y cierre

Un proceso de mediación bien preparado tiene más posibilidades de llegar a acuerdos satisfactorios.

3.1 La mediación comunitaria

La mediación se puede dar en grandes procesos nacionales o internacionales, pero también en conflictos pequeños o domésticos. En un proceso de mediación comunitaria el conflicto se da entre grupos o personas de la comunidad. Con frecuencia estos grupos se conocen, y pueden haber tenido una relación cercana. Puede haber fuertes sentimientos entre las partes, y a veces expresan su descontento abiertamente.

En una mediación comunitaria el trato entre las partes se da según la costumbre local. El mediador puede acercarse mucho a las partes, utilizando el convencimiento y la buena voluntad.

Una de las funciones de la mediación comunitaria es mover los corazones de las partes en el conflicto. Para iniciar el trabajo de mediación, el mediador tiene dos tareas:

Comprender la magnitud del problema, y lograr la participación activa de las partes. Que los participantes también comprendan el conflicto, que se pongan en el lugar de los demás, que escuchen a los otros y sientan sus puntos de vista.

El mediador debe tratar de descubrir la raíz del problema: Así puede dar con las causas que lo originaron, y buscar soluciones que reduzcan o eliminen los motivos de la conflictividad. El mediador tiene que estudiar el conflicto, reflexionar sobre sus causas, sobre los efectos en las personas afectadas, sobre cómo se dan las relaciones entre los actores, y sobre las posibilidades de solución.

El mediador debe confrontar a las partes, dialogar con ellas, y ayudar a aclarar los puntos de desacuerdo. No se trata de ver quién es culpable, sino de restaurar las relaciones de los afectados, considerando las normas y los intereses de la comunidad.