

Resolución y manejo de conflictos: ¿Cuestión del pensamiento o del sentimiento?

Por: Lilia Mendoza Vega¹

RESUMEN

Cuando se menciona la palabra “conflicto” generalmente nos imaginamos situaciones desfavorables, caóticas o violentas. Nada más alejado de la realidad. La existencia de los conflictos es algo normal debido a la naturaleza de los seres humanos, lo cual nos hace sentir temor y percibir la realidad de diferentes formas. El conflicto es, por lo tanto útil para desarrollar el nivel de toma de decisiones en una persona. Este artículo muestra un ejemplo colombiano de cómo el manejo de conflictos de forma adecuada, les llevó a la obtención del Premio Alternativo al Nóbel de la Paz en Suecia.

Palabras clave: conflicto, caóticas, violentas, alejado, normal, temor, manejo.

ABSTRACT

When there is mentioned the word “conflict”, generally it comes to our minds chaotic and violent situations. Nothing more removed from the reality. The existence of the conflict is normal, due to the fact that our nature, because we are human beings and it makes us think, be sorry and perceive the reality of different forms. The conflict is, therefore, useful to improve the level of the individual decisions. In this article the author describes a Colombian example of Conflict management that obtained a world peace recognition, for it magnitude in The right Livelihood Foundation. This award is called the Alternative Nobel peace award in Sweden.

Key words: conflict, chaotic, violent, isolated, normal, fear, handling.

“La realidad está ahí, siempre esperando cerca de tu corazón, cerca de tus ojos, cerca de tus manos. Puedes tocarla, puedes sentirla, puedes vivirla, pero no puedes pensarla”

Osho

Cuando se menciona la palabra “conflicto”, generalmente viene a nuestras mentes situaciones caóticas y violentas. Nada más alejado de la realidad. La existencia del conflicto es normal, debido a que nuestra naturaleza, como humanos nos hace pensar, sentir y percibir la realidad de distintas formas. El conflicto es, por tanto, útil para mejorar el nivel de las decisiones individuales, tanto así que Peter Drucker, considerado uno de los grandes teóricos

de la administración del Siglo XX, sostiene que si el desacuerdo, tan natural en asuntos humanos no se presenta por sí mismo, hay que propiciarlo, pues no debemos privarnos de sus ventajas. Se puede, por tanto definir como conflicto una diferencia de la percepción de la realidad entre grupos interdependientes en donde no se satisfacen los deseos o expectativas de todos. Es decir, el conflicto siempre va a existir; sólo que un Administrador de Empresas debe tener la habilidad de manejarlo y resolverlo de la mejor forma. Pero antes de mencionar las distintas formas más comúnmente utilizadas en la historia para el Manejo y la Resolución de Conflictos, es conveniente interiorizar las enseñanzas de Kasturi cuando habla de las distintas formas de aprendizaje del hombre: “Al aprendizaje inferior, comparativamente menos beneficioso, se ocupa de

¹ Ingeniera Industrial. Especialista en Gerencia de Empresas Comerciales MBA. Docente – Investigador de Pregrado y Postgrado. Universidad Autónoma del Caribe.

teorías, inferencias, conceptos, conjeturas. El estudio superior acelera y expande el impulso universal por saber y llegar a la verdad, la bondad y la belleza. La raza humana debe enderezar el rumbo, porque se inclina alarmantemente hacia lo que puede ser su tumba: el conocimiento inferior la está hundiendo en un abismo sin fin”.²

Es decir que muy por el contrario a las concepciones de los occidentales, los orientales nos inspiran con sus enseñanzas a elevar los conceptos de la verdad, la bondad y la belleza a un nivel muy superior a lo relacionado con teorías e inferencias.

En primer lugar para manejar y resolver un conflicto, debemos “desaprender” todas las percepciones adquiridas de aquella persona o grupo que se opone a nuestras expectativas, rompiendo paradigmas o esquemas mentales preconcebidos. En el momento que se logre esto, se está logrando manejar y resolver el conflicto de la mejor forma. Pero, será entonces que los conflictos sólo podrán resolverse con el “Método Negociador de Harvard”? Será sólo privilegio de intelectuales y doctores? Esta reflexión es una propuesta de investigación para los lectores de este texto, en el que su autor me ha permitido el honor de crear este capítulo. Pero esa investigación está más allá de pensamiento, teorías, paradigmas e inferencias. Esta más relacionada con la capacidad de apertura de nuestro corazón y nuestros pensamientos hacia la “verdad” del “otro”.

En el texto de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, se explica de una manera muy didáctica el Método de Negociación de Harvard, en el cual se destacan las siguientes fases: El Problema y el Método. En la determinación del problema, se expone de manera clara y concisa que no se debe negociar con base en las posiciones si no con base en los intereses.

La manera o método de negociar no ha de ser suave con las personas y suave con el problema (cediendo y perdiendo para no tener problemas con las personas); ni tampoco duro con las personas y duro con el problema (Imponiendo las ideas sin tener en cuenta los intereses de la otra parte); se recomienda ser duro con el problema y suave con las personas.

El método de negociación integradora indica que hay que separar las personas del problema, porque debemos tener en cuenta que antes que todo los negociadores son personas y eso implica que se tienen emociones, valores profundos y diferentes procedencias y puntos de vista.

Es muy importante manifestar de una manera clara y honesta la sensibilidad por parte de las personas que hacen parte del “otro equipo” en la negociación. Es decir, se recomienda separar la relación que tenemos con las personas con quien negociaremos del problema que se va a resolver.

Como una ayuda para el trato con las personas es útil pensar en tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación.

En cuanto a la percepción se nos recomienda, en primer lugar que nos pongamos en el lugar del otro, sin deducir sus intenciones con base en nuestros propios temores y sin culparlos por nuestros problemas, a pesar del alivio que esto pueda representar en nosotros.

Se recomienda también en este interesante texto, buscar oportunidades en las que se nos permita ser inconsistente con las percepciones que los adversarios o mejor dicho “la otra parte de la negociación” haya podido tener de nosotros.

Es decir, tratar de borrar cualquier percepción negativa por parte de ellos realizando una acción inesperada. No hay nada más gratificante en un proceso de negociación que darle participación a todas las personas involucradas.

En cuanto a las emociones, en las negociaciones, especialmente en las que hay un fuerte desacuerdo, los sentimientos afloran con mucha facilidad y hay que brindarles toda la importancia que éstos ameritan; por lo que se indica primero que todo, reconocer y comprender las emociones propias y las de ellos, reconociendo las propias y expresándolas de una manera legítima. De igual manera se sugiere permitir que las personas de la otra parte se desahoguen ya que es una buena manera de manejar la ira, la frustración u otros sentimientos negativos que puedan tener las personas.

En la comunicación, el Método Harvard nos brinda las siguientes recomendaciones:

1. **Escuchar atentamente a las personas.** En este ítem se sugiere interrumpir en cualquier momento para asegurarnos que el mensaje que se nos está dando está siendo realmente comprendido.
2. **Hablar con el fin de que se le entienda.** En este punto se nos invita a reflexionar acerca de que no estamos en un juicio ni en un debate si no que somos parte de una negociación en la que se presentan diferencias.

² Kasturi, en Santhya Sai Baba, Vida-Conocimiento y enseñanzas, México, publicaciones Sai Ram, 1990, pg. 7

3. **Hablar sobre uno mismo y no sobre ellos.** Lo que ocurre con mayor frecuencia en las negociaciones es que cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones de la otra. Es más persuasivo mostrar la inconformidad o el hecho reflexionando acerca del impacto que tuvo sobre nosotros.

Además de las técnicas antes descritas para tratar los problemas de las percepciones, las emociones y la comunicación, se recomienda establecer una relación con la otra parte antes del momento de la negociación.

Se sugieren como acciones tendientes a lograr este objetivo, las siguientes. Establecer una relación de trabajo y enfrentarse con el problema y no con las personas.

Como en esencia el método integrador busca concentrarse en los intereses y no en las posiciones se recomienda hacer los siguientes análisis: Definir el problema con base en los intereses de las partes; analizar que tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos además de los conflictivos. Nuestra tarea es descubrir cuales son esos intereses compartidos.

Para identificar los intereses se realizan preguntas como. ¿Por qué? ¿Por qué no? Analizando estas preguntas no sólo desde nuestra parte sino desde la de la otra parte. Se deben no sólo crear si no también descubrir las opciones que brinden mutuo beneficio.

Por último, se nos presentan estrategias para cuando a pesar de todos los esfuerzos descritos anteriormente la otra parte no acepta la negociación. Estas acciones son: concentrarse en lo que “ellos pueden hacer” y si aún así no funciona, entonces buscar un tercero.

Tenemos ejemplos que superan todo tipo de Negociación y Manejo de Conflictos con una Revolución Pacífica, como la que logró Gandhi al liberar a su pueblo del dominio inglés sin disparar ni un sólo tiro.

Pero, ¿cómo se explica que personas tan humildes y sin ningún conocimiento de este método, como los miembros de la Asociación de campesinos de la comunidad del Carare, en Colombia hayan obtenido el Premio Nóbel Alternativo de la Paz en Estocolmo en el año de 1990?

Es bien conocido por todos los colombianos el proceso de pacificación lograda por la ATCC (Asociación de Trabajadores campesinos del Carare) la cual la hizo merecedora del premio que otorga la organización sueca llamada The Right Livelihood Award Foundation, conocido en la actualidad como el Premio Nóbel alternativo de Paz.

La descripción que hace el Dr. Alejandro Sanz de Santamaría³ es la siguiente: (SANZ de Santamaría, 1990). La guerra que asoló la Región del Carare a partir de 1974 se originó con el enfrentamiento entre dos grupos armados: la guerrilla y el ejército nacional. A partir de 1983 esta guerra se intensificó por la participación de un tercer grupo: el de los “paramilitares”, “autodefensas” o “MAS”. Cada grupo armado en sus esfuerzos por combatir al enemigo fue dejando en el camino a cientos de campesinos inocentes maltratados, humillados, torturados y muertos. Esto lo expresa frecuentemente la gente de la región cuando afirma que la guerra era entre los grupos armados pero los muertos los ponían ellos. En mayo de 1987, cuando la violencia estaba en su clímax, aumentó la presión sobre los campesinos; a tal punto que una de las víctimas describió esa presión de la siguiente forma: “En mayo de 1987 por parte del mismo ejército. Nos reunían en la India los sábados y domingos, que era cuando había más campesinos. Nos obligaban a ir a reuniones y nos decían que nos uniéramos al ejército, a la guerrilla, o que nos fuéramos de la zona o nos moríamos. Eran las cuatro alternativas que nos daban. Esas reuniones se hicieron varias veces, pero el 15 y 16 de mayo los militares ya hicieron la reunión en conjunto con los señores de la autodefensa, o sea los del MAS. Pero los campesinos no respondieron a la citación del ejército: tuvieron que ser “arriados” a esta reunión. El ejército planteó que todos los errores del pasado quedarían perdonados a cambio de que hacia delante los campesinos se comprometerían a colaborar al ejército. Nosotros nos encontramos en un callejón sin salida. No sabíamos que más hacer. Unos ya estaban para irse, otros esperaban a que los mataran... y así todos. La gente sembraba muy poco. Ya nadie pensaba en sembrar una mata de cacao. Un producto que fuera de largo plazo no se podía. Cada quien sacaba su madera y “lístico” y se iba. La única salida era que los campesinos nos uniéramos para defendernos porque no le encontrábamos otra salida. Ahí fue el momento decisivo. Como se sabía que había gente honesta y que podíamos organizarnos, entonces comenzamos a llamarlos. Nunca nos habíamos reunido más de cinco, y ese día tomamos la decisión: nos reunimos unas doce personas, planteamos la situación, la analizamos y la aceptamos. Hicimos una carta., la firmamos entre todos, y se la mandamos a la guerrilla pidiéndole el primer dialogo. Eso fue un lunes y el jueves 21 de mayo del 87 se tuvo la primera reunión. Nosotros fuimos a esa reunión más o menos cincuenta personas, pero convencidas habíamos unas quince o veinte. Los otros treinta iban sólo a mirar como la guerrilla nos mataba o nos hacia salir corriendo. Pero al llegar allí y ver la fuerza que tomamos en el dialogo después de cuatro horas y pico de conversaciones, unos de los que estaban allí se unieron a apoyarnos. Y cuando salimos de la reunión se comenzó a regar la noticia por toda la región.

En esa reunión la guerrilla nos recibió planteando: "aquí los que mandamos somos nosotros y los que obedecen son ustedes" Pero Josué, nuestro líder (Josué Vargas Mateus fue muerto en plaza de Cimitarra en febrero de 1990); se levantó diciendo: "No, nosotros no venimos a que nos pongan condiciones. Venimos a poner las nuestras. Hasta aquí llegaron ustedes. Nosotros no aceptamos condiciones de nadie. Preferimos morir antes de aceptar condiciones de nadie. Si lo que quieren es matarnos, mátennos aquí de una vez".

La reunión duró cuatro horas y media. Tuvo momentos muy duros, de discusiones muy fuertes. Hubo mucha tensión. Las condiciones planteadas por nosotros los campesinos fueron las siguientes:

1. Ni un campesino más muerto por la guerrilla.
2. No le prestamos ni un servicio más a la guerrilla (comida, favores, transporte).
3. No más ordenes ni condiciones impuestas por la guerrilla.
4. No más visita de la guerrilla a la casa de los campesinos ni reuniones políticas.
5. Ustedes ¡cojan oficio!

En la segunda reunión con la guerrilla participaron más de 2.000 campesinos y los campesinos atendidos por un comandante de muy alto rango les explicó que habían decidido empuñar el arma de la razón y la unión para poder defendernos de esta gran problemática que es la violen-

cia. Afirmaron además que la Unión de Campesinos no era enemiga de la guerrilla ni del ejército ni de ningún grupo armado y en esta segunda reunión la guerrilla aceptó.

Este caso real que nos llena de optimismo, liderado por un grupo de campesinos cuyo líder espiritual taita Orlando Gaitán, chamán de la comunidad indígena y Premio Nóbel alternativo de Paz, quien en "medio del humo del tabaco y tomando el yagé celebran a principios de enero el inicio del año solar"³ nos enseña que los colombianos si podemos hacer revolución pacífica. Además, nos enseña que este grupo ha mantenido su posición de "no a la guerra" y salidas negociadas a los conflictos. Como afirma Luis Serna, Presidente actual de la Asociación de trabajadores campesinos del Carare: "Se ha mantenido por más de 20 años un proceso con las uñas en medio de las amenazas y manteniendo una postura de no a la guerra y salida negociada del conflicto. Queremos avanzar en la construcción de la paz, pero necesitamos la ayuda del Gobierno"⁴.

En síntesis, la verdad aún no está definida y a los que nos llaman cultos o intelectuales, necesitamos aprender mucho de la espiritualidad y el valor de nuestros antecesores y más que decirlo, nos hace mucha falta entender que los procesos de paz deben ser construidos con la transformación de nosotros mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANZ de Santamaría, Alejandro. Los procesos de paz y desarrollo en el corregimiento de La India – Período Junio de 1989 a Febrero de 1990. Informe final de investigación presentado al Programa por la Paz de la de la Compañía de Jesús. 1990.

³ "En Sogamoso indígenas celebraron inicio del año solar". Artículo Publicado en El Tiempo. 16 de enero del 2009.

⁴ "Víctimas del conflicto de la India (Santander) piden reparación colectiva". Publicación de El Tiempo. Enero 16/09