

DE SOCIOS EN CONFLICTO A SOCIOS EN LA PAZ

**Métodos y estrategias para transformar las diferencias
en oportunidades para beneficio de todos.**

Ana Bourse y Edward (Edy) Kaufman

DE SOCIOS EN CONFLICTO A SOCIOS EN LA PAZ

**Métodos y estrategias para transformar las diferencias en
oportunidades para beneficio de todos**

Ana Bourse y Edward (Edy) Kaufman

Agradecemos el apoyo de Ford Foundation para la realización de este libro.



1ª edición: 300 ejemplares

© 2014 – Icaria Editorial / Ediciones CRIES

Icaria Editorial

Arc de San Cristòfol, 23

08003 Barcelona

Tel. 933 01 17 23 / 301 17 26

icaria@icariaeditorial.com / www.icariaeditorial.com

ISBN 978-84-9888-617-7

Ediciones CRIES (Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales)

Lavalle 1619 Piso 9 Of. A

(1048) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Tel./Fax: (54 11) 4372 8351

info@cries.org / www.cries.org

Los derechos de esta obra pertenecen a la Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES).

Prohibida su reproducción total o parcial sin la debida autorización.

Diseño de tapa y diagramación interior: Big Melon – www.bigmelon.com.ar

Impreso en Impresores Grancharoff

Tapalqué 5868 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, en el mes de agosto de 2014.

ÍNDICE

A. Introducción conceptual	05	20. Cooperación	62
B. Marco analítico del proceso	09	21. Cerrar la brecha	64
C. Etapa Preparatoria (Fase 0)	11	22. Creatividad	65
I. Nivel del conflicto	11	23. Construcción de consenso	71
II. Participantes	12	24. Nuestra visión compartida: Un ejercicio para prever el futuro	71
III. Organizadores y Facilitadores	14	Fase 3 . Generación de consensos	73
IV. Lugar	15	25. Hacia las soluciones innovadoras. Buscar un terreno común	73
V. Duración	16	-los tres niveles participativos	
VI. Preparación y establecimiento de la agenda	17	26. Nivel micro: mediación inter-personal	73
D. Trabajando con los “socios en conflicto”	19	27. Nivel medio: mediación comunal (Ho’o Ponopono)	76
Fase 1 . Generación de relaciones de confianza	19	28. Nivel macro. Mínimo Común Denominador (MCD), Mejor Oferta Unilateral y A.R.I.A.	78
1. Lidiar con los propios conflictos	19	I. Mínimo Común Denominador (MCD)	78
2. Conocer a los otros “Socios en Conflicto”. Rompehielos	20	II. Mejor Oferta Unilateral (MOU)	80
3. Conocer nuestros propios estilos de negociación	24	III. Método A.R.I.A.	80
4. Presentaciones del programa y reglamento de trabajo consensuado	25	i. Etapa Adversarial	83
5. Expectativas de los participantes	26	ii. Etapa Reflexiva	86
6. Presentación de la tarea del facilitador	26	iii. Etapa Integradora	88
7. Conocer el lugar	28	a. En busca de ideas innovadoras	89
8. Presentación del método: “Transformación de conflictos: Teoría y práctica”	28	b. Clasificación, evaluación y reformulación de las ideas	90
Fase 2 . Generación de habilidades	33	c. Búsqueda de terreno común, documento de consenso	92
<i>“A” Introducción de habilidades individuales</i>	33	Fase 4 . Re-ingreso. Del taller al mundo real	95
9. El prisma de la subjetividad	33	29. Entrenamiento para el reencuentro	95
10. Comunicación no violenta	40	30. Adaptar el Taller a la cultura propia de los Socios	99
11. Detonantes	41	31. Introducir nuevas tecnologías	99
12. Lenguaje corporal	42	32. Cicatrización y reconciliación	100
13. Escucha activa	44	33. Actividades sociales conjuntas antes de la partida	102
14. Comunicación intercultural	47	34. Evaluación	102
15. La imagen del otro	53	35. El último día -Despedida	103
16. Lidiar con nuestros estereotipos	54	E. Conclusiones	105
17. Casos personales de discriminación	57	F. Anexos y soluciones creativas	109
18. Medidas para construir confianza	58	Notas	115
<i>“B” Habilidades grupales</i>	59	Bibliografía	117
19. Desescalada	59		

A. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL

El siguiente manual presenta una aplicación de las ideas desarrolladas para lidiar con conflictos en distintos niveles y de diversa naturaleza, sean étnicos, políticos, religiosos o de cualquier otra índole, a través de métodos cooperativos para su resolución y transformación. Es por ello que pone especial énfasis en la interacción de las partes por medio de actividades tales como compartir información, construir vínculos y realizar análisis conjuntos, con el propósito de poner a disposición de facilitadores y participantes una guía útil para quienes intentan abordar las raíces causales de los conflictos.

Es importante destacar que pertenecemos a la escuela que busca transformar los conflictos, porque sostenemos que si, en un acuerdo, no se abordan las causas subyacentes, puede surgir un nuevo conflicto en el mismo lugar en el que se acabó con el anterior. Eso no implica que no vayan surgiendo nuevos conflictos, pero en la medida que las partes involucradas hayan aplicado previamente los mejores métodos para afrontarlos, el entendimiento y la búsqueda de soluciones aumentará considerablemente de una a otra vez que las disputas surjan.

Las herramientas que ofrece este manual, las hemos bautizado con el nombre “De Socios en Conflicto a Socios en la Paz”, y se comparten como un modelo para conducir procesos innovadores para la transformación de conflictos. Éstos están diseñados para facilitar la reconstrucción de un conflicto basándose en la transformación de las actitudes y percepciones de las diversas partes involucradas en el mismo, cambio necesario a todo nivel, desde el individual, intra-grupal, con el adversario y finalmente con todo el grupo, intentando incluir a los demás afectados por el conflicto mismo. Para un objetivo tan incluyente, este método de resolución apunta no sólo a abordar el problema actual identificando los elementos potenciales para un acuerdo, sino también a abordar las causas subyacentes, permitiendo la reconstrucción de las relaciones entre las partes.

La aplicación de las herramientas que compartimos en este manual es

amplia y flexible. Asimismo, se aspira a que constituyan técnicas útiles para un amplio espectro de situaciones de conflicto a distintos niveles -locales, comunitarios, organizacionales, al interior de los Estados, interestatales, entre grupos enfrentados, entre corporaciones y otros actores, sean éstos sociales o políticos, etc.- y entre actores de diversa naturaleza. Evidentemente, en cada caso, el previo análisis del conflicto a tratar, su contexto cultural y otros factores determinan la estrategia y las dinámicas específicas a utilizar.

Es difícil expresar la riqueza y validez de este tipo de programa, ya que no se presenta en la forma de un esquema teórico (aunque si se revisaran los pies de página y la bibliografía suplementaria encontrarán material de apoyo), sino aplicado. Se brindan instrucciones de cómo traducir lo que en inglés se llama “know how” (conocimiento aplicado) al “show how” (compartir el conocimiento replicándolo) o tal como fuera definido en el marco de un taller para representantes de distintas instituciones gubernamentales brindado en el año 2011, no se trata de otra cosa que de “Aprender Haciendo”. Este es el mayor desafío.

Lo que nos lleva a compartir con otros algo de nuestras propias experiencias de aprendizaje surge del deseo de quienes han participado en los talleres de poseer material escrito sobre el cual basarse para promover en sus comunidades el proceso de resolución de conflictos. Luego de los entrenamientos realizados por el Center for International Development and Conflict Management (CIDCM) hubo una importante demanda de pautas más precisas acerca de cómo transmitir las experiencias con y para “Socios en Conflicto” con quienes experimentamos en el de Medio Oriente, Africa, Asia Central, sudeste y sur, los Balcanes, el Cáucaso, y América Latina y el Caribe¹.

Especialmente en América Latina, el profundo proceso de democratización se ha construido a costa de grandes luchas sociales y políticas. Frente a gobiernos militares y dictatoriales la posibilidad de negociar libremente por las necesidades y derechos del pueblo era limitada, y por lo tanto las estrate-

gias principales fueron de confrontación, usando una cantidad impresionante de técnicas creativas. Pero ahora que los gobiernos son elegidos por amplias mayorías, es necesario capacitar a la sociedad civil con las habilidades que les permitan negociar con sus gobiernos con efectividad. También los funcionarios públicos tienen que conocer técnicas para consensuar con los ciudadanos en forma participativa, ya que la imposición, muchas veces, lleva hacia el rechazo y el boicot pasivo o activo.

El material es también apropiado para entrenamiento y enseñanza en base a la simulación, reemplazando los actores verdaderos. A veces la simulación es de un caso, no de su propio país o comunidad sino de una disputa ajena a los participantes, como por ejemplo los que han tenido lugar en Collage Park, (Universidad de Maryland), o capacitaciones en Diplomacia Ciudadana de la Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES). El método permite que las simulaciones lleguen a afectar, en la medida de lo posible, a las opiniones o posiciones personales. Generalmente nos parece preferible a tratar de simulaciones de casos inexistentes, como “país x” y “país y”. Siempre es bueno profundizar el conocimiento de algún conflicto de envergadura a nivel internacional, nacional o local, y si se llegara a tener algunas soluciones interesantes -a veces precisamente por no haber estado directamente involucrados en la disputa en cuestión-, podrían ser presentadas a las partes en el conflicto real. En estos casos, la simulación puede resultar en un aporte a las negociaciones o procesos de diplomacia de segunda vía de los casos reales, o incluso a los tomadores de decisiones que negocian los acuerdos a nivel oficial.

Es necesario recordar que lo aquí sugerido es lo que se llamaría “trabajo en progreso”, y por tanto no es un producto final. Desde el primer manual producido en inglés por Davies y Kaufman en el año 2003, y ediciones en castellano en Costa Rica y Venezuela, así como en un libro producido por CRIES en el 2008, esta nueva edición ha ampliado y desarrollado considerablemente los primeros frutos de una década atrás.

Mirando hacia el futuro, todos los que deseen seguir contribuyendo con

esta obra, pueden sugerir nuevas ideas, simplemente contactando a Anita (aboutse@cries.org) y Edy (kaufmane@umd.edu).

NUESTRO ENFOQUE HACIA EL APRENDIZAJE ES AMPLIO:

Aprender para saber y conocer [cognitivo]

Aprender a ser [existencial]

Aprender a hacer [práctico]

Aprender a vivir juntos [comunitario]

Destinatarios del manual

Esta guía está destinada a aquellos que quieran experimentar con las diferentes técnicas como facilitadores, o a los participantes que después de haber “aprendido haciendo” quieran tener las notas de lo ocurrido para poder replicarlo, ya sea para ellos mismos, o en su grupo o comunidad. En este sentido, es un instrumento de “entrenamiento para entrenadores” por un lado, pero también un recurso para replicar no ya en talleres de capacitación sino en experiencias de conflictos concretos. Estamos persuadidos de que más aún en los conflictos reales y en tiempos de confrontación, la manera más eficaz a llegar a consensos es siguiendo los pasos preliminares que estarán explicados a continuación.

¡ATENCIÓN!

Cabe destacar, que si los participantes leen las actividades antes de realizarlas, pueden perder el elemento de espontaneidad, al conocer los resultados anticipadamente. Sin embargo, si hay entre quienes participan de los talleres personas que ya han leído la guía, el facilitador puede pedirles que no revelen las respuestas, e incluso podría pedirles ayuda en la realización de los mismos.

No se pretende que el resultado del taller sea una transformación personal total. Quizá solamente se llegue a concientizar a los participantes sobre

el problema, quizá se llegue a que use esas técnicas durante el taller o, a veces, a que las incorpore en su conducta personal, como parte de su personalidad o estilo de abordar los conflictos y/o las diferencias. Todos podemos crecer y aprender nuevos “trucos”, si así lo queremos. Y por cierto, no se puede desaprender lo aprendido, no se puede borrar del momento que queda grabado en mi memoria que hay mejores caminos para llegar a soluciones compartidas, que son las más duraderas.

Desarrollo de los talleres

En las páginas siguientes subrayamos un ejemplo de currícula básica, con ejercicios con un cálculo de duración promedio, que ha sido desarrollado a lo largo de más de dos décadas de experimentación. Para cada tópico explicamos la razón (base lógica) y la aplicación práctica. A menudo, existe un cierto escepticismo para probar métodos alternativos para la resolución de conflictos, ya sea por parte de los pragmáticos que vienen de la escuela de pensamiento de la *realpolitik*³, o de participantes que sospechan que el abordaje al problema se puede percibir como “terapia de grupo”, o como producto proveniente de las sociedades del Norte. Para superar este escepticismo sugerimos compartir las bases lógicas del programa y así motivar a los participantes a contribuir al máximo en el taller.

Asimismo, consideramos crucial remarcar que las actividades y técnicas que se proponen, no son juegos, sino que han sido cuidadosamente seleccionados y testeados para que los participantes fijen conocimientos y transiten las distintas etapas de la transformación de conflictos, que en este caso, se explican de manera teórica luego del módulo experimental. Es por ello que, parte fundamental de estos talleres, es la explicación y la reflexión que el facilitador deberá conducir luego y no antes de cada ejercicio, preferentemente a partir de preguntas, con el fin de que los participantes saquen sus propias conclusiones.

A grandes rasgos, el taller va desde el establecimiento de una relación efectiva de trabajo entre los Socios al establecimiento de una “actitud co-

operativa para la resolución del conflicto”, compartiendo las técnicas para un proceso eficaz y creativo de razonamiento, para luego aplicarlas a asuntos concretos³.

Las transiciones de una etapa a otra no pueden ser rígidamente estructuradas, ya que la velocidad del progreso de los participantes será la que finalmente determine el ritmo del proceso. Más aún, mientras este ambicioso menú podría ser transitado en un período intensivo de dos semanas, somos conscientes de las limitaciones económicas y temporales que a menudo restringen la realización del taller. Por lo tanto, con frecuencia, es necesario priorizar. A esta altura, consideramos más útil proveer un proceso óptimo, dejándole a la creatividad de los organizadores la tarea de adaptarlo a lo posible, según la disponibilidad material y de tiempo, las características del contexto, las necesidades y cultura de los presentes.

Además, los talleres pueden desarrollarse en distintos momentos del conflicto, adaptando los objetivos y técnicas a utilizar, al nivel pertinente y a los cambios que puedan originarse según el desenvolvimiento del proceso y la situación real a la que se pretende contribuir con ideas y soluciones innovadoras.

Tomaremos al “taller” como una unidad experimental, si bien la metodología también puede ser utilizada en proyectos que duran varios años. Para que funcione esta metodología se necesitaría un mínimo presencial de unas 80 horas, [puede ser dividido en sub-etapas si es que la cercanía, la movilidad, la disponibilidad y los recursos lo permiten] la mayor parte durante varios días seguidos ya que la concentración absoluta en el proceso, sin interrupciones de trabajo o familiares, es una condición necesaria para un pleno involucramiento mental. La metodología se despliega en una serie de encuentros, que conducen a los participantes a través de cuatro etapas o fases, que son posteriores a un momento de preparación de los mismos, al cual podríamos considerar como Fase 0, y que dan cuenta de una gradualidad, que va de lo más simple a lo más complejo en el aprendizaje. Y de lo más fácil a difícil desde el punto de vista de la transformación personal.

ETAPAS DEL PROCESO:

Fase 0 o Etapa Preparatoria: es anterior al comienzo de los talleres.

Fase 1 o Etapa de generación de relaciones de confianza: contribuye al conocimiento de los participantes, y a sentar las bases de un buen ambiente de trabajo.

Fase 2 o Etapa de entrenamiento en el uso de habilidades individuales y grupales: los participantes son estimulados a probar herramientas que mejoran la comunicación, reducen los prejuicios, ayudan a deconstruir estereotipos, etc. Consta de opciones de ejercicios que han sido ampliamente probados en una multiplicidad de contextos y conflictos.

Fase 3 o Búsqueda del consenso: En esta etapa se comienza a trabajar sobre el conflicto, ya que se han incorporado instrumentos apropiados para hacerlo.

Fase 4 o Re-ingreso a su propio medio ambiente o Etapa de Implementación de acuerdos: ésta eventualmente, es la etapa más compleja, dado que implica la implementación del plan de acción consensuado.

Vamos a detallar cada etapa más adelante, pero previamente es necesario discutir cuáles son las premisas que nos llevan a sugerir este modelo, las cuales se encuentran en la siguiente sección.

Invitamos a aquellos lectores ansiosos por comenzar con la preparación real del taller, sin más introducción o comentarios acerca de cómo hacerlo, a consultar directamente a la Sección D, “Trabajando con los Socios en Conflicto”.

B. MARCO ANALÍTICO DEL PROCESO

A continuación, nos referimos a cuatro premisas, que en conjunto constituyen un modelo diseñado para la transformación de conflictos:

1. Los talleres se encuadran dentro de los que se conoce como “problema-solving” o “solución de problemas”, en donde los invitados saben anticipadamente que su participación está destinada a la búsqueda de soluciones compartidas. Es decir, no se trata de tan sólo un diálogo, aunque esta etapa sea necesaria, pero no suficiente. Tampoco se sugiere un mero entrenamiento en el uso de habilidades para la resolución de conflictos, aunque consideramos esencial que los participantes se profesionalicen. Es este un proceso íntegro, desde el conocerse bien los unos a los otros, hasta la decisión de trabajar conjuntamente en aras no solamente de alcanzar un consenso sobre los temas relevantes para ambas partes sino también intentar implementarlo.

2. En la búsqueda de soluciones, se va al trasfondo del problema. Es decir, no se trata de comprender los síntomas, sino un diagnóstico que identifica las necesidades básicas de ambas partes. Al referirnos a necesidades, no solamente quisiéramos comprender aquellas que son tangibles, y consideradas generalmente “suma cero” como por ejemplo, tierra, aguas, poder de Estado; también incluimos las no-tangibles, las que están por detrás de posiciones declaradas como el reconocimiento, la inclusión, el respeto, la dignidad, fuertes motivaciones difíciles de cuantificar. Es importante esta distinción debido a que en general, no son las cosas las que enfrentan a los seres humanos o a los grupos, sino sus ideas acerca de las mismas, su importancia subjetiva y el valor que les otorgan a las mismas.

3. El término “Socios en Conflicto” pretende subrayar lo que hay en

común entre los participantes –por ejemplo: ocupaciones o profesiones (profesores universitarios, periodistas), atributos (género, religión), preocupaciones comunes (medio ambiente, desarrollo), una región o ciudad común (el Cáucaso, los países andinos, californianos, salvadoreños, etc.). Estas identidades comunes deben basarse en dimensiones diferentes de las que se utilizan para caracterizar el conflicto en sí (tales como la etnia, la religión, el idioma y el territorio). En casos excepcionales, cuando ya se ha alcanzado un acuerdo de paz y los participantes se reúnen para colaborar en su implementación y sostenimiento, nos hemos referido a ellos como “Socios en la Paz” (católicos y protestantes en Irlanda del Norte).

El programa de ejercicios para Socios en Conflicto⁴ (de aquí en adelante llamados Socios) tiene el propósito de construir puentes a través de enormes divisiones, enfatizando lo que hay en común y desarrollando una comunidad epistémica; es decir, un grupo de individuos que comparten colectivamente el modo de comprender sus propios asuntos y problemas.

El término **“socios en conflicto”** busca enfatizar lo que hay en común, establecer un puente entre grupos o partes en conflicto, respetando, a su vez, las diferencias. Reunir un grupo que tiene algunos rasgos en común ayuda a superar las dificultades para construir tal puente. Asimismo, que individuos pertenecientes a diferentes grupos encuentren alguna similitud, contribuye a romper la dicotomía nosotros/ellos presente en el taller, y generar lazos personales a través de las fronteras preestablecidas de cada grupo.

En términos más simples, construir un equipo no es sólo el resultado de una contribución técnica, es mucho más que eso; explora los modos para transformar las relaciones entre los Socios despertando empatía y aprendiendo a cambiar actitudes adversas por actitudes de colaboración.

No obstante, es necesario destacar que no es nuestro deseo ni nuestro objetivo borrar las fronteras entre los grupos en conflicto, ya que esto haría mucho más difícil alcanzar una resolución del conflicto, pues, como afirma Rouhana, “La fortaleza de la nueva relación entre los dos grupos se basa en la sólida identidad y el compromiso de cada uno de los grupos”⁵.

4. La “transformación” de conflictos, debe darse a distintos niveles:

a. personal: que no necesariamente implica un total cambio de actitud, sino la generación de una comprensión de que hay otras vías para tratar las disputas, y quizá una implementación temporal durante la duración del taller o proyecto, y en el mejor de los casos, un cambio de conducta.

b. intra-grupo: se aspira a que la relación dentro del grupo de un lado se afiance. Muchas veces los participantes de un mismo equipo no se han conocido previamente al taller. O quizá tan sólo superficialmente, y tienen posiciones distintas frente al problema con el “Otro”.

c. extra-grupo: cuando la gestación de lazos estrechos con el contrincente es la más esperada e importante meta para la implementación del consenso logrado en el taller.

d. Impacto social: finalmente, que la acción que se genera a partir del denominador común, tenga un poder transformativo sobre las causas que generaron el conflicto, atendiendo a las necesidades básicas de ambas partes.

Es importante destacar el último punto, ya que no se puede dejar de mencionar que las personas que asisten a los talleres son agentes de cambio social. Por lo tanto, sus acciones pueden tener un alcance que supere el ámbito de los encuentros, y por consiguiente, contribuyan de manera positiva a la reconciliación, la generación de opciones y salidas no violentas a los conflictos, a introducir cambios en las situaciones estructurales que dieron origen a las diferencias. En definitiva, a la construcción de la paz.

C. ETAPA PREPARATORIA [FASE 0]

Tanto para la realización de talleres de entrenamiento y simulación, como para los casos en que se ha identificado una oportunidad para el desarrollo de un proceso de transformación de conflictos o de diplomacia ciudadana, deben tomarse en cuenta algunos aspectos importantes para su preparación.

I. Nivel del conflicto

Se ha debatido largamente acerca de cuál es el mejor momento para intervenir en un conflicto, y hasta qué punto un conflicto necesita haber “madurado” para que este tipo de talleres sea efectivo. ¿Es necesario que el conflicto se haya manifestado, o puede ser latente? ¿Puede realizarse el taller antes de que estalle y se extienda la violencia? ¿Es necesario esperar hasta que persistan las hostilidades o a que el conflicto se estanque? Este último estado es el punto en el que es más probable que las partes estén más receptivas, pero siempre es mejor llevar adelante acciones de prevención. Algunos conflictos comunales prolongados, como los de Irlanda del Norte, Sri Lanka o el palestino-israelí, que han pasado por similares fases de estancamiento, son particularmente tratables con esta perspectiva de transformación de conflictos.

El tema de corte de carreteras y tomas de establecimientos ha sido un fenómeno común y recurrente en América Latina. El precio acumulativo ha sido enorme, y nuestros métodos podrían ser utilizados en la elaboración de un proyecto paradigmático sobre “protesta legítima y espacio público”. Quizás no se pueda llevarlo adelante para separar las fuerzas del orden y los contestadores, pero sí inmediatamente antes o después del incidente, con opciones sostenibles en el largo plazo.

La experiencia indica que los talleres pueden ser aplicados en diferentes momentos adaptando los objetivos y las técnicas utilizadas al nivel pertinente. Aún mientras se está llevando a cabo un proceso oficial de paz, es importante apoyar la diplomacia de primera vía con un proceso de construcción de la paz desde abajo hacia arriba, como el que ofrece la diplomacia ciudadana. O viceversa, cuando se estanca una negociación oficial, no hay razón por la cual los

allegados a ambas partes no puedan probar con los mejores métodos de cómo sugerir a sus referentes nuevas soluciones compartidas.

EJEMPLOS

El Acuerdo de Oslo entre palestinos e israelíes ha demostrado la eficacia potencial de la comunicación no oficial, cuando la diplomacia gubernamental, durante un año y medio, dialogaba en la antesala, sin entrar al salón del Departamento de Estado en Washington D.C., forjando sarcásticamente el término “diplomacia de pasillo” [“corridor diplomacy”]. Las negociaciones informales que precedieron a este acuerdo a la larga fueron resueltas en detalle y aprobadas a través de la diplomacia tradicional. En este punto, se asumió que los esfuerzos de construcción de la paz entre los miembros de la sociedad civil ya no eran tan necesarios, pero se reconoció su necesidad luego del asesinato de Yitzhak Rabin por parte de un judío extremista que también era necesario consensuarlo dentro de sus propias sociedades⁶.

También han habido experiencias exitosas en casos de disputas fronterizas que han estado latentes durante un tiempo, como en el caso de Perú y Ecuador. Se llevaron a cabo cuatro encuentros con Socios en el momento de las pre-negociaciones que siguieron al conflicto de 1995, durante las negociaciones convencionales y talleres posteriores a la firma de los Acuerdos de Paz. Esta última etapa fue agregada tomando en cuenta que aproximadamente la mitad de los tratados de paz no son total o parcialmente implementados en un período subsiguiente de cinco años. Y por lo tanto el acuerdo a nivel gobierno/gobierno es conveniente que sea afianzado a nivel de pueblo/pueblo.

Aún si el nivel de violencia es esporádico y relativamente bajo, una señal de madurez es que el lado débil o “desvalido” (pues muy pocos conflictos cuentan con contendientes de igual peso) puede tener la oportunidad de desafiar el status del adversario y percibir que puede contrarrestar las presiones del contrincante. Los talleres también pueden ser aplicados a conflictos dentro de sociedades democráticas, donde haya “tensiones” sociales, étnicas, religiosas, económicas, medioambientales o culturales, sea conveniente, como indica el dicho popular, prevenir antes que curar.

El grado de madurez del conflicto determina en parte la selección de los ejercicios apropiados. Si no ha habido un previo contacto directo entre los participantes de las partes contendientes, será necesario invertir más trabajo en los momentos de “romper el hielo” y en los aspectos de construcción de confianza de los estadios iniciales. Sin embargo, en palabras de Patrick Regan, “aunque las características de los conflictos afectan la probabilidad del éxito, quienes buscan maximizar esta probabilidad deberán concentrarse más en cómo intervenir más que en cuándo hacerlo”.

II. Participantes

a. Tipo de participantes

Como se mencionó en la introducción, las herramientas expuestas en este manual pueden ser utilizadas con distintos propósitos, y según los mismos, los talleres constituirán experiencias pedagógicas y/o de simulación, o procesos reales.

a.1. Talleres pedagógicos de simulación

Estas actividades atraen estudiantes universitarios u otros grupos de interés a clases normales o talleres simulados, durante los cuales los participantes adquieren nuevas habilidades a través de los ejercicios.

Para generar soluciones serias y realistas, es necesario un profundo conocimiento de la historia de ambas sociedades y de sus conflictos⁸. En este sentido, es probable que se requiera más preparación para comprometer efectivamente a los participantes en algunos aspectos de la interpretación de diversos papeles.

La inclusión de algunos Socios “reales”, en calidad de tales, en los grupos de la institución anfitriona también puede darle más valor a los participantes, ya que se identifican con los actores de un conflicto, a veces cercano, y a veces lejano. Esto no solamente les acerca a la disputa dándole también un matiz de realidad, sino que le presenta al facilitador el desafío de desarrollar entre los participantes la empatía necesaria hacia los argumentos de la otra parte y facultarlos para tender un puente entre los Socios emparentados⁹.

a.2. Procesos reales de diplomacia ciudadana

En este caso, el participante ideal para la diplomacia ciudadana es alguien

que está suficientemente cerca del centro de poder como para tener algún tipo de influencia sobre quienes toman las decisiones, sobre la élite política y/o la opinión pública, pero que no está en la desventaja por ocupar un puesto oficial en la estructura gubernamental¹⁰.

El entrenamiento de los talleres se presta mejor para candidatos de sectores similares (intra o inter-estatales) de los grupos contendientes. Su status puede variar y es posible que sean:

- » consejeros políticos influyentes –formales o informales–
- » figuras públicas, grupos de profesionales (periodistas, educadores, diplomáticos jóvenes) y/o
- » activistas de base popular (representantes de organizaciones de derechos humanos,
- » líderes (de la comunidad, sindicalistas, estudiantes, etc).

¡ATENCIÓN!

Esta metodología para la resolución de conflictos no ha sido todavía, lamentablemente, una opción de peso para la diplomacia clásica u oficial, aunque hay casos excepcionales¹¹. En general, la técnica aquí presentada no es de interés prioritario para una burocracia oficial acostumbrada a dictar los procedimientos¹² o legisladores que miden continuamente el nivel de popularidad de sus votantes; y sería difícil y comprometida la presencia de diplomáticos en servicio ya que sus contribuciones no podrían ser independiente de las políticas oficiales. Sin embargo, los instrumentos de la transformación de conflictos les serían muy útiles en el ejercicio de sus funciones.

Por otro lado, los conflictos armados dentro de los Estados con una fuerza no gubernamental se han incrementado, y limitan la diplomacia tradicional. Por lo tanto, esta metodología de negociación y diálogo permite a los funcionarios, militares al servicio de cuerpos de paz, disminuir el nivel de conflictividad en los países donde tienen que actuar, o incluso en su propio territorio. En los últimos años, escuelas de formación diplomática en diversas cancillerías como las del Ecuador, México, Argentina y la Presidencia de El Salvador han solicitado en distintas ocasiones ayuda para el entrenamiento de sus nuevos cuadros, lo cual es un indicativo de su utilidad.

El programa es aplicable tanto a Socios en disputas internacionales o regionales, como para disputas internas de distinta naturaleza; por recursos utilizados mancomunadamente, asuntos medioambientales, disputas acuíferas, sobre el control de canales navegables, problemas fronterizos, conflictos entre empresas y comunidades, reconciliación, conflictos sociales, laborales, entre otros.

EJEMPLOS:

Convocatoria a defensores y opositores a la separación de las escuelas según las lenguas rusa o kazajo; el ambicioso plan de reforma educativa del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el sistema educativo de Bolivia al cual se oponían fuertemente los sindicatos de maestros; a los militantes conductores de taxis y a los grupos indígenas en huelga contra el aumento de la gasolina en Ecuador, así como también el debate entre el gobierno y la iglesia de Perú acerca del uso de contraceptivos; o el inicio de un proceso entre Costa Rica y Nicaragua por el diferendo histórico y recurrente de la frontera viva del Río San Juan.

b. Selección de los participantes

Es importante asegurarse de que los mejores candidatos se elijan entre un extenso grupo y sobre la base de criterios objetivos, evitando las preferencias personales.

Los aspectos que se deberían tener en cuenta antes de comenzar el proceso de selección son: 1) la composición del grupo en su totalidad y 2) la necesidad de que haya contrapartes correspondientes para cada participante. Para ello, los organizadores y facilitadores deben considerar la edad, la experiencia, el género, etc., de los participantes potenciales y tener en cuenta el modo en que todo puede afectar la dinámica del taller. Esto es especialmente importante en contexto donde puede haber normas culturales diferentes con respecto a género, edad u ocupación. Son de vital importancia aspectos como un status igualitario y la posibilidad de reunirse por un extenso período en condiciones diferentes, con el fin de asegurar, en la medida de lo posible, la continuidad en el proceso¹³.

Rouhana y Kelman aseguran que hay varios requisitos específicos para elegir a los participantes de un taller. Primero, es importante que los elegidos gocen de la confianza de su propio grupo o comunidad. Esto les permitirá, por una parte, brindar legitimidad y fuerza al Taller y, por otra, transmitir a su comunidad lo que hayan aprendido. Aunque los representantes deben transmitir la visión política de la corriente principal de opinión, es ventajoso para el taller tratar de conseguir un espectro amplio de perspectivas para realzar el realismo del mismo¹⁴.

Se ha destacado la necesidad de seleccionar candidatos que, en cierto sentido, sean Socios a pesar de las divisiones entre ellos, ya que comparten ciertos atributos. Esto no significa que todos los participantes deben compartir el mismo atributo.

Al elegir a los participantes, es difícil determinar las actitudes y las personalidades apropiadas a través de correspondencia electrónica o mediante entrevistas telefónicas. A menudo, la elección de la persona “equivocada” puede perjudicar a todo el grupo. La manera más efectiva de evitar esta incertidumbre es a través de detalladas entrevistas personales, luego de las presentaciones orales o escritas de cada uno de los candidatos potenciales. Otra ventaja de la comunicación directa es que es más fácil para los facilitadores obtener el compromiso de los participantes y alcanzar una relación personal con ellos que aumentará su credibilidad como “tercera parte”¹⁵.

Aún luego de un cuidadoso proceso de selección no hay garantías sobre la calidad de los Socios. A veces, las organizaciones pueden sentir que su autoridad corre peligro, y no aceptarán la intervención de la “tercera parte” para elegir a los participantes, e insistirán en ser ellos quienes nombren a los candidatos. Es necesario evaluar la conveniencia según cada caso.

c. Número de participantes

El número ideal de participantes depende de muchos factores. De todos modos, en general, se intenta reunir grupos de entre 10 y 20 miembros, normalmente incluyendo igual número de participantes para cada una de

las partes. Si hay tres o más partes, es importante un balance simbólico. Por ejemplo, en una disputa internacional sobre canales navegables como la de la Cuenca del Nilo, donde hay diez estados ribereños, se justifica un número mayor de participantes de las áreas clave. De todas maneras, el número de participantes no debe ser menor de 8 ni mayor de 30.

También los facilitadores pueden trabajar más intensamente con un grupo central más pequeño y aumentar el número de participantes para actividades especiales.

En conflictos asimétricos, es conveniente proporcionar mayor representatividad al lado débil, ya que existe antipadadamente la sensación de desigualdad, a veces acentuada por un menor nivel educacional, las diferencias lingüísticas, etc. En este último caso, puede proponerse a cada parte expresarse en el idioma en que crea que será mejor comprendido, siempre y cuando todos los participantes conozcan el idioma.

EJEMPLO:

En el proceso de talleres académicos entre representantes cubanos y estadounidenses, conocido como “Proceso TACE”, no se fijó un idioma oficial para el intercambio y las discusiones. Se decidió que cada miembro del grupo hablara en el idioma que le resultara más cómodo para hacerle entender a los demás participantes lo que estaba expresando. Esto fue posible ya que todos tenían nociones de inglés y español, y hubo una facilitación bilingüe, para traducir en momentos en los que la comprensión se dificultaba.

Es importante notar que, a pesar de las diferencias en el número de los participantes del taller, dada la naturaleza de la construcción de un consenso que caracteriza al proceso, todas las partes llevan el mismo peso.

El hecho de que podría haber una representación numérica mayor de una parte, no proporciona ninguna ventaja relativa, ya que no se debe imponer ninguna solución. Al mismo tiempo, cuando los participantes estén llevando a cabo la búsqueda de ideas con respecto a aquellas soluciones con impacto político, se debe invitarlos a tener en cuenta el poder que se deriva del uso de

la política y la real asimetría de fuerzas que existe fuera de la sala del Taller, y que es normal en situaciones de conflicto.

Recuerde:

Siempre debe haber un criterio objetivo y explícito para estas decisiones.

III. Organizadores y Facilitadores

Hay un criterio ideal para elegir a los facilitadores, de la misma manera que para los participantes:

1. Los facilitadores deben tener habilidades personales derivadas de la experiencia práctica.
2. Deben ser considerados como confiables por las partes en conflicto.
3. Es necesario tener en cuenta los rasgos personales del facilitador, tales como la necesidad de control, la necesidad de estructura, la capacidad de empatía, etc., ya que podrán influir en el manejo del Taller.
4. Normalmente, se eligen facilitadores de una tercera parte (uno o más para asegurar una mezcla adecuada de conocimientos y experiencias relevantes).

Si se propusiera a alguien de los países involucrados en el conflicto, los requisitos y capacidades del “negociador honesto” exigirían la selección de facilitadores de ambas partes. Podrían prestar un mejor servicio en roles formales e informales, trabajar más atentamente con cada uno de los grupos de participantes, así como desempeñar distintos papeles a lo largo del taller. Los facilitadores también pueden beneficiarse brindando apoyo y constante feedback entre ellos.

EJEMPLO:

En talleres de construcción de capacidades llevados a cabo dos años consecutivos en El Salvador, para miembros de distintas áreas del sector público, se propuso para el segundo año, que participantes de los primeros talleres

desempeñaran el rol de co-facilitadores para ejercicios vinculados a las simulaciones. No sólo ellos tuvieron oportunidad de aplicar las herramientas adquiridas el año anterior en un ejemplo práctico, sino que la facilitación de ellos en la simulación, que trataba un conflicto específico del país, fue mejor recibido por sus compañeros nacionales.

Un pequeño contingente de facilitadores puede proceder de acuerdo con la estrategia de la división de roles según el proceso o el contenido, estrategia por la cual una persona se concentra en el contenido de la discusión y otra presta más atención a la interacción y dinámica del grupo. También es posible que dos co-facilitadores adopten una perspectiva de tipo activo-pasivo, según la cual uno actúa en el papel tradicional (“hands-on”) y el otro en uno más pasivo (“hands-off”), principalmente identificándose con los Socios y brindando así la reacción necesaria a los otros miembros del equipo¹⁶.

Una etapa de aproximación a los talleres podría comenzar con los organizadores haciendo de facilitadores y repartiendo responsabilidades entre los co-facilitadores, quienes luego serán elegidos entre los participantes por ser los más apropiados e interesados.

Por otro lado, es valioso utilizar las costumbres propias de cada cultura. Este tipo de tradiciones puede ser un valioso agregado a los mensajes de unidad, abarcando la diversidad y reduciendo tensiones entre los participantes.

EJEMPLO:

Trabajando con Socios del Cáucaso nos familiarizamos con la institución de la tamada (se pronuncia “tajmada”). Consiste en tener una suerte de anfitrión -de “brindador oficial”- que camina por la sala, sugiriendo brindis por una importante cantidad de causas y personas.

También ayuda si los facilitadores han vivido en otros países por un tiem-

po, preferentemente en la región de los participantes y si hablan los idiomas relevantes. Un facilitador que no sólo ha sido expuesto, sino que ha interactuado con otras culturas tiende a tener una perspectiva menos limitada del conflicto en cuestión, además de ser percibido por los participantes como una persona de criterios amplios.

Por último, es necesario que los organizadores estén conscientes de las interacciones entre los participantes, no sólo durante las sesiones formales, sino también en otros momentos de socialización.

IV. Lugar

El ambiente del taller precisa condiciones adecuadas durante las 24 horas de ser posible. El lugar de reunión debe tener la reputación de ser un lugar donde se han elaborado acuerdos de paz. Esto contribuye a crear una atmósfera que estimulará a los Socios a realizar una contribución significativa en el proceso. Esto es preferible a cualquier hotel moderno que, a menudo, no refleja sino que disfraza al país en el que uno se encuentra. El éxito del taller está directamente relacionado al estado de ánimo de los participantes; por ello, un entorno apropiado no es trivial.

EJEMPLO:

Cerca de Jerusalén, por ejemplo, el Instituto Ecuménico Tantur se ha convertido en un símbolo de diálogo y tolerancia. Ubicado cerca de un puesto de control, una entrada mira hacia Jerusalén y la otra a Belén en la franja occidental; es suficiente ver el paisaje desde la terraza del edificio para sentir una sensación de urgencia para hallar soluciones a este triste panorama.¹⁷

Después de la guerra entre Ecuador y Perú en 1995, resultaba obvio que la primera reunión no podría tener lugar en ninguno de estos países, y se llevó a cabo en la Universidad de Maryland, Estados Unidos. Después de esa experiencia, el acuerdo fue hacer el seguimiento reduciendo costos, sobre todo los relacionados con el desplazamiento de los participantes. Por lo tanto, los encuentros tuvieron lugar en los países parte del proceso. En Ecuador, el lugar elegido, con poder inspirador, fue un espacio de retiro de la orden Jesuitas, alejado de Quito. La reunión fue todo un éxito.

Así como el sitio apropiado puede contribuir a crear una atmósfera conveniente, la ubicación equivocada tiene el potencial de perjudicarla.

El alojamiento conjunto para los Socios puede ser una fuente para crear confianza, pero debe ser planeado con mucho cuidado. Sin la preparación adecuada, se recomienda no alojar a los participantes de los dos grupos en conflicto en un espacio compartido.

El compromiso acerca de la confidencialidad de la reunión debe ser absoluto, y el sitio elegido para el taller debe garantizar que este compromiso sea respetado. Más aún, cuando en la primera sesión, los participantes enumeren las “reglas de juego”, la de la confidencialidad debe tener prioridad entre las muchas otras que se irán agregando, y que deberán estar visibles en todo momento.

Realizar el taller en la ciudad de residencia de alguno de los Socios puede ser un motivo de distracción; un lugar de retiro o incluso un campus universitario alejado, lejos del área de conflicto y de los lugares habituales donde residen y trabajan las partes es particularmente recomendable.

El espacio principal para las reuniones normalmente debe ser de fácil acceso, y con espacio suficiente para arreglar las sillas en un círculo.

Asimismo, es recomendable que existan áreas comunes donde los participantes puedan compartir tiempo al terminar las sesiones formales de trabajo, En este sentido, también las comidas y las fiestas también son oportunidades para construir confianza ya que brindan un escenario amigable y no estructurado para la conversación.

V. Duración

La duración óptima para los talleres es de 15 días aproximadamente, pero algunas concesiones pueden ser necesarias. Se han realizado reuniones con Socios en conflicto en períodos de entre tres días a varios meses. El taller puede ser adaptado según sea necesario.

A menudo es posible planear dos o tres talleres consecutivos en el lapso de pocas semanas si la gente se reúne en su propio país, o un año si es en el extranjero: o, uno en un país neutral seguido por uno en cada uno de los países de

los Socios, o en un área fronteriza, de igual duración en ambos lados. En estos casos se permite utilizar el primer Taller para familiarizar a los participantes con las ideas que sustentan los encuentros, y preparar una agenda específica para lidiar con el conflicto específico en los siguientes eventos.

El ritmo exacto de la dinámica debe ser determinado según las circunstancias y el tipo de participantes, y en función del progreso que se haya alcanzado. En este manual, se sugiere un tiempo aproximado para cada ejercicio, pero puede ser necesario improvisar en tiempo real y reducir el plazo del proceso. La secuencia de los pasos, tal como pasar del entrenamiento a la inmersión en el conflicto entre las partes, es lo que realmente importa, aunque debe entenderse que al tratarse de procesos complejos, es necesario un cierto margen de flexibilidad, debido a que el progreso no es necesariamente lineal, sin perder de vista la estructura metodológica general.

Es frecuente la tendencia de los participantes a presionar al coordinador para ir al grano y enfrentar los temas conflictivos específicos por los cuales se han reunido, es decir pasar directamente a la tercera etapa de búsqueda de soluciones consensuales. Entonces, es necesario que los facilitadores estén seguros de que los participantes han obtenido la información y las habilidades necesarias para bregar de manera efectiva con sus conflictos. En general, se estima que el período general de entrenamiento debe cubrir un tercio del tiempo total asignado al proceso total.

Idealmente, habrá 15 o 20 minutos al final de cada día para una breve devolución (de-briefing) y retroalimentación. La “Evaluación de un minuto”, presentada abajo, debe ser analizada por los organizadores cada noche y los comentarios más interesantes deben ser revisados y discutidos a comenzar en la mañana siguiente.

Evaluación de un minuto

1. ¿Qué es lo más útil/ significativo que aprendió durante esta sesión?
2. ¿Qué preguntas y asuntos siguen siendo prioritarios al terminar esta sesión?

(Angelo & Cross)

También se debe destinar suficiente tiempo para que los Socios digieran las experiencias sociales, y para que se sientan cómodos, por lo tanto, se debe prever un descanso cada hora, hora y media, evitando así que abandonen la sala individualmente, ya que esto puede interrumpir la dinámica y la comprensión del trabajo.

VI. Preparación y establecimiento de la agenda

Los participantes deben haber recibido anticipadamente una descripción de lo que se espera de ellos desde el momento de su llegada; si más de uno viene del mismo lugar, deben encontrarse antes del taller entre ellos dentro de su mismo grupo y con uno de los facilitadores presentes de ser posible. Cuando estas reuniones no son posibles, se puede lograr la comunicación por video-conferencia. En tales ocasiones, se puede conversar por separado con cada uno de los equipos acerca de detalles técnicos (lugar, clima y grados de formalidad), así como reglas básicas y el papel que se espera de los Socios. Luego de revisar el borrador del programa, pedimos sugerencias y/o aclaraciones. Es importante que, si se realiza una visita a uno de los grupos, el facilitador haga lo posible para reunirse también con el otro grupo.

¡ATENCIÓN!

No es necesario proporcionar a los participantes este manual antes del taller. Muchos de los ejercicios requieren espontaneidad y elemento de sorpresa, que sería dañada leyendo sobre todo las notas para el facilitador. De hecho, aún cuando lo reciben en anticipación, pocos alcanzan a leer o recordar un ejercicio específico, por lo cual es suficiente si en el mismo el facilitador pide la cooperación aún de aquellos que conocen el resultado. Sí es importante proporcionar a los “Socios” el manual en la conclusión del taller para que puedan replicar las dinámicas una vez reintegrados en su comunidad.

Con frecuencia se ha preguntado si es pertinente que los participantes se encuentren con representantes del gobierno (por ejemplo funcionarios del

Ministerio de Relaciones Exteriores, o líderes políticos) para recibir su beneplácito antes de comenzar los talleres. Si bien es conveniente que los oficiales sepan que se estará realizando un taller de diplomacia ciudadana –sin ningún compromiso previo para ellos– hemos desalentado este tipo de encuentros, ya que se corre el peligro de que al solicitar su acuerdo, se limite la actividad planeada o la agenda de discusión. Incluso, puede ocurrir que los participantes tengan la sensación de ser controlados por representantes de su gobierno luego, o que diplomáticos de uno de los países participantes, o funcionarios de las comunidades o ciudades involucradas se presenten para participar en lo que escucharon que sería la “sesión de apertura”. En dichos casos, es conveniente disculparse con el emisario oficial, y explicar que se trata de un encuentro cerrado, con participantes de la sociedad civil.

El equipo organizador y los facilitadores tienen que preparar de antemano un programa muy bien planeado con una agenda explícita, y compartirla con los potenciales candidatos. Cualquier reacción y comentario relevante debe ser incorporado antes del comienzo del taller.

Como afirma Auvine, “Sepan exactamente qué quieren lograr y asegúrense de que, en su agenda, todo esté relacionado a ese objetivo”¹⁸.

Auvine también ha creado una lista de siete reglas básicas para la construcción de la agenda o plan:

1. **elegir** un contenido que sea relevante para el grupo;
2. **presentar** el material en orden lógico;
3. **planear** el tiempo y saber cuáles ejercicios se deben omitir si el tiempo apremia o cuáles se deben agregar si sobra;
4. **planificar** la agenda del Taller para que no se junten muchas actividades lentas o viceversa;

5. utilizar otro tipo de ejercicios que involucren todos los sentidos de los participantes;

6. tener definidos claramente el comienzo y el final, no sólo del Taller completo sino también de cada una de las sesiones, y

7. aunque el comienzo y el final del Taller son muy importantes, no debemos olvidarnos de darle un sentido al desarrollo del mismo.

Se debe invitar a los co-facilitadores que provengan de las partes en conflicto a participar en la planificación de las actividades unos días antes ya que sus comentarios usualmente son cruciales para establecer la trayectoria y el ritmo de los ejercicios, y para comprender la naturaleza y la personalidad de los participantes.

Se puede utilizar el primer encuentro para que cada lado haga un listado de las demandas que tienen hacia el oponente en este conflicto. En general el lado mas débil presenta un listado mas largo que el fuerte, y comienza una negociación sobre la agenda a tratar. Si hay un asunto/problema que ambos consideran importante, entonces se agenda como prioridad. Otra manera de confeccionar la agenda es tomar un tema relativamente fácil y otro complejo y comenzar a tratar ambos en la siguiente reunión, avanzando mas rápidamente en el primero y dando oportunidad de seguir tratando el segundo. Ese fue el caso con el proceso académico cubano-estadounidense de TACE, tomando temas de medio ambiente y por otro lado de seguridad/terrorismo.

D. TRABAJANDO CON LOS SOCIOS EN CONFLICTO

Fase 1. Generación de relaciones de confianza

1. Lidiar con los propios conflictos: Objetivos y razones lógicas

[120' máximo]

El primer día del taller está dedicado principalmente a la orientación. Los Socios deben familiarizarse con el lugar y sus alrededores y con los procedimientos, metas, división de trabajo y todos los aspectos organizativos del Taller. Hacia el final del día, las relaciones informales y sonrisas deben prevalecer. En otras palabras deben sentirse cómodos y contentos de haber llegado a encontrarse los unos con los otros. Pero, es de esperar que surjan rivalidades. No hay necesidad ni forma alguna de evitar ese duelo inicial, a excepción de que ambas partes estén dispuestas a postergarlas para la fase adversarial que se anticipa como necesaria y pedagógicamente apropiada. Esta es una sesión difícil, ya que los Socios se sentirán extremadamente sensibles a percibir prejuicios en la presentación. Sin embargo, este es el momento indicado para ventilar puntos de vista conflictivos, y materiales de apoyo a las posiciones que han traído.

¡ATENCIÓN!

Es de esperar que al comienzo prefieran centrarse en el conflicto mismo, reflejando las posiciones establecidas de cada lado. Al terminar la presentación (de no más de 45 a 60 minutos) el facilitador debe recordar a los participantes que tendrán que pasar varias etapas antes de poder volver a tales argumentaciones, y que el objetivo de este proceso es que los Socios hagan un esfuerzo para llegar a un acuerdo sobre sus temas conflictivos.

Ejercicios iniciales

Se proponen distintas opciones para comenzar con la discusión:

- » Puede pedirse a uno o más participantes de cada lado hablar sobre

el conflicto

» Puede invitarse a conferencistas a presentar un panorama general del conflicto, en el marco del taller

» La mayoría de los conflictos ha generado películas o documentales y se puede pedir a los Socios que traigan videos producidos por sus propios gobiernos o grupos (siempre que haya videos de ambas partes).

» Se puede pedir a los Socios que presenten un panorama general de sus conflictos, en el marco de una conferencia, por ejemplo.

La conferencia o los videos deben desembocar en una discusión no estructurada, que debe fluir libremente. A menudo esto llevará a un intenso intercambio con tonos agresivos. Es importante que los participantes se den cuenta de ello y tomen conciencia de cuán fútil puede ser este tipo de interacción.

Si se sabe que hay algunos participantes con predisposición a actuar como pacificadores, se los puede alentar -formal o informalmente- a llevar adelante un papel activo para aproximarse a los demás, sobre todo a los Socios más inflexibles.

Nota para los facilitadores:

Si los facilitadores deciden invitar a algunos de los Socios a participar como conferencistas, puede que se suscite el inconveniente de que los socios invitados realicen intervenciones públicas agresivas y así obstaculicen la habilidad de los participantes para, más adelante, cambiar de opinión o de actitud. Por esta razón, es mejor pedirles a los conferencistas que presenten posiciones generales u oficiales y no puntos de vista personales. El formato de la sala puede ser en filas, como ocurre habitualmente, y si los dos grupos se ubican separadamente, no hay necesidad de intervenir. Comenzar el taller con una reunión convencional y formal permitirá acentuar a continuación la diferencia con nuestras dinámicas.

2. Conocer a los otros “Socios en conflicto”: Rompehielos

(60'-120')

Este segmento es necesario para que los participantes, mediante presentaciones, se familiaricen con los nombres de los demás, y conozcan desde el primer día la naturaleza participativa de esta reunión⁹.

La generación de confianza es esencial para romper con las barreras e imágenes negativas que los Socios traen al taller, y así lograr un clima constructivo de trabajo. Es por ello que las dinámicas tienen que ser adecuadas para que los participantes encuentren puntos en común entre ellos, y comiencen a tener puentes con elementos que no se relacionan con el conflicto.

Hay muchas técnicas disponibles para la presentación de los participantes. Algunos métodos tradicionales, tales como simplemente anunciar el nombre y la afiliación, parecen no despertar mucho interés, ni captar la atención de los participantes.

Los ejercicios descritos a continuación están diseñados para romper el hielo de manera más efectiva, y para permitir que los Socios comiencen a ver algunos de los aspectos que tienen en común. Dependiendo del tiempo y el espacio disponibles; de lo que sea culturalmente apropiado; y la dinámica del grupo, se pueden emplear varios de estos rompehielos.

¡ATENCIÓN!

No siempre es bueno decir a los participantes que se trata de una actividad para romper el hielo, dado que la palabra misma puede ser un recordatorio de la frialdad de sus relaciones. Es mejor anunciarlas como “actividades de presentación personal”.

Ejercicio 1 (15')

“Formar el círculo” (obligatorio)



Parte A

En general, al comienzo de los talleres, los participantes tienden a sentarse en mesas con distribución en aula o auditorio, y a agruparse en sectores según el conflictos. Por lo tanto, una manera creativa inicialmente de distribuir a los participantes, es sugerirles que tomen lugar en el círculo. Esto implicará arreglar la distribución del salón, moviendo sus sillas.

El problema es que, a pesar del círculo, aún pueden estar sentados en dos sectores distintos, y que sería rudo pedir que uno de cada bando se intercale (un nicaragüense, un costarricense, un nicaragüense).

¿Cómo podría evitarse esta situación?

Parte B

Para estimular que los participantes abandonen los “bandos”, puede recurrirse a una técnica aprendida del Catholic Relief Service. Esta consiste en elegir a un miembro cualquiera del círculo y preguntarle, por ejemplo su fecha de nacimiento, o preguntar quién nació en el mes en el que tiene lugar el taller, y pedirle al resto de los presentes que tomen su lugar de acuerdo a su fecha

de nacimiento. Deberán encontrar su lugar a la derecha según los meses anteriores y a la izquierda los nacidos sucesivamente en meses posteriores. Se deja al grupo interactuar para que se acomoden.

De-briefing

¿Cuáles son las ventajas de este cambio de distribución?

Este paso trivial paso puede generar dos conversaciones constructivas:

1. pidiendo opiniones sobre las ventajas de formar un círculo (la connotación lingüística de la misma palabra recalando inclusión, la percepción unitaria del mismo, que trasciende fronteras culturales e históricas, el contacto visual, cercanía, siempre se puede agrandar o reducir si se agrega o salga gente, no hay lados que separan, no hay cabecera o podio, genera mayor intimidad, estimula la interacción y la facilidad, etc.)
2. la importancia de tener a “Socios” del mismo signo del zodiaco en diversas culturas, del descubrimiento del cumpleaños de un participante durante los días del taller, o de dos “Socios” que nacieran el mismo día, pone de relieve los factores comunes entre los participantes, más allá de sus diferencias en otros aspectos, o con respecto al conflicto que los divide, y contribuye a disminuir las tensiones personales.

EJEMPLO:

Durante un taller en El Salvador, en el 2012, esta dinámica reveló que el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Educación y el Secretario del sindicato de Aeropuertos cumplían años el mismo día. Dio la casualidad de que coincidía con el taller. Por lo tanto, ambos tuvieron la posibilidad de festejar juntos, y celebrarlos con el resto de los participantes.

Este ejercicio es un primer paso para encontrar factores comunes. Los problemas o conflictos separan a las personas, pero éstas naturalmente comparten intereses, gustos, formas de vida, nombres (aunque en diferentes idiomas), sobrenombres, significado de los apellidos, deportes, y muchas cosas más que es importante resaltar.

Ejercicio 2 (20')

“Entrevistas”

A pesar de que pueda haber participantes que se conozcan, existen en el taller distintos niveles de conocimiento sobre los otros.

¿Cómo podrían conocerse más, o conocer a personas nuevas?

Opción A

Se puede comenzar el día pidiendo que cada una de las personas entreviste a otro participante a quien no haya conocido previamente y que luego hagan la presentación de cada uno de ellos al grupo. Esta sugerencia propone un medio menos abrupto para familiarizar a los participantes que pedirle a los individuos que presenten a un miembro del otro grupo.

Puede recurrirse a las preguntas que siguen, y los Socios pueden formular otras que sientan relevantes:

1. ¿Quién es usted y cómo se compone su familia?
2. ¿Dónde trabaja, cuáles son sus planes profesionales futuros?,
3. ¿Podría señalar un rasgo o una cualidad de sí mismo?
4. ¿Qué experiencia o habilidad podría contribuir al Taller?

Opción B

“Presentar al vecino”: Los participantes deben ser numerados “uno y dos”, formando pares, se les pide que se presenten entre sí durante algunos minutos y que preparen una presentación acerca del otro para el grupo.

Ejercicio 3 (35')

“Historia de los nombres” (un ejercicio favorito)

Este ejercicio puede realizarse tanto en el ámbito del taller, como durante una comida o en otro escenario informal.

El facilitador le pide a los Socios que cuenten todo lo que sepan sobre el origen de sus nombres y apellidos, así como sus sobrenombres (apodos), si así lo desean²⁰.

Nota para los facilitadores:

La mejor manera de aplicar esta metodología es preguntando si sus nombres se vinculan a un personaje histórico o religioso, o a un pariente importante, si tienen un sobrenombre y si les agrada ser llamados de ese modo. El apellido puede tener una historia interesante, a menudo relacionada a un oficio, un lugar, u otra historia fascinante. Con frecuencia, aún cuando algunos de los participantes ya se habían conocido de modo superficial, no habían tenido la oportunidad de explorar este aspecto de su identidad. Un facilitador debe tomar nota y proveer algunos comentarios, enfatizando los lazos y las tendencias comunes entre las historias y los fundamentos de los nombres. Más de una vez ocurre que los participantes del taller tienen los mismos nombres, basados en orígenes lingüísticos comunes, como prevalece en las lenguas semitas.

De-briefing

Una vez que los facilitadores han completado el recorrido alrededor de la sala, incluyendo a los anfitriones, deben alentar a los Socios a formular preguntas y a contribuir al análisis de los patrones comunes revelados en los relatos.

EJEMPLOS:

En una reunión con participantes de Medio Oriente, ocurrió que el nombre de los 19 miembros, ya fuese en farsi, turco, árabe o hebreo, tenía un sentido histórico o literal que, a menudo, describía virtudes que sus poseedores sentían el orgullo de emular en sus propias vidas: el justo, el compasivo, el generoso, el feliz, el agradecido, el bendito.

En los casos de América Latina, por lo general se enfatizan los orígenes de los apellidos, producto de la inmigración.

Ejercicio 4 (15'-20')

“Pararse y sentarse” (otro favorito)

Opción A

En esta actividad, los participantes que comparten un atributo que se anuncia en voz alta (por ejemplo las mujeres, los casados, etc.) se ponen de pie, mientras el resto permanece sentado y aplaude. Se trata de encontrar la mayor cantidad posible de cualidades o características desconocidas comunes entre los participantes, tales como quiénes son los primeros de su familia en graduarse en la universidad, lugares de nacimiento, religiones, número de hermanos, estado civil, número de hijos, idiomas, cantidad de viajes por distintos lugares del mundo, etc. Aquellos que se ponen de pie por alguna razón verdaderamente sobresaliente (por ejemplo, hablar ocho idiomas), deben recibir una ronda de aplausos.

Opción B

En esta variante, son los propios participantes los que enuncian las cualidades o características, con la intención de saber con quiénes las comparten. El primer participante que se para, es invitado al centro del círculo a formular su propio enunciado.

Nota para los facilitadores:

Al final se debe preguntar a los participantes si tienen alguna pregunta que quisieran plantear al grupo. A veces hay gente interesada en saber quiénes son vegetarianos, quiénes son zurdos, etc. Pero en otros casos, la búsqueda de denominadores comunes incluye experiencias dolorosas tales como haber perdido un familiar en la guerra o en una confrontación armada, haber sido prisionero. En cada instancia los facilitadores necesitan pensar cómo formular estas preguntas delicadas mientras, al mismo tiempo, maximizan el impacto de este ejercicio.

De-briefing

Es conveniente enumerar los atributos que los seres humanos tienen en común, e incluso las partes del grupo presente, si bien han sido convocados por un sólo atributo que los separa, como “chavistas” y “oposición” en Venezuela, representantes del campo y gobierno en Argentina. En una definición de lo que une con el “otro” se pueden encontrar vínculos de primer o segundo orden.

Para ilustrar la variedad de lealtades superpuestas que la gente tiende a desarrollar en sociedades pluralistas, se puede hacer circular y discutir la definición de “diversidad” utilizada por el Programa de Diversidad de la Universidad de Maryland. El texto dice:

Diversidad es la “otredad”, o aquellas cualidades humanas que son diferentes de las nuestras y están fuera de los grupos a los cuales pertenecemos, y que aún así están presentes en otros individuos y grupos. Es importante distinguir entre las dimensiones primarias y las dimensiones secundarias de la diversidad. Las primarias son las siguientes: edad, etnia, género, habilidades y cualidades físicas, raza y orientación sexual. Las dimensiones secundarias de la diversidad son las que pueden cambiar e incluyen, pero no se limitan a: niveles de educación, ubicación geográfica, ingresos, estado civil, experiencia militar, paternidad, creencias religiosas y experiencia laboral.

En tanto esta definición invita a los Socios a respetar sus diferencias, los facilitadores deben acentuar los elementos unificadores, normalmente atribuyéndole importancia a más de una de estas identidades, tales como el género en el caso de las mujeres, a pesar de las divisiones. Para los participantes, debe ser perfectamente adecuado expresar una fuerte identidad unificadora (normalmente nacional o étnica). Al mismo tiempo, también sería interesante explorar otras identidades comunes entre los Socios que sirvan para zanjar las diferencias.

Los Socios tienen que tomarse el tiempo necesario y ejercitarse para recordar que muchas veces tendemos a unirnos con otras personas por un atributo no menos importante que el actualmente nos separa.

¿Cómo recordar nuestras dimensiones humanas compartidas cuando lo que parece dominar es la única que en estos momentos nos separa?

¡ATENCIÓN!

Es recomendable discutir el criterio explícito que sustenta al ejercicio para explicar por qué se utilizan ciertas cualidades o características.

Ejercicio 5 (20’) “Búsqueda del Tesoro Cultural”

Para este rompehielos cada persona dispondrá de unos minutos para moverse por la sala y hablar con los demás con el fin de encontrar características comunes: hobbies, gustos musicales, habilidades musicales, meses de nacimiento, etc.

EJEMPLO

Un ejemplo del éxito de esta técnica sucedió cuando en un Taller cerca de Quito, donde dos líderes indígenas de ambos lados del área en disputa entre Ecuador y Perú se encontraron por primera vez. Cuando los dos presentaron sus siete características comunes dijeron: “los dos sentimos que si en vez de los gobiernos centrales nos hubieran dejado a nosotros resolver el conflicto, lo hubiéramos hecho hace tiempo y sin pagar un precio tan alto”.

Ejercicio 6 (30’) “Mi identidad”

Opción A

Esta dinámica la aprendimos de un colega bosnio, quien durante un taller contó su historia de vida, y cómo la guerra había afectado a él y su familia durante la década de 1990.

El ejercicio consiste en pedirle a cada participante que tome una hoja en blanco y la divida en 6 casilleros. En cada casillero, deberá colocar algún aspecto

que considere importante para definir quién es (su identidad). Es común, que los participantes hablen de su nacionalidad, lugar donde viven, su condición de padres, hijos, hermanos, su profesión, su religión, su pertenencia étnica, atributos de su carácter, profesión, etc. Luego, se pregunta a los participantes si quieren compartir con el resto del grupo lo que han escrito. Cuando ya no hay nadie que quiera hablar, o hayan tenido todos su turno, se les pide que eliminen el aspecto que consideren menos relevante de su identidad. Luego otro, y así sucesivamente hasta que hayan dejado aquel que consideran esencial. Luego se les pregunta cuál es el aspecto que consideraron más fundamental. Si bien habrá quienes tomen alguna de las características que los divide en el contexto del conflicto (nacionalidad, religión, pertenencia a un grupo étnico, social, económico, de género, etc.), podremos acentuar aquellas que no están presentes en el mismo, y que son más importantes para los participantes que otros rasgos de su identidad.

Opción B

1. Se le pide a los Socios que escriban en un papel las tres cosas más esenciales para su vida.
2. Luego deben eliminar una de esas tres cosas.
3. Nuevamente deben quitar otra de las dos cosas esenciales.
4. Finalmente, se pide que compartan cuál es el aspecto fundamental de sus vidas con el resto del grupo.

Generalmente, lo que se repite en la puesta en común es “la familia” como el elemento sin el cual no podrían vivir.

De-briefing

Luego de completar este ejercicio, se debe apartar tiempo para hablar de lo importante que es reconocer identidades superpuestas, rasgos y características comunes, y cómo en una situación de violencia la gente tiende a ser definida sólo por un atributo que las separa (casi siempre la nacionalidad, la religión, la clase social, la ideología, o la etnia). Cuando los Socios comienzan

a comunicarse entre sí, se darán cuenta de que comparten mucho más de lo que suponían, de modo que se vuelve cada vez más difícil sostener la confrontación.

En la mayoría de ambientes no-violentos los seres humanos están inclinados a reconocer varias dimensiones importantes de sus identidades.

¡ATENCIÓN!

Siempre y cuando el contexto de la cultura lo permita, puede ser muy valioso sugerir que los Socios pasen una tarde compartiendo chistes y demás historias cómicas ya que el humor puede ser un medio muy poderoso para superar la inhibición y para lidiar con los estereotipos. En el contexto de América Latina, fue sorprendente el grado de apertura y de auto-exposición expresado en los chistes sobre nacionalidad, etnia y género.

3. Conocer nuestros propios estilos de negociación

Es interesante conducir una introspección sobre cómo cada uno de nosotros preforma la negociación. Para eso podemos usar un instrumento desarrollado por Thomas Kilmann sobre modalidades para el manejo de conflictos, con un cuestionario cuyas respuestas están categorizadas de acuerdo a 5 formas distintas que definen nuestro perfil para conducirnos frente a los conflictos. El resultado no tiene que ser necesariamente compartido pero sí puede hacerse un mapeo de las actitudes del grupo en su totalidad, pidiendo a los Socios que anónimamente pongan una marca “X” en el cuadro adecuado, para ser luego tabuladas por los facilitadores. De esa forma se puede tener un perfil del grupo, o de cada lado del grupo. Es interesante a nivel colectivo también, en el sentido de que presenta tendencias culturales o formas de negociar en distintos contextos, proveyendo a los facilitadores y Socios una sensibilidad útil para el futuro trabajo mancomunado.

Este ejercicio, que se recomienda hacer individualmente fuera de las sesiones del taller, permite también familiarizarse con los distintos prototipos de personalidades y marca desde ya a la personalidad “colaborativa” como la más eficiente para llegar a acuerdos mejores aún que el compromiso. De esa

forma, incentiva a los Socios a adquirir y eventualmente a usar las habilidades que facilitan tal conducta.

En uno de los siguientes días, después de un breve tratamiento de las inquietudes sugeridas en la evaluación de un minuto del día anterior, puede hacerse un de-briefing del ejercicio.

El Anexo A producido por Thomas Kilmann ofrece las instrucciones precisas.

4. Presentaciones del programa y reglamento de trabajo consensuado (30')

La presentación del programa debe ser detallada y seguida de una discusión para asegurar que las reglas básicas quedan claras.

Familiarizarse con la agenda de trabajo

Compartir las razones lógicas que sustentan la agenda es crucial para establecer la disposición correcta para cada actividad. Debe promover en los participantes una predisposición tanto a abrirse a las nuevas ideas en el campo, como a un crecimiento personal.

¿Por qué hacerlo?

Es probable que los participantes planteen preguntas de qué ganarán con este taller, o qué sacarán al final del proceso. En tal caso, los facilitadores pueden mencionar que se espera llegar a las conclusiones siguientes, en base a otras experiencias similares:

- » aprender nuevas técnicas y conocer herramientas para lidiar con los conflictos, lo cual es positivo para aspectos privados y públicos de sus vidas
- » establecer vínculos con otros participantes por encima de las divisiones generadas por el problema
- » experimentar con la transformación de conflictos, lo cual conducirá a la búsqueda de soluciones
- » en algunos casos, podría haber una transformación personal, que dé paso a nuevas percepciones y actitudes hacia quienes hoy son percibidos

como adversarios, y hacia los conflictos en general

» el seguimiento luego de la vuelta a sus hogares (re-entry) posibilita opciones para nuevas actividades que puedan abrir, a su vez, nuevas posibilidades en la vida profesional y las actividades voluntarias

Esta también puede ser una oportunidad para expresar algunas palabras inspiradoras que hagan tomar conciencia de la singularidad de la ocasión así como de la oportunidad que ofrece.

Nota para los facilitadores:

En general, una manera útil de presentar el material consiste en solicitar la cooperación de los Socios tanto para aprender destrezas beneficiosas para la vida, como para comentar si éstas pueden ser puestas en práctica en sus propias sociedades y medios, o si ellos quieren o pueden utilizarlas en tanto educadores o facilitadores.

Establecer reglas consensuadas

Es también el momento de anotar en un papelógrafo las “reglas de juego” que formarán un reglamento de conducta durante el taller, propuestas por los participantes mismos y si fuera necesario por los facilitadores. Comenzando con compromisos de respetar las más técnicas (permanecer el mayor tiempo posible en las sesiones, convenir recreos cada dos horas; no usar el celular en el interior del salón; hablar en turnos y no al mismo tiempo y estipular tiempo máximo de las intervenciones, son sólo algunos ejemplos).

También es conveniente ponerse de acuerdo sobre aspectos importantes como la confidencialidad de todo lo discutido (reglas de Chatham House, por ejemplo), o qué difusión esperan darle a las conclusiones del día, o si habrá voceros, etc.. Las reglas pueden seguir agregándose durante el taller y consensuarse a medida que transcurre el tiempo. Pueden establecerse acuerdos iniciales sobre la rotación o incorporación de nuevos miembros al grupo, para no alterar la dinámica grupal, o perjudicar el clima de trabajo (sea por razones personales entre los participantes, por cuestiones culturales –dificultades idiomáticas-, políticas o ideológicas, que traben o saboteen los consensos alcanzados).

EJEMPLO

Durante el “Proceso TACE” (Talleres Académicos Cuba-Estados Unidos), después de generar relaciones de confianza los coordinadores del grupo cubano y estadounidense se pusieron de acuerdo de que cada lado podría cambiar participantes, pero el otro lado tendría capacidad de veto respecto a aquellos que potencialmente dificultarían el intercambio o alterarían la atmósfera de trabajo conjunto.

5. Expectativas de los participantes (45’-60’)

Cada uno de los Socios también tiene sus propias expectativas. La razón por la cual se incluye este ejercicio en la agenda es porque permite a todos comprender el razonamiento del otro, así como a los organizadores de encontrar la mejor manera de adaptar el programa ya preparado a esas expectativas.

Debe hacerse luego del programa a fin de permitir a los participantes ajustar sus iniciales motivaciones de asistencia a lo que realmente está planeado. Si bien deberían ya saberlo antes de venir cuando en la etapa preparatoria ya se había presentado el marco general del taller y el proyecto en general, es bueno recordarlo.

La presentación de expectativas permite también a que en la evaluación final pueda retomarse las expectativas formuladas inicialmente y comparar su implementación ya llevado a cabo el taller.

Nota para los facilitadores:

El facilitador puede dar la palabra siguiendo la rueda de uno al siguiente, pero no se insiste si es que uno prefiere hablar luego, o no hablar del todo. Puede tomar nota de las expectativas en un papelógrafo, o pedir a los participantes que cada uno escriba en una tarjeta sus expectativas, y puedan pegarse luego en un lugar visible. La lista de expectativas y anhelos puede revisarse diariamente hacia el final de las sesiones, para saber cuáles se han cumplido e ir adaptando el programa, en la medida de lo posible, de los días siguientes.

6. Presentación de la tarea del facilitador (30’)

Es importante establecer desde el comienzo el papel de los facilitadores como la herramienta que poseen los Socios para facilitar y moderar cualquier problema de comunicación entre ellos.³² Debe quedar muy claro que los facilitadores no son los encargados del programa, sino que los responsables son los Socios mismos para hacer el trabajo y alcanzar algún resultado. La propia presentación de los facilitadores frente al grupo es crítica para establecer el clima del Taller, no sólo como “expertos” con experiencia relevante, algo que puede legitimar su rol, sino también como “personas”, para establecer los cimientos de una atmósfera igualitaria de intercambio y trabajo³¹.

Vale la pena explicar dentro del campo de la resolución de disputas hay distintos niveles de intervención de terceras partes, para quienes proceden como conciliadores, facilitadores, mediadores o árbitros. También es necesario explicar que se espera que los facilitadores del Taller tengan un papel más activo que el de la función tradicional de un moderador.

Historia mencionada por William Ury en el contexto del pensamiento creativo, adaptada al rol del facilitador:

“Un anciano beduino llama a sus tres hijos y les dice que es su voluntad dejar la mitad de sus camellos al hijo mayor, un tercio al del medio y un noveno al menor. Los tres prometen respetar su deseo, pero cuando el beduino muere se dan cuenta de que hay 17 camellos. Los hijos comienzan a pelear y no logran dividir el total del modo en el que les fuera prometido. En ese momento, se acerca un sabio camellero y pregunta acerca de la naturaleza de la disputa. Cuando se la cuentan, él les dice que tomen su camello. Primero los hijos se sienten avergonzados por tomar el único camello del camellero, pero él insiste y algo extraño sucede de inmediato. El mayor se lleva su mitad (9 camellos), el segundo su tercio (6 camellos) y el menor su noveno (2 camellos), sobrando el animal del sabio camellero. El experimentado ‘facilitador’ parte con su camello y les dice “de ahora en adelante traten de resolver los conflictos

entre ustedes”, y ellos le preguntan “pero ¿cómo?”, y el camellero les responde “cuando no las encuentran, hay que buscar las soluciones pensando “fuera del casillero”. Así, el hombre les facilita la resolución de su disputa y ya tranquilizados los hijos se hermanan nuevamente.

Se debe alentar a los Socios a prestar atención a los métodos de facilitación y participar activamente, para poder replicar la experiencia en talleres similares en otros lados. Esta participación incluye motivar la participación, proponer diferentes alternativas, aceptar puntos de vista diferentes, mantener un principio de igualdad de tiempo para que hablen los participantes, sintetizar las ideas, iniciar y terminar las reuniones en un nivel positivo, etc.

Ocasionalmente, si el taller progresa bien, se puede alentar a los Socios a conducir una sesión y, de ser posible, a co-facilitarla con otros. Esta experiencia contribuye a construir confianza entre los involucrados y a consolidar las destrezas aprendidas.

El tipo de facilitación que se propone aquí puede ser muy activa. Los facilitadores provenientes de otras áreas en conflicto en las cuales las negociaciones han tenido éxito pueden traer consigo cierta legitimidad y usarla para jugar un papel más activo con el fin de hacer avanzar más rápidamente a los Socios, pero siempre respetando el sentir del grupo para no generar la sensación de avasallamiento.

El humor y el entretenimiento también pueden ser utilizados por los facilitadores y muy a menudo brindan una gran variedad de beneficios. Este tipo de aproximación ayuda a relajar tensiones; los rompehielos pueden ser utilizados para zanjar situaciones difíciles, y son maneras para reducir niveles de amenaza. De todos modos, los facilitadores deben tener cuidado con el uso del humor. Es necesario considerar el momento, factores étnicos, y el balance de poder, así como las propias limitaciones del facilitador²⁷.

Los facilitadores deben dar explicaciones que sean lo más fácil posible de entender; de este modo los Socios no tendrán problemas para recordarlas e implementarlas de manera adecuada. Un modo de mejorar el método es

dar trabajo a dos co-facilitadores, uno de cada una de las partes del conflicto. La legitimidad para presionar y obtener resultados tangibles en el Taller es mucho más alta, aunque puede llevar más tiempo establecer la propia reputación de negociador.

EJEMPLO:

Durante un taller en El Salvador, se invitó a participantes que habían estado presentes en talleres del año anterior a co-facilitar algunas sesiones, y un ejercicio de mediación comunal. El resultado fue altamente satisfactorio, no sólo porque ellos tuvieron la oportunidad de aplicar las técnicas aprendidas anteriormente, sino por la respuesta recibida del grupo. Dado que compartían la misma cultura y los sentían parte más cercanos, la dinámica fue más relajada y participativa.

El facilitador, salvo casos excepcionales, no debe explicar la lógica de todos los ejercicios antes de llevarlos a cabo para evitar que los participantes sean influenciados y permitirles descubrir cómo actuar por sus propios medios.

Por otro lado, la reflexión post-facto es necesario. Es por eso que al final de cada ejercicio se dedicará un plazo muy breve para ello. En términos de la transformación personal, la introspección y la auto-evaluación, éstas quedan libradas a los individuos, aunque se les puede alentar a que reflexionen en voz alta para llevar a cabo una evaluación final al terminar el programa.

A menudo los participantes preguntarán a los facilitadores, fuera de las sesiones formales, cuándo comenzará la discusión acerca de su propio conflicto. La oportunidad para lograr esta transición debe calcularse en términos de cuántos de los integrantes del grupo están impacientes. Sólo cuando la opinión es compartida por todos ha llegado la hora de pasar a la fase siguiente.

Si aún no ha llegado el momento de comenzar a buscar soluciones innovadoras, una manera de conducir la discusión hacia el tema consiste en pedirles a los participantes que den ejemplos sobre su propio conflicto aún dentro de las sesiones del taller. El paso de la comprensión conceptual del campo al

reconocimiento de la necesidad de trabajar juntos puede comenzar tan pronto como los facilitadores sientan que es apropiado.

También es importante tener en cuenta que cuando se convoca el Taller, se puede llevar a cabo en períodos en los cuales la amenaza de violencia potencial o real es fuerte. En estos casos, es importante abordar el problema a priori, de un potencial acto imprevisto (como una bomba, masacres realizadas por soldados) antes de ser sorprendidos y quedar descorazonados por los hechos, con lo cual todo el ejercicio se vuelve improductivo. Es importante incorporar al taller la necesidad de aprender a compartir la aflicción de los demás cuando la violencia y el terror ocurren al mismo tiempo que las reuniones.

EJEMPLOS

Un taller con egipcios, israelíes, jordanos y palestinos en el Sinaí comenzó el mismo día en que las topadoras israelíes comenzaron las demoliciones en Har Homa (fundamentalmente un territorio del Jebel Abu Ghnaiem palestino). Todos estaban muy preocupados por la posibilidad de actos violentos, en particular lo estaba un profesor palestino de la Universidad Bir Zeit. Se conversó acerca de cómo reaccionarían en el caso de que algo sucediera, y el Profesor Edy Kaufman, presente en el taller, se dedicó a monitorear las noticias en cada uno de los descansos. En esa oportunidad, no ocurrió nada dramático y el taller continuó.

Unas semanas más tarde, mientras participaba en la reunión de diplomacia ciudadana sobre Medio Oriente, Edy fue testigo de la actitud contraria. Pocas horas después de comenzar, se enteraron por las noticias de la explosión que hubo en un café de Tel Aviv. Los israelíes buscaron noticias de todas las formas posibles, incluso llamando a sus familias. Algunos participantes querían que la reunión continuara; otros sugirieron que un ex diplomático egipcio y Edy redactaran un texto expresando preocupación basándose en los principios acordados. Sin embargo, la atmósfera era demasiado agresiva y fue suficiente que uno de los participantes se opusiera a tal propuesta para que no siguieran adelante con la idea.

Por último, los facilitadores también deben considerar la posibilidad de otorgar un certificado o diploma de participación, sobre todo si funciona como un incentivo y resulta apropiado dada la naturaleza del Taller.

7. Conocer el lugar (tiempo libre limitado)

Los participantes deben recorrer las instalaciones y se les debe brindar cierta información básica. Se deben realizar visitas en grupo a sitios de interés y, de ser posible, se les debe ofrecer una recepción en algún lugar fuera de donde se realizará el Taller.

Presentarse a otras personas como grupo genera una dinámica interesante entre los Socios. En este momento, los Socios son percibidos por los demás como integrantes de un equipo unificado de extranjeros, a pesar de divisiones entre ellos. A menudo son identificados por la gente del lugar por sus atributos comunes, por ejemplo: los de Medio-Oriente, los del Cáucaso, etc. Es claramente positivo para los Socios ser reconocidos por sus aspectos compartidos.

Además, realizar visitas conjuntas preliminares o durante el taller a lugares de interés permite que los participantes inviertan durante el programa toda su energía sin “escapadas” a recorrer atractivos turísticos o hacer shopping”.

El resto del primer día debe quedar abierto para permitirles a los participantes adaptarse al nuevo ambiente. Esto genera oportunidades para que grupos de orígenes diferentes se reúnan informalmente, compartan comidas, descansen del viaje, lean el material que se les ha dado, etc.

Esto es importante porque una vez que el Taller está en funcionamiento, la atmósfera puede volverse más intensa conforme los detalles acerca de la resolución del conflicto se vayan discutiendo, y ya no podrán disponer de momentos más relajados.

8. Presentación del método: “Transformación de conflictos: Teoría y práctica” (30’-45’)

Una vez que los Socios están totalmente inmersos en el espíritu del lugar, se han conocido entre sí y comprenden las reglas de los talleres, los facilitadores pueden proceder a una presentación sistemática del método y a situarlo en

el área general de la “Resolución Alternativa de Disputas” o RAD (Alternative Dispute Resolution).

La “mezcla” de contenidos de esta presentación debe ser estructurada según la propia perspectiva de los facilitadores. Como método práctico, se debe dedicar más tiempo a la prognosis (posibilidades de resolución) que al diagnóstico (raíces históricas de los conflictos), y se debe alentar a los Socios a plantear preguntas y hacer comentarios. Se puede provocar la interacción preguntando –“¿Cuántos de ustedes han oído que...?”– luego de hacer referencia a una afirmación controvertida a un prejuicio.

Varios de los puntos que es importante tener en cuenta para la conferencia introductoria son:

1. El conflicto puede ser visto como una fuerza constructiva o destructiva (Deutsch), dependiendo de cómo sea manejado y cuáles puedan ser sus resultados.

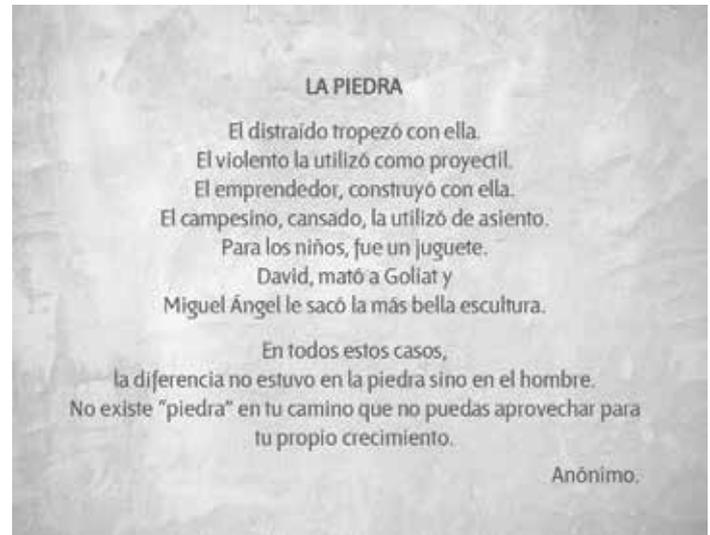
EJEMPLO

Podríamos hacer una analogía con la lluvia. El conflicto, al igual que el agua, implican cambio, y en el caso de la última, crecimiento. Sin embargo, si hay abundancia de lluvias, e inundaciones, el daño puede ser incalculable, y negativo para la población afectada. Lo mismo ocurre con los conflictos. Así como se construyen canales, represas, desagües y se toman medidas preventivas para evitar las consecuencias de los excesos de agua, a los conflictos podríamos también canalizarlos a través de vías constructivas que permitan su gestión pacífica, o transformación.

2. Se debe distinguir “transformación” de términos tales como “resolución”, “manejo”, “reducción” y “terminación”. “Transformación” es más apropiado para nuestro método dado que la expectativa es inducir un cambio de actitud y ofrecer las herramientas necesarias para ambas partes con el fin de aliviar las tensiones y abordar sus causas profundas, en el camino hacia la reconciliación.

3. El conflicto puede ser visto de forma constructiva. En vez de reprimir el

conflicto, se debe aspirar a hacer el mejor uso posible de él. Un resultado no violento es preferible y es mejor cuando se trata de canalizarlo para motivar y esforzarse con el fin de obtener el mayor progreso para satisfacer a las partes.



4. La asimetría en las relaciones de poder es un factor que hay que tener en cuenta, ya que en los conflictos es muy poderosa la tentación de actuar unilateralmente. Una conducta parcial e independiente puede arrojar saldos inestables: la parte más poderosa puede ganar una guerra pero tener dificultades para imponer la paz. Del mismo modo que un león no puede cazar fácilmente una mosca, los débiles tienen sus propias armas y pueden hacer insostenible la vida del opresor por medio del terror, las sublevaciones y el obstruccionismo. Un solo país poderoso puede ser obligado a confrontar a un grupo de actores individualmente más débiles pero colectivamente más fuertes. Nuestro colega Bill Ury ha citado muy a menudo a Gandhi diciendo que practicar la ley del “ojo por ojo nos dejará ciegos a todos”.

5. Los facilitadores deben presentar su propia perspectiva sobre la resolución de conflictos. Si bien existen medios coercitivos o legales para resolver las diferencias, hay que probar alternativas a la política del poder y los pleitos le-

gales. Esto nos parece evidente cuando intentamos reducir los niveles de conflicto en nuestro trabajo, nuestro barrio o nuestra familia. Somos conscientes de que la RAD no es una panacea, pero vale la pena intentarlo. Es necesario tener en cuenta que a menudo lleva tiempo conseguir frutos.

6. ¿Es necesario que intervenga una tercera parte? Estamos de acuerdo con que la preferencia debe ser que ambas partes en el conflicto encuentren maneras de superarlo solos. Sin embargo, no es fácil para las partes que se encuentran en medio de una disputa que se escala, o con frecuencia justo antes o después de una lucha, poder hacerlo. En muchos casos, se necesita una

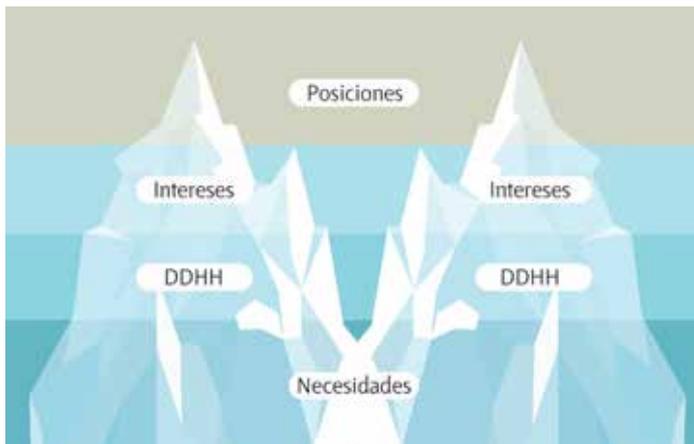
tercera parte que puede ayudar. Hay diferentes modalidades de intervención de terceras partes, que van desde el “poder sobre” al “poder con” (donde se trabaja conjuntamente en alcanzar soluciones donde todas las partes salgan satisfechas. Por lo tanto, dependiendo de la autoridad que se conceda a esta tercera parte, puede decidir por ambas partes (arbitraje), asistir a las dos para que lleguen a un compromiso (mediación), u ofrecer bilateralmente las herramientas y habilidades que los capacitarán para inventar nuevas opciones en conjunto para tratar al problema específico y otros conforme aparecen en el futuro (facilitación).

TIPO DE INTERVENCION	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Arbitraje	Ambos lados someten voluntariamente el asunto ante un árbitro que decide por las partes. El laudo arbitral es de cumplimiento obligatorio. Es por esto que una parte queda satisfecha con el fallo, mientras que generalmente, la otra no ve satisfechas sus expectativas mínimas.	Es apropiado para disputas que se judicializan y se limitan a un solo asunto específico. En el plano internacional, muy pocos conflictos llegan a la instancia del arbitraje.
Conciliación	Conciliadores escuchan a las partes, elucidan los hechos y proponen soluciones que no necesariamente obligan a las partes. Por lo tanto, la decisión última (acuerdo conciliador) no tiene el peso del laudo arbitral, y si no satisface a las partes, se desecha.	Tiene un aspecto semi-judicial. Es más formal y menos flexible que una mediación.
Mediación	La tarea de un mediador es asistir a las partes a llegar a un compromiso. Éste, luego de escuchar a las partes, sugiere alternativas que las partes evalúan para llegar a una solución. Puede elaborar tantas opciones como sean necesarias para dejar satisfechas a las partes, aunque no se enfoca necesariamente en preservar la relación futura entre los lados. Las soluciones no son obligatorias para el cumplimiento de las partes.	Se aconseja este tipo de intervención en conflictos complejos donde intervienen elementos de valor tangible y simbólicos.
Facilitación	El facilitador ofrece a ambas partes herramientas y habilidades que les permitirán trabajar en conjunto para generar nuevas opciones para tratar el problema. Las ideas son, por lo tanto, endógenas del proceso, y como consecuencia, las partes quedarán satisfechas con las soluciones consensuadas.	Las partes se apropian del proceso, y por eso difiere de las anteriores. (Puede volver a leerse el cuento del sabio beduino)
Buenos oficios	Acerca a las partes para que (re)inicien negociaciones /elijan un método para resolver su problema.	

7. Los facilitadores a menudo conciben su papel de forma diferente. Algunos, por ejemplo, se han limitado a generar “grupos de diálogo”, que con el tiempo continuarán reuniéndose con el objetivo de reducir las malas percepciones que haya entre los socios y generar una confianza mutua. Nuestra aproximación es, tal vez, más ambiciosa, dado que procede de tal etapa hacia un consenso para luego seguir adelante con acciones concretas. Debemos discutir las ventajas relativas que se esperan con la aproximación interactiva a la resolución de conflictos, la cual puede resumirse de la siguiente manera:

a. Muchos problemas no son necesariamente suma-cero, sino que pueden convertirse en nuevas soluciones gana-gana. Sobre todo, respecto a la dimensión no tangible de los conflictos que se agudizan cuando se incorpora un elemento de violencia física o estructural

b. A menudo, no alcanzamos el nivel de comprensión necesario para analizar cuáles son las necesidades reales y profundas que se esconden detrás de algunas de las posiciones que tomamos en público.



c. La buena voluntad, la sensibilidad, la intuición aprendida, son todos ingredientes necesarios pero no suficientes en la búsqueda de un terreno compartido. Como en todo campo, hay necesidad de profesionalizarse para poder maximizar los resultados.

d. A menudo, los métodos más formales de negociación no permiten una expresión plena de la creatividad, explorando nuevas ideas conforme nos colocamos en el lugar del otro.

8. Se debe mencionar la importancia creciente que la diplomacia ciudadana ha cobrado desde el final de la guerra fría y el surgimiento de conflictos de profundas raíces, requiriendo que se atiendan las necesidades de reconocimiento, seguridad, dignidad y bienestar. La Diplomacia Ciudadana también es el resultado de la globalización que ha incrementado la normalización de interacciones internacionales y transfronterizas, a la vez que ha fomentado los niveles de participación de los ciudadanos en asuntos internacionales y la importancia que éstos han adquirido en sus vidas. Adicionalmente, casi todos los conflictos armados actuales no son entre Estados, sino dentro de los mismos: minorías enfrentadas entre ellas o con mayorías, diferencias entre naciones y grupos que integran un país determinado, movimientos separatistas o ultra-nacionalistas, etc. Además, ha crecido la diplomacia ciudadana debido a que cada vez son los civiles las víctimas de los conflictos armados y violentos. Otra razón importante de proyección de esta tipo de diplomacia, es por la proliferación de la democracia, que permite el fortalecimiento (aunque no siempre se dé así) de la sociedad civil. En el corto plazo, procesos de transición hacia la democracia, han generado violencia y violaciones de derechos humanos; y en casos de consolidación de regímenes auténticamente pluralistas y respetuosos de los derechos civiles y políticos, aún pueden subsistir serios problemas de recursos. La mala distribución de la riqueza, el centralismo autoritario y otras deficiencias incrementan el desafío de brindar a los más necesitados y desprovistos herramientas para la negociación y alternativas a la violencia para hacer escuchar sus voces y encontrar soluciones a sus problemas.

Fase 2 . Generación de Habilidades

Esta etapa está ausente en las negociaciones oficiales, o en otros procesos donde intervienen terceras partes. Dado que el tiempo apremia, por lo general se suprime brindar a las partes herramientas útiles para:

- » mejorar la comunicación
- » enriquecer nuestra percepción
- » abandonar los estereotipos
- » modificar las imágenes que se tienen de los demás
- » desescalar tensiones
- » buscar la cooperación
- » desarrollar la creatividad para la búsqueda de soluciones innovadores

Lo que sigue a continuación, se enfoca principalmente en estas lagunas que presentan otras metodologías.

“A” Introducción de habilidades individuales

9. El prisma de la subjetividad (30’)

Los conflictos tienen generalmente una base real y tangible, de necesidades no satisfechas. Pero casi siempre se agrega con el correr del tiempo algunos factores adicionales basados en una fuerte dimensión subjetiva, que lleva a percibir la realidad en forma distinta (“mi punto de vista” vs. “tu punto de vista”), aunque estén parados en un mismo lugar.

Antes de comenzar a analizar más en profundidad los componentes del prisma de actitudes que nos separa, podemos ilustrarlos con las siguientes distorsiones:

Ejercicio 7 (20’)

Mostrar las siguientes imágenes, u otras similares que puedan ser de utilidad a la finalidad del ejercicio.

Los participantes, en silencio, deberán mirar la figura y escribir en un papel lo primero que han visto al mirar la imagen. Luego, se les pedirá que comenten cuál fue su primera percepción de lo proyectado.

Ejemplo 1:



Las 3 Caras

Ejemplo 2:



De-briefing

¿Qué fue lo primero que vieron en la imagen? ¿Lograron ver lo que otros percibieron primero también?

Nadie observa las dos o múltiples figuras contenidas en las imágenes al mismo tiempo. Lo evidente es que sin tener un conflicto o una posición pre-

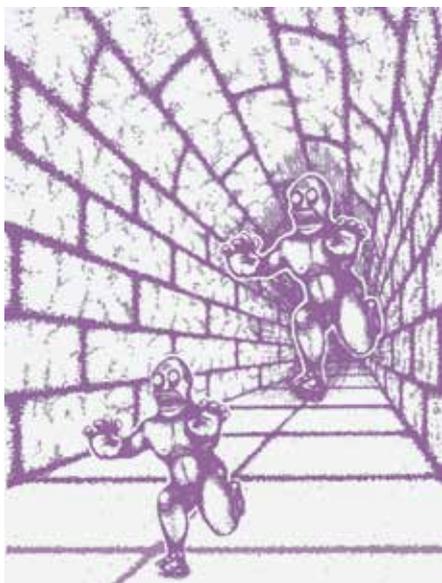
determinada, y estar en un mismo lugar del salón, vieron dos figuras distintas.

Lo interesante es el enriquecimiento de la propia percepción al poder conocer los distintos puntos de vista, y complementar así el propio, ampliando los conocimientos o enriqueciendo nuestra experiencia. Hay personas, que a pesar de mencionarles las otras figuras presentes en los dibujos, no logran captar la diversidad en ellas contenidas.

A su vez, la percepción puede jugar una mala pasada, distorsionando lo que perciben nuestros sentidos.

Ejercicio 8 (10')

Nuevamente se pide a los Socios que miren las imágenes.



¿Qué se percibe a partir de este cuadro? El gigante persigue al pequeño? Cuál de las dos figuras es más grande? (Todo es un truco de la perspectiva, ya que ambos muñecos tienen el mismo tamaño).

AMARILLO AZUL NARANJA

NEGRO ROJO VERDE

MORADO AMARILLO ROJO

NARANJA VERDE NEGRO

AZUL ROJO MORADO

VERDE AZUL NARANJA

MARRON ROSA

Se puede pedir a un Socio que lea las palabras de la imagen, y luego a otro, pedirle que diga en voz alta los colores de las palabras, independientemente de lo que está escrito. Es muy difícil disociar ambas, porque debemos separar lo que hemos aprendido. En realidad, este ejercicio pone a trabajar dos funciones diferentes del cerebro, generando conflicto (entre la reacción automática de respuesta a lo aprendido y la intención de controlar el proceso para cumplir la consigna).

Otro ejemplo de esta misma disociación puede verse a continuación:

La primera tarea consiste en leer de arriba hacia abajo las dos columnas, diciendo en voz alta si cada una de las palabras está escrita en mayúscula o minúscula. Al terminar, leer las dos columnas de nuevo, diciendo en voz alta si cada palabra está alineada hacia la izquierda o la derecha.

IZQUIERDA	mayúscula
izquierda	minúscula
derecha	MINÚSCULA
DERECHA	mayúscula
DERECHA	MAYÚSCULA
izquierda	Minúscula
IZQUIERDA	MINÚSCULA
derecha	mayúscula

El siguiente desafío consiste en no tratar de resolver el ejercicio, sino responder en base a la intuición:

Una raqueta y una pelota cuestan \$ 1.10
La raqueta cuesta un peso más que la pelota.
¿Cuánto cuesta la pelota?

El número que probablemente haya venido a la mente de quien lo intenta resolver es 10 centavos. La respuesta intuitiva lo satisface, pero es incorrecta. Si la pelota cuesta 10 centavos, entonces la cuenta total daría \$ 1.20 (\$ 1.10 para la raqueta y 10 centavos para la pelota). La respuesta correcta es 5 centavos.

Un ejercicio basado inspirado en Julio Cortázar, quien consideraba a la coma, como una herramienta fundamental del pensamiento.

Se le pide a los participantes que lean atentamente la siguiente oración:

Si el hombre supiera realmente el valor que tiene la mujer andaría a cuatro patas en su búsqueda.

¿Dónde pondrían la coma?

Este ejercicio puede ser útil para analizar cómo nuestra perspectiva de género puede ser un condicionante de nuestra percepción también, ya que cambia el sentido de la oración según dónde sea colocada la coma. Las mujeres, suelen colocarla luego de la palabra mujer, mientras que los hombres, lo hacen generalmente después de la palabra hombre.

Un último ejercicio:

Tomen un lápiz, y sosténganlo entre los dientes de manera horizontal por unos minutos.

Ahora, tomen el lápiz y sosténganlo entre los dientes, por la goma de borrar, y la punta hacia afuera.

Si estuvieran mirando a los demás, pudieron darse cuenta de que una de las acciones, los forzó a fruncir el ceño, mientras que la otra los llevó a poner una sonrisa.

Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía 2002, muestra a través de un experimento, cómo los gestos comunes pueden influenciar nuestros sentimientos, pensamientos y actitudes. El ejercicio de demostración consistió en hacer el ejercicio que acaban de hacer, pero tomando dos grupos de estudiantes distintos para cada acción. Luego, se les pidió a todos que miraran dibujos animados. Aquellos que estaban “sonriendo” sin saberlo, encontraron los dibujos animados mucho más divertidos que los que sostenían en su boca el lápiz con el ceño fruncido.

Si bien esto parece no tener mucha relevancia simple vista, la tiene desde el momento en que nos afectan otros estímulos a la hora de votar, elegir candidatos, unimos a un grupo determinado, etc. No somos ni tan autónomos ni conscientes como creemos a la hora de decidir ni de juzgar.

Ejercicio 9 (7')²³

Video

La consigna consiste en contar los pases que realiza entre sí los miembros del equipo que tienen la remera blanca.

<http://www.youtube.com/watch?v=vjG6g8UzMvo>

Luego de ver el video, preguntarle a los socios, quién fue capaz de ver el gorila. Repetir el video para que aquellos que no lo hayan percibido, puedan volver a ver la película.

En el ejercicio anterior, es claro que las personas percibimos aquello sobre los que se nos pide que prestemos atención, sobre lo que nos interesa, o lo que creemos que es lo importante, incluso dejando de recibir estímulos que normalmente llamarían nuestra atención (como un gorila atravesando un juego de pelota).

Mientras estamos enfocados en una parte de la realidad, hay otras cosas que no logramos ver, y que enriquecen el mundo. Todo forma parte de un todo, que, en ocasiones, percibimos sólo por partes.

La primera impresión, está condicionada por nuestros filtros. No todo es como vemos o como creemos ver.

Ejercicio 10 (10')

Se muestra en una foto a un joven soldado israelí tomando la mano de un viejo árabe. Nuevamente pedimos a los participantes que digan en voz alta lo que perciben.



Foto extraída de recorte de diario. Fuente no encontrada.

De-briefing

En su gran mayoría, al comentar la foto, los Socios van a agregar una explicación. Algunos dirán que el soldado está arrestando al árabe, y otros dirán que lo está ayudando a caminar, o cruzar la calle. Y más aún, fundamentarían el por qué de su observación. En talleres con israelíes y palestinos promedio (no necesariamente pacifistas), la percepción de las fotos tiende a ser polarizada de acuerdo a su nacionalidad. Esto se debe a que los patrones emocionales, culturales, cognitivos son parte de la interpretación que se hace de la foto, o de un evento. Por lo tanto, tiende a ser sesgada.

Solamente nos referimos a lo que la visión nos separa, desde lo inconsciente a lo consciente. Pero este es sólo un sentido de los cuatro que pueden separarnos.

Más aún puede ser nuestra memoria de sucesos, a veces ocasionada por

experiencias distintas, donde la historia contada por una parte es muy distinta de la recontada por la otra (las “narrativas del conflicto”).

Ejercicio 11

“La historia del Lobo Feroz”

Para este ejercicio, pedir a uno de los participantes que por favor lea en voz alta el texto que figura a continuación.

“El bosque era mi hogar. Yo vivía allí y me gustaba mucho. Siempre trataba de mantenerlo limpio y ordenado. Cuando... Un día soleado mientras estaba recogiendo la basura dejada por unos excursionistas, sentí pasos. Me escondí detrás de un árbol y vi venir a una niña vestida en forma muy divertida, toda de rojo y con su cabeza cubierta, como si no quisiera que la vieran. Naturalmente, me puse a investigar. Le pregunté quién era, a dónde iba, de dónde venía, etc. Ella me dijo, cantando y bailando, que iba a la casa de su abuelita con una canasta para su abuelita con una canasta para el almuerzo. Me pareció una persona honesta, pero estaba en MI bosque y ciertamente parecía sospechosa con esa ropa tan extraña. Así que decidí darle una lección y enseñarle lo serio que es meterse en el bosque sin anunciarse antes y vestida en forma tan extraña. Le dejé seguir su camino, pero corrí a la casa de su abuelita. Cuando llegué vi una simpática viejita y le expliqué el problema y ella estuvo de acuerdo en que su nieta merecía una lección. La viejita estuvo de acuerdo en permanecer oculta hasta que yo llamara. Y se escondió debajo de la cama.

Cuando llegé la niña, la invité a entrar al dormitorio donde estaba acosado, vestido con la ropa de la abuelita. La niña llegó sonrojada y me dijo algo desagradable acerca de mis grandes orejas. He sido insultado antes, así que traté de ser amable y le dije que mis grandes orejas eran para oírla mejor. Me gustaba la niña y trataba de prestarle atención, pero ella hizo otra observación insultante acerca de mis ojos salidos. Ustedes comprenderán que empecé a sentirme mal; la niña tenía una bonita apariencia, pero era muy antipática. Sin

embargo, seguí la política de poner la otra mejilla, y le dije que mis ojos me ayudaban a verla mejor. Su siguiente insulto sí que me encolerizó. Siempre he tenido problemas con mis dientes tan grandes, pero esa niña hizo un comentario muy desagradable. Sé que debía haberme controlado, pero salté de la cama y le gruñí enseñándole mis dientes y le dije que eran grandes para comerla mejor.

Ahora seamos serios; ningún lobo puede comerse a una niña. Todo el mundo lo sabe, pero esa niña loca empezó a correr alrededor de la habitación gritando, y yo también corría detrás de ella tratando de calmarla. Como tenía puesta la ropa de la abuelita, me la saqué, pero fue peor, de repente la puerta se abrió y apareció un leñador con un hacha enorme. Yo lo miré y comprendí que corría peligro, así que salté por la ventana y escapé.

Me gustaría decirles que éste es el final de la historia, pero, desgraciadamente no es así, pues la abuelita jamás contó mi parte de la historia. Y no pasó mucho tiempo sin que se corriera la voz de que yo era un lobo malo. Y todo el mundo empezó a evitarme.

No sé qué le pasaría a esa niña antipática y vestida en forma tan rara, pero yo nunca más pude ser feliz...”

Preguntas para la discusión:

- a. ¿Cuáles eran tus intenciones hacia el Lobo en la Caperucita Roja, antes de haber oído este cuento?
- b. ¿Ahora que escuchaste la historia del Lobo, cómo te sientes respecto a él?
- c. ¿Cuáles eran tus sentimientos respecto a Caperucita Roja antes de oír este cuento?
- d. ¿Qué piensas ahora de Caperucita Roja?
- e. ¿Ha existido en tu vida una situación en que has pensado de una manera y has cambiado de opinión al escuchar el punto de vista de la otra persona?
- f. ¿Qué has aprendido de esta historia y de su discusión?

De-briefing

Es importante tener en cuenta las diferencias que pueden surgir de la percepción y de las distintas historias que cada persona puede tener sobre los mismos hechos, los cuales permiten resignificar nuestra mirada.

“El lobo siempre será malo si sólo escuchamos a Caperucita.”

La subjetividad está afectada por los filtros de nuestra percepción en distintos niveles como puede observarse en el “Prisma de las Actitudes” de abajo:



De arriba hacia abajo:

» nuestra percepción inicialmente es afectada por nuestra **personalidad**, Hay personas más conflictivas, más positivas, más racionales, más impulsivas que otras.

» otra sería nuestra **socialización temprana** en la percepción del “Otro” como peligroso, sobre todo siendo testigos de actos de violencia, que puedan marcarlos para toda la vida;

» un tercer nivel de nuestra percepción es afectado por el ‘**sistema de**

creencias o ideologías’. En esos casos, la definición del ‘enemigo’ se agudiza.

» Además, la **imagen del Otro** se ve reforzada por los medios formales e informales de transmisión de imágenes, desde la familia a la televisión, que acentúan generalmente los estereotipos y prejuicios; y

» finalmente la **comunicación interpersonal** puede tergiversar el mensaje.

Cuando más arriba en el prisma más difícil es la intervención, toma más tiempo disminuir la subjetividad conflictiva, y es más problemática. En el taller ya hemos pedido a los participantes que auto analicen su estilo de negociación, por medio del ITK. Esto ayuda a estar conscientes de nuestras personalidades y el perfil del grupo en su totalidad, pero no trabajamos los traumas que hay que superar, o intentamos cambiar la forma de ser de los Socios.

Respecto a las ideologías y creencias religiosas, no pretendemos buscar un cambio hacia la moderación. Tangencialmente, planteamos la importancia de agotar los medios no violentos de resolver conflictos, dado el daño que se produce en las confrontaciones armadas, sobre todo contra población civil.

Por lo tanto en los talleres nos limitamos a concienciar a los participantes en superar las barreras generadas en los últimos dos niveles:

1. la imagen del otro, y
2. la comunicación interpersonal

Sobre todo en el caso de este ultimo nivel, hay algunas herramientas y técnicas probadas que ayudan a generar habilidades que pueden servir en la vida cotidiana, con la familia, o en el lugar del trabajo.

Barreras para una comunicación efectiva

Hay muchas razones para explicar por qué se interrumpe la comunicación:

razones emocionales, psicológicas, lingüísticas, de medio ambiente, conscientes e inconscientes. Reconocer las barreras y saber cómo evitarlas o cómo lidiar con ellas son recursos importantes para un facilitador.

Los mayores obstáculos para la comunicación son:

Diferencias en la percepción: Como vimos antes, nuestras experiencias previas y factores como el género, edad, origen cultural, étnico o social, influyen en cómo reaccionamos ante diferentes situaciones. Si bien puede ser útil interpretar las percepciones de los demás, no es necesario estar de acuerdo con ellas. Apreciar y articular las diferencias abrirá líneas de comunicación y así se podrá tener un diálogo significativo y más enriquecedor.

Falta de conocimientos fundamentales: Es difícil conversar con alguien que carece de la información básica sobre el tema. Asumir que quien escucha está informado, puede ser un error. Puede resultar difícil para el emisor admitir su falta de conocimiento.

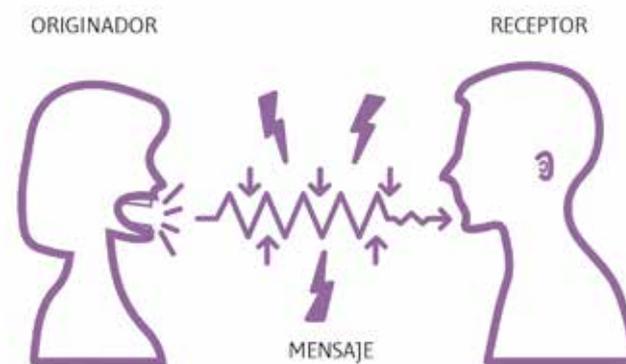
Emociones del emisor y del receptor: Las emociones fuertes (amor, furia, miedo, alegría) pueden ser otra barrera importante. En vez de información se expresa el sentimiento. Cálmese antes de emitir o recibir ideas. El coordinador debe ser consciente del estado emocional de los miembros del grupo. La manera en la que habla el coordinador puede reforzar los sentimientos positivos que han sido establecidos por el grupo.

Falta de atención: La falta de atención es una de las barreras más serias. Diversas investigaciones han demostrado que escuchamos sólo el 60% de las veces que alguien habla.

En el marco de situaciones de conflicto, enfrentamiento o tensión –aunque puede ocurrir en cualquier momento de la vida diaria– la comunicación incluye, por un lado, al que transmite (**emisor**), así como las frases, palabras, expresiones orales y corporales, tonalidad de la voz que utiliza, que pueden distorsionar el mensaje original. El **receptor**, tiene tendencia a cerrarse a las expresiones positivas del opositor y aumentar el volumen de las expresiones

negativas. Por lo tanto, en la transmisión del **mensaje** de un lado al otro, puede haber **interrupciones, ruidos e interferencias ocasionadas** por las interpretaciones culturales, religiosas, sociales distintas, o por diferencias de género o de status/jerarquía, etc. Todo ello afecta la comunicación.

Dificultades de comunicación del mensaje



Originador	Interferencias	Receptor
Expresiones Orales		
Frases: comunicación no-violenta	Diferencias Culturales	Escucha activa:
Palabras- detonantes	Diferencias de género	a) parafrasear
Expresiones Corporales	Diferencias de status	b) resumir
Tono de voz - tonalidad		c) elicitare

Mejorar la comunicación es un paso pequeño, pero importante en el proceso de mejorar las relaciones interpersonales. A continuación se proponen una serie de ejercicios de efectividad probada para mejorar la comunicación.

10. Comunicación no violenta (60')

Marshal Rosenberg (1983) ha desarrollado un modelo interactivo para aprender cómo expresarse y cómo escuchar de manera efectiva, poniendo énfasis en las “evaluaciones que dan poder” (empowering evaluations). Lo importante es proporcionar un modo compasivo para que ambas partes puedan comprenderse. Las conclusiones de Rosenberg deben ser compartidas con los Socios antes de que intenten utilizar sus percepciones en un ejercicio. Sus ejercicios invitan a concentrarse en cuatro áreas temáticas:

» **Lo que vemos:** Cambiar expresiones que confunden observación y evaluación, por las que separen estos dos componentes. Por ejemplo, “usted es muy generoso”(-) vs. “cuando usted le da todo el dinero que tiene para comprar su almuerzo a los demás, yo creo que usted es muy generoso” (+). También es necesario cambiar expresiones generalizadas sobre fracasos o defectos (“los inmigrantes no cortan el césped o no reparan sus casas”) por instancias más específicas sobre personas y lugares (“No he visto a la familia de inmigrantes de la calle Ross 1679 ni cortar el césped ni arreglar las tejas de su casa”). En vez de exclamar [afirmar] que “Todos los hombres son infieles”, se puede decir que “El hombre que vive en la casa de al lado engaña a su mujer”. Ocurre que muchas veces usamos la palabra “nunca” o “siempre”. Esta generalización tiende a ser continuada por una observación acusatoria, negativa. Mejor decirlo cautelosamente, quizá tendiendo a ser más verídico: “En general, mi novio no acostumbra a traerme flores”.

» **Lo que sentimos:** Se trata de reemplazar el lenguaje “tu”, generalmente acusatorio, por el introspectivo “yo”. Hay que expresar cómo cada uno experimenta el impacto del comportamiento de los otros, en vez de criticar el comportamiento en sí, para evitar usar una frase acusatoria. En vez de criticar el comportamiento de los demás o a los demás (“Ud. está equivocado”), se deben utilizar frases tales como “Me parece que...” para concentrarse y compartir una experiencia propia (“Me parece que tengo razón”). Antes que expresar

sólo sentimientos (“Siento que no te ocupas de mí”), es necesario agregar palabras que digan más acerca de por qué uno siente lo que se dice que ocurre (“Cuando no me llamas durante semanas, me siento abandonado, e, interpreto ese silencio como que no te ocupas de mí”).

» **Lo que valoramos:** Nuestros sentimientos son la resultante no sólo de lo que observamos, sino también de cómo reaccionamos a lo que es importante para nuestros valores personales y culturales. Gente diferente asocia distintos valores a las mismas expresiones y a los mismos actos. Una manera de aclararlos es agregándole a nuestras observaciones una explicación iniciada con un “porque”. Esto transforma la oración “Cada vez que no estamos de acuerdo, me gritas”, en “Me resulta difícil discutir contigo cuando gritas porque pienso que estás enojado conmigo y que no quieres escuchar lo que tengo que decir”. Otra alternativa a una afirmación como “¡Este país es tan desorganizado!” podría ser “Tengo cierta dificultad para comprender como funcionan las cosas aquí porque vengo de un país donde la puntualidad y la estructura son importantes”. O en vez de decirle a un hijo adolescente: “No quiero que vengas a casa después de medianoche”, es mejor reemplazarlo por: “Sería importante para mí que llegues a la casa antes de medianoche, porque no puedo dormir hasta que regreses, y necesito levantarme temprano para ir al trabajo”.

» **Lo que solicitamos:** Este cuarto punto considera la manera de estructurar las oraciones con respecto a lo que solicitamos al hablar y propone que es siempre mejor pedir algo en forma positiva. Por ejemplo, expresiones tales como “Quiero que respete mis derechos” o “Quiero que me comprenda”, funcionan mejor que las negativas (“Quiero que deje de atacarme”), pero aún no son suficientes. Es más efectivo si uno es realmente específico en relación a lo que quiere. Como por ejemplo clarificando “mi derecho al libre voto está siendo restringido porque...”.

Ejercicio 12 (30')

“Lo que vemos, sentimos, valoramos y solicitamos”

Dividir a los participantes en cuatro grupos. Durante 15 minutos cada grupo debe preparar cuatro afirmaciones correctas y cuatro incorrectas –o más– acerca del conflicto desde su experiencia personal. Cada grupo puede tomar una categoría, o trabajar con las cuatro a la vez, y luego compartirlas con los otros equipos. Hay que insistir en que elijan afirmaciones que destaquen los diferentes parámetros sugeridos por Rosenberg. Esto debería proporcionar herramientas para hablar del conflicto sin exacerbar las relaciones ni los malentendidos.

De-briefing

¿Cuáles son los beneficios del ejercicio?

Los cuatro casos son valorados críticamente por el resto de los Socios.

Una objeción común es que es más largo construir una frase adecuada.

Pero rápidamente hay acuerdo en que lo importante es ser lo más preciso posible en la comunicación, ya sea por el lenguaje como así comprendiendo que la forma más efectiva es cuando el receptor no sólo “oye” sino “escucha” (actitud).

Nota para los facilitadores:

Al finalizar el día, es bueno reflexionar durante unos minutos acerca de los eventos ocurridos, cuidando especialmente que se elimine toda tensión que pueda haber quedado de los distintos ejercicios para evitar que se arrastren actitudes hostiles a las discusiones de la jornada siguiente.

11. Detonantes o Puntos calientes (30'-45')

Susana Potziba sugiere que algunas palabras o slogans que son usados sin pensar, tienen una connotación negativa hacia el otro, y un impacto que

corta el diálogo, debido a que quien se ha sentido agredido, inmediatamente deja de escuchar. Por ejemplo, como cuando se mencionan los actos militares israelíes como “Nazis” o el termino “terrorista” como connotación de cualquier acto palestino. Otras veces, puede suceder que quien habla tenga dudas acerca de si una determinada expresión puede o no herir al interlocutor (como por ejemplo decir “negro” en lugar de “afro-americano” en los Estados Unidos); o incluso, puede temer usar una expresión o palabra, porque en ciertos contextos, puede llevar una intencionalidad distinta. El término ‘yankee’ no es para nada insultante dentro de Estados Unidos, pero se percibe negativo si alguien lo usa en América Latina, imaginando que despectivamente se le añadiría “vete a tu casa”.

Obviamente conocemos algunos de los términos peyorativos anticipadamente, pero hay un área gris donde no tenemos una clara sensación de si lo es o no.

En los talleres, como en otras situaciones de la vida real, se debe respetar la identidad de toda persona, llamarlo por el nombre que prefiera, dado que hay algunas palabras que incitan a la violencia y desorden. Claramente, hay que evitar tales términos, porque no siempre se sabe qué reacción podrían producir los que usamos en nuestros propios círculos, cuando el “Otro” no parece oírnos.

Por último, evitar las descalificaciones y las expresiones peyorativas con los Socios, implica aprender a separar a las personas con las cuales estamos tratando –y con las cuales hemos empezado a construir una relación– del problema o conflicto que nos divide.

EJEMPLO:

En una clase de derechos humanos de post-grado en la Universidad de Maryland, teniendo entre los estudiantes algunos Afro-Americanos, sin darse cuenta el Profesor Kaufman, usó la frase “una oveja negra”. Inmediatamente se dio cuenta de que quizás fue un error hacerlo. Siguió hablando hasta que después de unos minutos decidió detenerse. Aclaró a los estudiantes que en su interpretación, la “oveja negra” era la diferente, y que no tenía connotación negativa. Preguntó a los estudiantes –dirigiéndose a los Afro-Americanos– si es que su interpretación era adecuada. La respuesta fue negativa, y por lo tanto decidió no usarlo más en sus cursos.

Ejercicio 13

Este ejercicio divide a los Socios de cada lado en dos sub-grupos (1 y 2). Los sub-grupos número 1 de ambos lados, deben hacer una lista con los detonantes que les afectan negativamente.

Los sub-grupos número 2 preparan una lista de lo que piensan son los detonantes que afectan negativamente al otro lado.

Una vez terminado, se comparan las listas del sub-grupo 1 de un lado con la del 2 del otro, y se corrobora en qué medida tenía una impresión correcta o no de las palabras negativas hacia el otro.

El corolario de este ejercicio es que los Socios evitaren usar los términos que son percibidos como detonantes por el otro y viceversa. No se trata de hablar “políticamente correcto” sino de mantener el flujo del diálogo sin descarrilarlo con palabras expresadas sin intención.

Nota para los facilitadores:

Hay una posibilidad de que el decirse el uno al otro expresiones insultantes pueda exacerbar la relación que tanto se ha tratado de establecer en la primera etapa del taller. No hay que apresurarse a hacer este ejercicio. Si el facilitador lo considera apropiado, puede preferir hacer el ejercicio respecto a un tema diferente al conflicto, y sólo simular roles; como por ejemplo, partidarios de la globalización neo-liberal y por otro lado, los manifestantes de izquierda, reunidos en el Foros Social Mundial de Porto Alegre.

12. Lenguaje corporal (30'-45')

Cuando hablamos en general, y seguro cuando negociamos con un rival, tendemos a creer que el lenguaje corporal o gestual es genuino y espontáneo, porque es más natural. Es por esto que las señales del cuerpo pueden hacer-

nos pasar un mal momento, en especial con las contradicciones que pueden revelar con las palabras.

EJEMPLO:

Si digo “quiero hacer la paz”, y con la mano hago un gesto cortando mi garganta de un lado al otro, preguntamos a los participantes cuál es más creíble, si la expresión corporal o la oral, y sin duda la respuesta es categórica en cuanto a la sinceridad del primero.

Es por eso que debemos prestar atención a la forma en que nuestro cuerpo actúa, de los pies hasta los ojos, e incluso el contexto cultural en el cual estamos interactuando, porque un mismo gesto puede tener significados distintos.

Las expresiones faciales pueden ser tan múltiples como las imaginación pueda conceptualizar. Quizá la mejor manera de corroborarlo es mirar una lámina con la creciente cantidad de caras de “Smiley”, o los “emoticones” de las aplicaciones de mensajería.



EJEMPLOS:

Gestos negativos: Mover la cabeza lateralmente en negación, taparse los oídos, agarrarse la cabeza, sonrisa burlona cínica, fruncir la frente en gesto de no creer lo que se escucha, bostezo, desinflarse, mirar el reloj, mirar a un lado fijamente, cerrar los ojos en forma incriminatoria, fruncir la boca, alzar la quijada, cerrar los ojos repetidamente o por largos momentos, mueca de escepticismo, silencio sepulcral, hacer la señal de silencio, etc.

Gestos positivos: Abrir los ojos expresando sorpresa, asentir con la cabeza, poner atención, saludo con la cabeza, guiñar el ojo, pedir silencio, sonreír, reír con empatía, expresión facial de preocupación, alzar las cejas, poner las manos por detrás de ambas orejas para escuchar mejor.

Ejercicio 14

Se pueden dedicar unos minutos a preguntarle a los participantes qué otros gestos positivos y negativos podrían incorporar a la lista anterior, que es resultado de un taller en las Islas Galápagos.

En muchas culturas los gestos corporales son distintos. Un buen apretón de manos puede ser mal interpretado. En el taller discutimos la relevancia de las diferencias culturales y las tradiciones en cuando a los saludos, las expresiones de intimidad –algunas sin cuidado del espacio físico y otras distanciados el uno del otro.

De todas formas, hemos elegido concentrarnos en el lenguaje de las manos, ya que el apretón se ha convertido en una expresión universal, si bien algunos grupos religiosos no conciben dar la mano a una mujer. Pero esa es la excepción a la regla.

Podemos experimentar con ejercicios que se muestran a continuación.

Ejercicio 15

“Gestos en distintas culturas”

1. En el gráfico tenemos una caricatura interesante de cómo se entrena al Presidente Bill Clinton cuando novato en la Casa Blanca, de cómo saludar a los dignatarios visitantes.



Fuente: Wonk City, por Jim Borgman en The Washington Post.

2. Pedir a dos voluntarios y un tercero que traduzca lo escrito en el texto y guíe a los colaboradores, para ilustrar los diferentes saludos.

Ejercicio 16

“Estrechando manos”

Sugerir a la rueda de participantes que estrechen la mano con su vecino de iz-

quiera y derecha (posiblemente del otro grupo) dos veces, a fin de que pudieran constatar solos la diferencia entre un estrechón que irradia amistad y relación positiva y el otro, que comunica frialdad y distanciamiento. Quizá la diferencia de género pueda ser relevante para este ejercicio en algunas culturas.

Como en todo otro ejercicio, el de-briefing puede ser corto, pero interesante.

13. Escucha activa (60')

Ya hemos visto que la falta de conocimiento, emociones muy fuertes y el dejar de escuchar han sido considerados como factores que contribuyen a obstaculizar una comunicación efectiva.

“el enemigo es uno cuyo relato no hemos escuchado”

Gene Knudsen Hoffman

La capacidad de escuchar puede ser desarrollada de muchas maneras. El propósito es promover una comunicación honesta y efectiva, basada en el respeto por quien habla y en la voluntad de escuchar y comprender completamente el mensaje transmitido.

Es responsabilidad del facilitador mantener al grupo concentrado, alentar a los participantes a hablar, aclarar conceptos claves, preguntar y sintetizar periódicamente los puntos importantes para que todos se sientan atendidos. También deben validar la buena voluntad de los participantes para compartir sus preocupaciones, temores, necesidades, valores o experiencias que tal vez no hayan sido expresadas antes de este nivel.

Antes de discutir las técnicas de escucha activa, es útil demostrar cómo funciona la conversación: cuando uno no escucha activamente, el resultado puede ser nocivo.

Ejercicio 17 “Informe del robo”²⁴

Se eligen tres voluntarios y se les pide que salgan de la sala y esperen. Luego de su salida, todos reciben la copia del informe de un robo. Todos los Socios deben tomar notas para luego comentar de qué manera la comunicación puede sufrir alteraciones o incluso errores si uno no presta mucha atención a lo que se dice.

Se le pide a uno de los voluntarios que regrese y escuche el informe, el cual debe ser leído en un tono de urgencia, pero que permita comprender todo lo que se dice.

Luego se llama a un segundo voluntario y se le pide al primero que le repita el informe que oyó; luego se llama al tercer voluntario y se le pide al segundo que repita el informe al “policía” que está investigando el caso.

De-briefing

Al final del ejercicio, cuando los Socios analicen el desarrollo y el resultado de la dinámica, hay que destacar que los voluntarios no deben sentirse malos comunicadores, sino más bien que ayudaron a descifrar los factores que hacen que escuchar efectivamente sea un acto difícil para cualquiera.

Desde que se emite el mensaje hasta el último que lo recibe, se distorsiona el contenido por las interferencias, ruidos, y por la falta de atención a lo que se ha escuchado.

Tanto el transmisor como el receptor tienen que ser conscientes de llegar a diferenciar entre “oír” y “escuchar”, debido a que implican actitudes diferentes. En el primer caso, da cuenta de la habilidad natural, del sentido del oído, sin necesidad de estar atento. En todo momento, oímos ruidos, murmullos, las sirenas de la calle, etc. Pero “escuchar”, implica poner atención a lo que el otro está diciendo, y tratar de comprender lo que quiere transmitir.

¡ATENCIÓN!

En el último tiempo, se ha utilizado una caracterización del “multi-tasking”, como la habilidad de poder concentrarse al mismo tiempo en varias actividades simultáneas. Sin entrar en una discusión sobre los límites de tales virtudes, es necesario comprender que en una situación conflictiva, no es una debilidad intentar intensamente concentrarse en la sola tarea de comprender el mensaje del otro.

Qué involucra la “escucha activa”**Niveles para escuchar:**

- » Percibir (escuchar el mensaje)
- » Comprender (interpretar)
- » Evaluar (valorar)
- » Responder (hacer algo al respecto)

¿Por qué es tan importante?**Los impactos positivos del escuchar activamente son:**

- » Ayuda al receptor a comprender los pensamientos y los sentimientos de la comunicación.
- » Alienta al receptor a expresar sentimientos que podría dudar decir en voz alta.
- » Da al emisor la oportunidad de liberar sentimientos negativos.
- » Puede llevar a resultados creativos para la resolución de conflictos, porque los miembros comprenden la posición y la perspectiva de cada uno.
- » El receptor mantiene la responsabilidad de definir y resolver el problema.

¿Cómo se puede practicar la “escucha activa”?**a. Prestar atención:**

1. Mirar a la persona que habla.
2. Prestar atención al lenguaje corporal: ¿Es coherente con lo que dice?
3. Escuchar en un lugar libre de distracciones, para concentrarse en lo que le dicen.

4. No hacer nada mientras está escuchando.

b. Obtener información:

1. Utilizar “estímulos” tales como: “¿Puede decir algo más sobre esto?”, “¿En serio?”, “¿Es cierto eso?”
2. Usar un tono de voz que exprese interés.
3. Hacer preguntas abiertas para obtener más información.
4. No abrumar a la persona que habla con demasiadas preguntas. Dar al que habla la oportunidad de decir lo que necesita decir.
5. Evitar dar consejos o describir un momento en el que algo similar le ha ocurrido a usted.

Reflexionar sobre la información

1. Parafrasear (poner en otras palabras), ocasionalmente, las ideas principales del que habla.
2. Reflexionar, ocasionalmente, sobre los sentimientos de la persona que habla.
3. Asegurarse de que su comprensión es acertada con frases como: “Me parece que lo que usted quiere decir es... Es cierto?”; “¿Usted dice que siente...?”; “Es decir que usted piensa que...”

Técnicas:

a. Parafrasear: tomar lo que se ha dicho, y decirlo con otras palabras que encierren el mismo significado.

b. Resumir: condensa el contenido, extrayendo las ideas principales, a modo de síntesis. Se utiliza para mantener el foco de la conversación, generar empatía e internalizar lo que el otro está diciendo.

c. Elicitar: mediante esta técnica, se aspira a promover reflexiones, conocer más en profundidad los intereses, motivaciones, deseos o temores de los otros. Se utiliza cuando se aborda un tema de manera superficial (marcando sólo una posición) o se brinda poca información. La otra persona, deberá intentar saber el por qué de tal postura, bucear más profundamente para des-

cubrir lo que hay debajo de la punta del iceberg. Se considera una suerte de mayéutica, o una técnica similar a la que utilizan los psicoanalistas.

Para practicar la escucha activa se pueden considerar tres modalidades diferentes.

Ejercicio 18

“Repetir o parafrasear lo escuchado”

Dividirse en grupos de tres personas. Cada persona hablará por turno siguiendo el orden del círculo. Mientras la primera persona habla, la segunda escucha y luego repite -quizás no sea posible palabra por palabra cuando el mensaje dura más de un minuto, por lo tanto será suficiente si parafrasea cambiando algunas palabras pero respetando el significativo- lo que ha escuchado al que habló, evitando hacer críticas o emitir juicios cambiando el uso de ciertos términos. El tercer miembro toma nota de la articulación de motivaciones, necesidades, preocupaciones y temores, prestando mucha atención a las señales verbales y no verbales, y de este modo ayuda al hablante y al oyente a escuchar activamente. Cuando comienza a repetir/ parafrasear es bueno decir “si bien comprendo... “te escucho decir”.... O “¿estoy entendiendo correctamente?”

Y al terminar, puede aclararse: “quizás me olvide de algún detalle”, o “cambie el sentido de alguna palabra?”, dándole pie a quien habló primero no sólo de corregir algún malentendido sino también expresar el deseo de agregar una o pocas frases más, una vez que escuchó en boca de otro sus propias palabras, y necesite clarificar o redondear sus necesidades.

Esto puede repetirse tres veces, y así cada persona tiene la oportunidad de ejercitar los tres roles. Luego, todos los participantes se reúnen en un gran círculo y un miembro de cada grupo informa sobre los hallazgos más importantes.

Ejercicio 19

“Resumir o sintetizar”

Los equipos se sientan cerca el uno del otro, formando un semicírculo en el que los participantes queden enfrentados frente a frente. Los Socios de un equipo escuchan lo que los otros dicen acerca de sus experiencias y motivaciones en el conflicto, luego quienes han escuchado sintetizan lo que ha sido expresado utilizando menos palabras que los hablantes originales. Luego se invierten los roles.

Muchas veces, cuando se están expresando por primera vez algunos pensamientos muy profundos, éstos pueden verse en forma desorganizada y cargados de emociones. Entonces el discurso del otro puede ayudar a organizar las ideas del presentador original y aclarar algunos conceptos que puedan haber sido expresados pobremente. Cada conversación debe durar sólo cinco minutos.

Una manera práctica de hacer la escucha activa es cortando la exposición en un número específico de tópicos: “Si bien comprendí, en primer lugar....; en segundo lugar...., etc”. Esa forma de ayudar también demuestra una buena comprensión, lo que emociona frecuentemente al expositor, que no se había sentido escuchado anteriormente sobre el tema, sobre todo por un “enemigo” ahora haciéndose Socio.

Algunos tópicos sugeridos: un problema laboral que fue resuelto aunque no necesariamente de manera exitosa; una experiencia personal pasada en relación al conflicto mismo, entre otros. O directamente, expresiones sobre el tema específico que los convoca.

Ejercicio 20

“Modalidad del terapeuta”

Este, sin duda, es el tipo más difícil de utilizar. El objetivo es que los miembros del grupo practiquen destrezas de consejero y frases reflexivas para incrementar la comprensión. El Socio es alentado a expresar sentimientos que dudaría declarar en voz alta. Los participantes de un equipo hablan de sus experiencias y motivaciones en el conflicto presente, mientras el otro grupo los alienta, utilizando frases tales como “dígame más”, “comprendo, pero ¿Qué quiere decir con ‘humillación’?”, “Todos tenemos temores, pero ¿Qué caracteriza al suyo?”. De esta manera, la parte que escucha actúa como terapeuta. Ha sido gratificante ver la cantidad de información que han podido obtener los Socios cuando preguntan de una manera servicial e interesada. En general se tiende a evitar un tema donde surge alguna debilidad o una preocupación muy personal, y este es el desafío más grande: el poder utilizar una técnica de “embudo” (funneling) a ir adentrándose cada vez más- sin herir, con cautela- en la llaga abierta que el conflicto ha agudizado y que requiere cicatrización.

Si bien el aprendizaje de la escucha activa puede hacerse a nivel de pecera, con el círculo observando la actuación de los simuladores en el medio, es más conveniente que se haga en pequeños grupos, idealmente de tres personas que rotan.

14. Comunicación intercultural (90’-120’)

Los obstáculos a las negociaciones que provienen de diferencias culturales son enormes, y es por eso que en primer lugar vamos a explorar las diferencias y luego las recomendaciones de cómo abordarlas de manera más conveniente.

La globalización está llevando a élites más homogéneas, y el campo de la

informática se va a extendiendo a una ‘aldea global’ donde las ciudades más avanzadas se parecen más las unas a las otras, incluso cruzando fronteras nacionales, y se diferencian cada vez más de las zonas rurales y poco desarrolladas de sus propios países. Asimismo, se ha acentuado la multiculturalidad por la presencia en muchos países de refugiados, trabajadores migrantes, estudiantes extranjeros, diplomáticos, incluso áreas gastronómicas con distintos tipos de comidas del mundo, etc. Todo eso parecería llevarnos a un mundo más homogéneo. Pero al mismo tiempo, la fragmentación ha llevado a conceptualizar lo que Samuel Huntington denominó “choque de civilizaciones”.

En situaciones de conflicto, como veremos más adelante en el taller, los prejuicios se acentúan, y las normas y tradiciones de otros pueblos no sólo que se perciben como ajenas sino como inferiores o amenazas a nuestros valores y creencias.

Es especialmente importante prestar atención a las dificultades originadas en la comunicación intercultural cuando los Socios no comparten un mismo mundo.

En una breve introducción general, se deben examinar los dos modelos contextuales elaborados por Edward T. Hall para explicar cómo afecta el contexto en la comunicación intercultural. Por lo tanto, define dos tipos de culturas, que representan los extremos de un continuum:

» Culturas de contexto alto (CCA): donde las palabras pierden importancia en beneficio del contexto. Predominante en sociedades interdependientes que exhiben un ethos colectivo (Cohen, 1997), que dan importancia a la confianza el respeto, a la jerarquía religiosa, tribal o social; a los sentimientos y la intuición. A veces, pueden llevar a confusiones, si no se conocen las normas implícitas de la cultura. Este es, con sus variantes, el estilo utilizado en Japón, gran parte de Asia, África, países árabes, y Latinoamérica.

» Culturas de contexto bajo (CCB): son sociedades de tipo más individualista, asociadas con un estilo de comunicación verbal y explícito, con preguntas directas para evitar dudas y confusiones, siendo que la palabra lleva la mayor carga de información. Estas culturas dan mayor importancia a la lógica y el razonamiento. Estos son los casos de los países anglosajones, Estados Unidos e Israel.

Bajo Contexto

Alto Contexto

Control	<----->	Adaptación
Confrontación	<----->	Armonía
Individualismo	<----->	Interdependencia
La conciencia como guía	<----->	La tradición como guía
Logros	<----->	Herencia
Expansión de recursos	<----->	Recursos limitados
Precisión	<----->	Líneas generales, tono
Cambio, progreso	<----->	Continuidad
Acción, hacer	<----->	Experiencia, ser
Orientado hacia el futuro	<----->	Orientado hacia el pasado
Valorado por su juventud	<----->	Valorado por la antigüedad
Resolución de problemas	<----->	Constructor de relaciones
Competición	<----->	Consenso
Igualdad	<----->	Jerarquía
Tiempo lineal limitado	<----->	Tiempo circular abierto
Mundo mecánico	<----->	Espiritual / orgánico
Análisis/razonamiento	<----->	Síntesis / sabiduría
La verdad es relativa	<----->	La verdad es absoluta
Informalidad	<----->	Formalidad
Contacto limitado	<----->	Contacto intenso
Expresión limitada	<----->	Expresión extensa
Baja territorialidad	<----->	Alta territorialidad (marcan su territorio, precisan su espacio vital)

EJEMPLO:

En los talleres de diplomacia académica entre académicos y ex funcionarios/ diplomáticos de Estados Unidos y Cuba, fue interesante notar las diferencias culturales entre ambos grupos, que se tradujeron en estilos de interacción distintos, y comportamientos dentro del taller. Mientras los estadounidenses respondían con frecuencia a las características de un estilo de bajo contexto (orientado hacia el futuro, dando importancia a la acción, con intervenciones más cortas y limitadas, buscando los resultados), los participantes cubanos valoraban más en sus intervenciones las referencias a la historia, contaban sus experiencias para poder buscar alternativas, eran más expresivos en términos de lenguaje corporal, y manejaban un tiempo más circular abierto. Lo importante, fue que ambos grupos lograron comprender las necesidades del otro, y encontraron la manera de respetarse para poder trabajar y alcanzar sus objetivos.

Basándose en un análisis de diferencias culturales, Cohen ofrece 10 recomendaciones para el diálogo intercultural, que se deben compartir con los participantes:

1. Prepárese para dirigir una negociación estudiando no sólo el tema en juego, también estudie la cultura y la historia de la otra parte. Lo mejor que podría hacer es aprender el idioma de su contrario.
2. Intente establecer una relación cálida con sus interlocutores. Si fuera posible, trate de conocerlos antes de que comiencen las negociaciones. Cultivar contactos es tiempo bien invertido.
3. No asuma que se entiende lo que quiere decir en sus mensajes (verbales o no), lo que importa es lo que los otros entienden. Ellos lo interpretarán de acuerdo a sus antecedentes culturales y lingüísticos, no el suyo. También tenga en cuenta que por lo mismo puede que ellos no se den cuenta que usted tiene una perspectiva diferente.
4. Esté atento y capte gestos no verbales. En muchas de las sociedades tradicionales el lenguaje corporal es significativo. Usted debe tratar de leer entre líneas lo que los demás quieren decir. No asuma que los otros van a ser

directos con usted. Sea cuidadoso con respecto a su lenguaje corporal y escoja sus palabras, puede que los demás perciban más de lo que usted pretende comunicar.

5. No sobrestime el poder de una buena defensa. Probablemente sus interlocutores no cambiarán de opinión sólo por el hecho de que usted les presente buenos argumentos. Presionarlos puede traer resultados a corto plazo, pero se arriesga a perjudicar la relación con ellos. Las circunstancias y los hechos son más poderosos que las palabras y se puede obrar de acuerdo a ellos más fácilmente.

6. Adapte un tipo de estrategia de acuerdo a las necesidades culturales de sus oponentes. Cuando se trata de principios inviolables trate de que el instinto de sus contrarios se acomode a su preferencia de progreso en asuntos prácticos. Cuando sea preciso regatear, dese espacio para negociar y guárdese una carta en la manga para el final.

7. La flexibilidad no es una virtud cuando se trata de contrarios intransigentes. Evite tentarse de comprometerse a sí mismo en nada.

8. Sea paciente, apresurarse casi siempre lleva a dar concesiones innecesarias. Resístase a trabajar bajo límites de tiempo porque esto puede convertirse en una desventaja. Permita que los oponentes se tomen el tiempo necesario ya que sus requerimientos burocráticos pueden tomar más tiempo.

9. Esté al tanto del énfasis que sus oponentes pueden ponerle a cuestiones de estatus y actitud. Las apariencias y lo externo pueden ser sumamente importantes. Para algunos negociadores conscientes de ello, el llegar a un arreglo debe poder presentarse como un resultado honorable. Por otro lado, algunas ganancias simbólicas pueden compensar algunas pérdidas reales.

10. No se sorprenda si la negociación continúa luego de que se haya alcanzado un aparente arreglo. La puesta en práctica de lo discutido muy pocas veces es inmediata y a menudo requiere que se siga discutiendo. Para lograr que se cumplan los arreglos usted puede construir un sistema de graduación en el que crea incentivos basados en el desempeño de los participantes.

Ejercicio 21

Los facilitadores pueden pedir a los participantes que representen sus propias culturas o las de sus padres o abuelos inmigrantes y menos expuestos a la globalización, y luego de haber identificado los valores clave o las normas de comportamiento para esa cultura, preparar a un asistente para que represente una cultura ficticia altamente contrastante con la anterior pero cuyos valores y normas de comportamiento sean positivas. Un asistente experimentado puede dramatizar la mala comunicación y la confusión que surge de la falta de conciencia de la no-universalidad de nuestros supuestos culturales. Se requiere sensibilidad para no ofender a los participantes al utilizar la exageración o el ridículo.

También podría analizarse el contraste de valores, tomando como referencia el cuadro sobre características de culturas de bajo contexto y de alto contexto. Cada Socio imagina la ubicación de uno de sus antecesores y al compilar todas las respuestas juntas tendríamos una línea con un punto ubicado en cada vector.

Preguntar directamente sobre si ellos mismos se asemejan más a CCA que al CCB puede ser culturalmente intrusivo.

Ejercicio 22

“Los Nacirema”

Una manera de ver una cultura desde un punto de vista muy distinto, es situándose sólo cinco siglos atrás cuando los españoles encuentran a los mal llamados “indios”. También puede hacerse el ejercicio en el presente, imaginando un indígena de las pocas comunidades de cazadores/recolectores que

se encuentran reclusos en alguna parte del mundo -quizá en Amazonia, o en Betchuana (como en el film “Los Dioses Deben Estar Locos”)- que camina hacia el fin del mundo y encuentra una comunidad muy distinta que se denominaría los Nacirema. Lo que sigue, es un texto escrito en los años 80, por J. Wilmer (Cartland, New York University):

“...Después de mucho caminar, ya lejos de nuestra foresta acogedora, encontré un gran poblado, inmenso, del que no pueden verse sus límites. Entendí, quizá mal que en la lengua local, se llama “pueblo de lavado”, deberá ser porque originalmente se lavaban aquí en el majestuoso río los trapos que la gente usaba como ropa. La cultura se caracteriza por poseer una economía de trueque, increíblemente intercambiando un papel verde por comida u otros inútiles objetos. Debe ser una nación religiosa porque me dicen que el papel verde está escrito: “Confiamos en Dios”. Esa actividad comercial los ha hecho propietarios de numerosos objetos que requieren unas casas suficientemente grandes como para poderlos almacenar. Si bien una buena parte del tiempo de los “naciremos” se dedica a actividades económicas, una gran parte de los frutos de tales trabajos y una considerable parte del día se destina a una actividad ritual. El centro de esa actividad es el cuerpo humano, cuya apariencia y salud resultan ser una preocupación crucial de las creencias de la gente de tal cultura. Aunque la preocupación corporal no es, naturalmente, algo insólito, sus aspectos ceremoniales y las ideas relacionadas con ella la convierten en algo único. La creencia fundamental, subyacente a la totalidad del sistema, parece ser que el cuerpo humano es repugnante y que su tendencia natural sería la de la debilidad y la enfermedad. Aprisionado por ese cuerpo, la única esperanza del ser humano es evitar la aparición de las mencionadas características mediante poderosas influencias rituales y ceremoniales. Cada vivienda cuenta con una o varias salas/santuarios dedicadas a ese propósito. Los individuos más poderosos de la sociedad gozan de varios altares en los recintos dedicados a la función de santuario. Aunque cada familia dispone de al menos uno de tales santuarios, los ri-

tuales asociados con el lugar no constituyen ceremonias familiares; son, por el contrario, secretos, individuales y privados. Por lo general, los ritos sólo se discuten con los niños y niñas y sólo durante el período en que se inician a esos misterios. Pese a todo, pude establecer suficiente comunicación con los nativos como para poder inspeccionar tales santuarios y para que me describieran los rituales en cuestión.

El elemento fundamental del santuario es una caja o arcón adosada a la pared; en ella se guardan diversas pociones mágicas y hechizos sin los cuales los nativos serían incapaces de vivir. Tales preparados son suministrados por una variedad de especialistas prácticos. De entre ellos, los más poderosos son los hombres-medicina; su ayuda debe ser recompensada con importantes ofrendas. Sin embargo, los hombres-medicina no proporcionan directamente las pociones curativas a sus clientes, sino que deciden qué ingredientes deben contener y los escriben en un lenguaje antiguo y secreto. Tal lenguaje y los correspondientes escritos sólo pueden ser descifrados por los hombres-medicina y por sus herboristas; estos últimos son los encargados, tras la entrega de otro importante regalo, de proporcionar el hechizo preciso.

Tras haberlo utilizado, el hechizo no se tira, sino que se guarda en la caja de los hechizos situada en el santuario familiar. Habida cuenta de que los materiales mágicos en cuestión son específicos para ciertas enfermedades y puesto que las enfermedades reales o imaginarias de los “naciremos” son numerosas, la caja de los hechizos acostumbra a estar repleta hasta rebosar.

Los paquetes mágicos son tan abundantes que los “naciremas” suelen olvidar cuáles eran sus usos y finalidades y temen usarlos nuevamente. Me han dicho que hay algunos que usan frutas como el coco y verduras como el aguacate ya amasadas y luego se la frota en toda la cara, y a veces el cuerpo con movimientos rítmicos, como si fuera una ceremonia sensual.

Debajo de la caja de los hechizos se encuentra una pequeña jofaina. Cada día, todos y cada uno de los miembros de la familia entran sucesivamente y de modo individual al santuario, inclinan su cabeza ante la caja de hechizos, mezclan diferentes tipos de aguas sagradas en la jofaina, y proceden a una

breve limpieza ritual. Las aguas sagradas provienen del Templo del Agua de la comunidad, en el que los sacerdotes de la cultura “nacirema” realizan complejas ceremonias encaminadas a purificar ritualmente el líquido en cuestión. Entre las ceremonias note una en la cual se inserta un palo con pelos al parecer no naturales, cubiertos con postres de distinto gustos, dentro de la boca y se lo mueve en círculos o de arriba abajo. Qué extraño es el mundo ajeno, ¡qué complicado!!

(Texto adaptado de una versión original de la Sociedad Americana de Antropología, del *American Anthropologist* 58:3, June 1956. La traducción es de Rafael Grasa, En pie de paz, Nro. 6).

Luego de la lectura, pedir a los participantes que individualmente, y luego en grupos de tres o cuatro, reflexionen sobre las siguientes preguntas:

En su opinión, a qué lugar del planeta, donde encuentra la cultura “nacirema” llegó la persona que narra el cuento? Justifique su respuesta.

Puesta en común en plenaria.

Por último, se les sugiere a los participantes que lean la palabra “NACIREMA” al revés, para conocer de qué cultura se trata.

De-briefing

Qué sintieron a medida que avanzaba el texto? Reflexión sobre el “descentramiento”, de la mirada distanciadora con respecto a nuestra propia cultura.

Nosotros tendemos a atribuir a otra religión y culturas aspectos negativos comparándolas con las nuestras, sin tomar en cuenta la felicidad de que uno goza en cada una de ellas. Nuestro lema debería ser: “toma lo mejor de cada cultura”. Es bueno conocer otros puntos de vista sobre nuestra propia cultura, poder imaginar el impacto cultural que produce cuando la conocemos por primera vez, que es lo que ocurre cuando entramos en contacto con otras formas de vida diferentes a las propias.

Niveles de conciencia de pluralismo cultural, de muy bajo a alto:

- » chauvinismo egocéntrico (ignorancia de alternativas válidas).
- » etnocentrismo (se reconocen las alternativas pero se las considera indeseables).
- » tolerancia (algo de comprensión, pero cierta superioridad).
- » minimización (se concentra en las similitudes, no en las diferencias).
- » comprensión (empatía, reconocimiento de valores simultáneos).

Ejercicio 23 (35' + reflexión posterior)

BARNGA (juego de cartas)

Esta dinámica es un juego de simulación con cartas, muy fácil y simple, que involucra a grupos de más de nueve jugadores.

1. Dividir a los participantes en grupos de 4 a 6 jugadores cada uno. Cada grupo se sienta separado del resto.
2. Se le entrega a cada grupo un mazo de cartas modificado (del As al 7), y una hoja con las reglas del juego). Cada hoja de instrucciones será diferente a la de las otras mesas, ya que tendrá elementos comunes a todas, y diferencias en algunos valores de las cartas, pero lo jugadores no lo sabrán de antemano. [Ver Anexo B, para ejemplos]
3. Se les permite a los equipos jugar unas rondas para aprender las reglas y practicar. Está permitido conversar.
4. Luego, comienza el ejercicio real. Se les retiran los papeles con las reglas y se prohíbe hablar (no puede haber comunicación verbal o escribir palabras). Pueden hacer gestos o dibujar, si quieren.
5. El facilitador anuncia que habrá un torneo, y como pasa en esas ocasiones, algunos jugadores deberán dejar la mesa y moverse hacia otra. El ganador recibirá un premio.
6. Ni bien se sienten en la nueva mesa, deberán comenzar a jugar.

Es en este momento en que los participantes empiezan a murmurar con frustración, golpear la mesa con el puño, poner expresión de desconcierto, risas, etc. El torneo continúa durante unos 10 minutos, a pesar de esta situación.

Durante la reflexión posterior, cuando el facilitador pregunta qué es lo que ha pasado, muchos alegan que los demás no han comprendido bien las reglas. Otros confiesan no ser buenos para jugar cartas, o denuncian que hay jugadores que han intentado hacer trampa.

Puede ocurrir que algunos expresen que cada mesa ha recibido reglas diferentes. Algunos pueden pensar que esto podría ser verdad, y otros, simplemente no lo habían considerado.

Lo cierto es que todos, incluso aquellos que se dan cuenta de que han habido reglas con pequeños cambios, no son capaces de solucionar las diferencias.

De-briefing

Al anunciar el final del torneo, pedir a los participantes que se sienten nuevamente en el círculo, y que traigan con ellos las cartas y las hojas con las reglas del juego, con el propósito de examinar juntos la experiencia.

Este ejercicio, puede llevar hasta una hora.

En un primer momento, los Socios, podrán describir lo que acaban de vivir, y escuchar lo que dicen otros participantes y observadores.

Si pudieran describir el juego en una palabra, ¿cuál sería? ¿Qué esperaban antes de comenzar a jugar? ¿Qué pasó después? ¿Sus emociones o sentimientos fueron cambiando a medida que el torneo avanzó? ¿Cuándo notaron que algo no estaba bien? ¿Cómo buscaron resolver esa situación? ¿Cómo contribuyó a lo que vivieron el hecho de no poder hablar? ¿Qué situaciones de la vida real simula el BARNGA? ¿Hay algún paralelo con alguna experiencia que hayan vivido? ¿Hubo alguna vez una situación en la que había reglas de base diferentes que ustedes desconocían? ¿Qué buena práctica podría sacarse del ejercicio para aplicar en la vida real? (lo que funcionó) ¿Qué es lo más importante que aprendieron del juego hoy?

¿Cómo esperan que sea un próximo encuentro con alguien de una cultura distinta?

Si al comienzo de la reflexión grupal surge el tema de las distintas reglas de juego para cada mesa, confesar que es cierto, pero no insistir sobre eso. Lo importante es concentrarse en otros aspectos de la experiencia, no en los trucos de la simulación.

Luego, puede explicarse el objetivo del juego de simulación, y buscar analogías en conjunto de situaciones de la vida real, donde las diferencias culturales pueden llevar a malentendidos o problemas, sobre todo si no fueron previstos o no son explícitos.

¡ATENCIÓN!

Quienes facilitan, deben evitar decir a los Socios qué es lo que deberían haber aprendido de este juego. Si no lo han comprendido a partir de la experiencia, no lo harán porque otro se los diga.

Nota para los facilitadores:

A lo largo del de-briefing, es bueno reafirmar a cualquiera de los Socios que contribuyen con sus reflexiones. Se les puede pedir que digan algo más acerca de algún pensamiento que sea interesante para el objetivo de esta actividad.

Por otro lado, si hay una pregunta que estimuló el intercambio, continuar insistiendo sobre ella, hasta que ya no haya ninguna contribución más.

Si el grupo es muy grande, puede dividirse a los participantes en grupos más pequeños, que ayuden a una mayor participación de todos los miembros.

Darle al grupo un tiempo inicial para conectarse con lo que han sentido.

Durante la simulación, cada grupo aprende y juega rápidamente al BARNGA. Los grupos piensan que todos están aprendiendo el mismo juego, pero en realidad, tiene pequeñas variaciones. A pesar de su simplicidad, este juego de cartas permite una rica discusión posterior sobre las dificultades de comprensión y de comunicación con personas o grupos distintos a uno mismo, donde las reglas varían, pero los jugadores o bien lo desconocen, o no saben en qué se diferen-

cian, pero encuentran difícil tender puentes para salvar las diferencias.

El BARNGA sitúa a los individuos en un lugar en el que experimentan el shock de que a pesar de muchas similitudes, las personas de otras culturas difieren en la forma en que hacen algunas cosas. Los jugadores se dan cuenta de que es necesario aprender y reconciliar estas diferencias si quieren formar parte de un grupo inter-cultural.

El juego ayuda a los participantes a comprender que, a menos que reconozcan y respeten los supuestos que subyacen a sus interacciones, se generarán conflictos interpersonales.

15. La imagen del otro (90')

La manera en que una de las partes de un conflicto ve a la otra, es un factor crítico que afecta cómo lidia en todos los niveles. Con frecuencia, diferentes culturas o modos de vida son concebidos como mutuamente excluyentes, y esta polaridad tiende a reducir el conflicto a “nosotros” contra “ellos”. Prejuicios étnicos y otras formas de discriminación, basadas en género, religión, clase social, edad, orientación sexual, idioma, etc. tienen la misma raíz. Las nociones de “nosotros” y “ellos” son una forma de discriminación común por su función diferenciadora y por lo tanto, generadora de identidad.

Esta sesión debe centrarse en mostrar cómo se pierden o se desechan posibles soluciones debido al prejuicio, al miedo o incluso al odio hacia el “otro”. Concentrarse en la universalidad de estos problemas ayuda a los Socios a comprender que su conflicto no es único y, por lo tanto, es más probable que pueda ser resuelto ya que otros lo han logrado. Lo principal es utilizar la historia para aprender de conflictos y casos previos: no “si”, sino “cuándo” y “a qué precio” se resolverá.

Los mecanismos de demonización del enemigo conducen a “convertirlo en el chivo expiatorio, a crear una imagen estereotipada. Ésta tiende a ser unidimensional, por cierto, no tridimensional ni basada en la realidad.”²⁵

Ejercicio 24 “Las caras del enemigo”

El programa de libro, video y pautas para la discusión titulado “Las caras del enemigo” (Faces of the Enemy), realizado por Sam Keen durante los últimos años de la Guerra Fría es una herramienta notable para generar conciencia con respecto a la imagen del enemigo. Muestra cómo los Estados Unidos y la Unión Soviética se codificaron el uno al otro y se redujeron a estereotipos del mal. Cuando resulte posible, la película puede ser utilizada para iniciar una discusión sobre la propaganda y la demonización.

Se sugiere una discusión basada en dos de las siguientes preguntas: “¿Necesitamos a los enemigos? Si no los tuviéramos, ¿tendríamos que inventarlos para tener a quién culpar por nuestros problemas?” y “¿Por qué sospechamos automáticamente de las personas que son diferentes? ¿Lo desconocido es siempre maligno, peligroso y digno de temer?”

Ejercicio 25 “Crear su propio ejercicio de demonización”

Repartir entre los participantes tiras cómicas de revistas o periódicos. Estas no necesariamente tienen que relacionarse con el conflicto en particular (en realidad, puede ser muy beneficioso si no hay relación para que los Socios puedan observarlos más clínicamente), pero deben ilustrar claramente cómo un lado demoniza al otro.

Los Socios pueden trabajar en grupos para analizar el material y presentar los estereotipos encontrados.

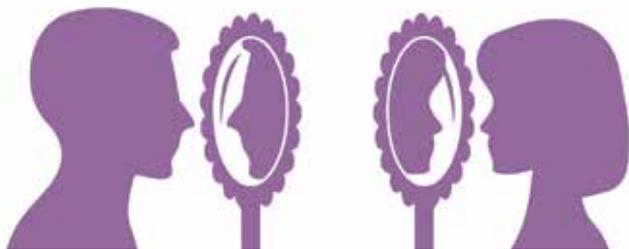
El facilitador debe enfatizar cómo, con frecuencia, cada lado tiende a demonizar en el otro los mismos aspectos.

En esta sección tratamos los conceptos generales sobre los que se ha hablado en la sección anterior para luego aplicarlos al conflicto. El siguiente ejercicio puede ser utilizado para generar conciencia sobre la necesidad de reconocer las propias limitaciones de los Socios, para juzgar intenciones, motivos ulteriores e ideas de la otra parte.

16. Lidar con nuestros estereotipos (60'-90')

Ejercicio 26

“Espejito, espejito” (Imágenes en espejo. Nuestros propios estereotipos)



Ocurre a veces, cuando el conflicto es muy fuerte, que los participantes prefieren no hacerlo directamente sobre los estereotipos de uno y del otro (por ejemplo árabes y judíos respectivamente de Palestina e Israel). La confrontación de género tiende a ser divertida y más inocente para la simulación de este ejercicio (siempre que esta dimensión no esté involucrada en el conflicto).

Parte A

El grupo si no está ya dividido por el conflicto en dos tipos de Socios (peruanos/ecuatorianos) sino en un entrenamiento grupal, tiene que hacerlo, en función de otra dimensión como ser género (hombre será 1 y mujer 2, pidiéndoles que simulen ser por un lado “machistas extremos” y por el otro “feministas extremas”). Cada uno de los grupos, debe dividirse a la vez en tres equipos: A, B y C. A los equipos “A” de cada grupo se les pide que confeccionen una lista de estereotipos sobre la otra parte. No se trata de que expresen sus propias imágenes,

sino las que prevalecen en su sociedad en general e incluso los grupos más extremos (como machistas por un lado y feministas intransigentes por el otro). Al mismo tiempo, a los equipos “B” de cada grupo se le pedirá que imaginen lo que el otro grupo piensa de ellos/ellas.

La consigna para los equipos “C” es mirarse a sí mismos, es decir la auto-imagen de los machistas o las feministas extremas.

Se les da a todos unos 15 minutos para que en salas o espacios separados puedan anotar en una lista lo más larga posible lo que el equipo quiere compartir luego.

Parte B

En plenaria, se hace la presentación del trabajo de los equipos. Los equipos “1A” y “2B” presentan en la pizarra la lista que han confeccionado y se comparan en primer lugar si las imágenes del otro, y lo que nosotros imaginamos que el otro piensa de mí son similares. Tachamos las similares y rescatamos las diferentes, para ver si hay algún corolario: por ejemplo, cuál lista es más larga, o cuál es más extrema. Generalmente los B tienden a tener una percepción exagerada de la ya mala imagen que había proyectado el equipo A contrario, y quizá también la lista es más larga.

Nuevamente hacemos una comparación similar con los grupos “1B” y “2A”. En los cuatro casos podemos encontrar imágenes espejo, es decir las cualidades que atribuimos al otro, y que el otro las atribuye a nosotros. De una forma u otra, sin haberles dicho orientación alguna respecto a los calificativos a usar, las imágenes son generalmente todas negativas. No hay generosidad alguna hacia al otro, a pesar de que podrían haberlo hecho, y quizá por allá podría haberse inmiscuido una caracterización positiva.

Finalmente, les pedimos a los dos equipos “C” que desplieguen su hoja de la papelera, y...sorpresa, sorpresa, la autoimagen es netamente positiva.

¿Cómo podemos explicarnos que haya tanta diferencia entre la imagen que el otro proyecta de mí y la auto-evaluación?

Parte C

Antes de ponernos a discutir, pedimos a los dos grupos, ahora los A, B, C del grupo 1 juntos y lo mismo los del 2, que hagan un esfuerzo mancomunado

para ver si podrían precisar algunos estereotipos positivos del adversario (quitamos inmediatamente la lista de los grupos C para que no se tienten a copiar alguno), y le damos diez minutos para que traten sinceramente de listarlos. Cuando regresan y los ponemos en la pizarra, cada grupo los lee en voz alta (es lindo escucharlo en boca del adversario!) y luego se compara y analiza.

De-briefing

¿Cómo se explica que los estereotipos positivos no se presentaron [para nada o sólo muy pocos] voluntariamente en la primera vuelta del ejercicio?

¿Una lista más breve de estereotipos positivos en un grupo implica una asimetría en el conflicto?

¿Es posible que haya más imágenes negativas atribuidas a la parte más débil que a la parte dominante?

¿Es posible que proyectemos más imágenes negativas de nosotros mismos que las que proyectan los ojos de los otros según la lista de percepciones proporcionada por el otro equipo?

Esto en general acarrea una discusión acerca de si es posible describir estereotipos positivos, o si es un término utilizado sólo para aspectos negativos. Con frecuencia, en una situación de conflicto se acumulan muchas más imágenes negativas que positivas.

Nota para los facilitadores:

Es muy importante al principio del ejercicio, no revelar que habrá una segunda vuelta, así como no mencionar adjetivos al hablar de estereotipos (negativos o positivos).

Se debe intentar que los participantes prefieran no usar una simulación, sino una dimensión que los confronta, aclarando que no se trata de las imágenes de los Socios presentes, sino simular la de los sectores más recalcitrantes y extremistas. Esto les permitirá no sentirse tan involucrados o identificados, para no afectar las relaciones personales que tanto esfuerzo requirieron en la etapa inicial de generación de confianza.

Ejercicio 27

Variante de ejercicio sobre la imagen del otro (opcional)

Blake, Mouton y Sloma (1965) han desarrollado una variante para el ejercicio anterior.

Se le pide a los grupos que escriban una breve descripción de sí mismos y de su relación con el otro grupo. También se les solicita que anoten cómo perciben al otro grupo y su comportamiento. Todo puede ser resumido en cinco o diez puntos.

Generalmente, a los participantes les resulta más fácil desarrollar la imagen de los otros que la propia. Los grupos, a esta altura, han tomado conciencia de que no están tan seguros acerca de su propio comportamiento y su conducta. En la fase siguiente del ejercicio deben hacer públicas las imágenes que cada grupo tiene de sí mismo así como sus observaciones sobre el otro.

Esto permite una comparación, que en muchas oportunidades mostrará diferencias sorprendentes.

Luego de esta fase, se debe dar paso a la discusión acerca de las distintas imágenes. A partir de este momento, es probable que se expresen acusaciones graves.

Luego, hay una fase de auto-diagnóstico, en la cual cada grupo se pregunta a sí mismo por qué sus oponentes los perciben de ese modo. Una vez que se lleva cabo la discusión en cada grupo, los dos grupos se deben reunir y compartir sus auto-diagnósticos. Es de esperar que esto los conduzca a un debate más abierto, seguido de un cambio en la percepción que cada grupo tiene de sí mismo y del otro. Incluso si no se logran resolver satisfactoriamente todos los puntos propuestos, los participantes tendrán una visión más crítica de su propia percepción. Todo esto puede ser recapitulado en una conversación acerca de los problemas que surgen de las percepciones y los modos de modificarlos para disminuir o cambiar su impacto negativo.

A esta altura, si sólo se han presentado representaciones negativas, es posible que haya quedado como residuo una fuerte hostilidad. Centrarse en la discusión de las imágenes en espejo puede minimizar estas hostilidades y demostrar que, con frecuencia, los atributos percibidos en un lado son muy similares a los percibidos en el otro.

¿Qué es un “estereotipo”?

Un estereotipo, es una imagen exagerada o creencia preestablecida sobre los otros aceptada por la mayoría como modelo de cualidades o conductas, simplificada y sin tomar en cuenta sus diferencias individuales. Se utiliza generalmente para predecir la conducta de un individuo en un grupo. Es una concepción fija, que tiende a deshumanizar a los otros. Los estereotipos no reflejan toda la realidad, sino que sólo acentúan una dimensión de la otra parte. Por ejemplo, muchas veces en las caricaturas o tiras de humor, se representa a alguien malvado con cola o tridente, como si fuera el diablo.

Si bien un estereotipo puede ser tanto positivo (“Los afro-americanos son los mejores jugadores de basketball”, “los franceses son buenos amantes”) como negativo (el “Patito Feo” siempre es negro”), se vuelven especialmente problemáticos durante los conflictos, donde la demonización del enemigo lleva a percibir a los otros de manera negativa. Incluso, los estereotipos tienden a exacerbarse cuando se produce una escalada en los niveles de violencia o ante la presencia de mala o nula comunicación entre las partes.



El anti-estereotipo. ¿Vemos al pato amarillo como el “Patito Feo”?

Ejercicio 28

Se les pide a los socios que busquen ejemplos de estereotipos, cuanto más extremos mejor.

Luego se puede reflexionar en conjunto sobre cómo empezaron históricamente esos estereotipos, y si tienen algún grado de “verdad”.

Los grupos suelen tener una tendencia a:

a. atribuir conductas o cualidades negativas al otro grupo por sus fallas internas (“no son prósperos porque son haraganes y no trabajan esforzadamente para alcanzar sus metas”; “utilizaron las armas porque son agresivos, violentos y no saben responder de otra manera”)

b. atribuir conductas o cualidades negativas al propio grupo debido a circunstancias que le son ajenas (externas) (“no somos prósperos por la crisis económica que afecta al mundo en estos momentos”; “recurrimos a las armas porque no hubo alternativa frente a la violencia del otro”)

Podemos ver cómo conductas o cualidades similares se ven de manera diferente, juzgando con una doble vara cuando se trata del “otro”, del “enemigo” que está colmado de defectos, y cuando se trata de nosotros mismos.

¿Cómo se puede lidiar con los estereotipos?

Por lo general, el acercamiento y el conocimiento de personas dentro de lo que consideramos “el otro” o “el enemigo”, lleva a enfrentarse con la realidad de que se comparte con ellas cualidades. De esta manera, se “humaniza” o “individualiza” a la otra parte, y nos damos cuenta de que no son tan malas o arrogantes, o merecedoras de cualquier cualidad que le hayamos atribuido sin conocerlas. Compartir rasgos, intereses, experiencias, emociones, gustos, genera empatía. Por eso es tan importante la construcción de confianza y lograr una comunicación abierta y honesta con los otros.

La deconstrucción de estereotipos, se da, entonces, a partir de experiencias que nos transforman (diálogos, proyectos comunes, educación, búsqueda de soluciones, visualizar juntos un escenario futuro positivos, etc.).

Muchas veces, el descubrimiento de cualidades positivas, puede sorprender.

EJEMPLO:

En los talleres entre israelíes y palestinos, se ha escuchado en muchas ocasiones a los participantes decir como con sorpresa “Mira, este colega no se conduce como “árabe”” o “como israelí”.

Ligado al tema de los estereotipos, y también relacionado con “la imagen del otro”, están el prejuicio y la discriminación.

El prejuicio implica una actitud hostil o negativa hacia un grupo o una persona, y se forma sin un conocimiento suficiente del otro, pero que al sujeto le resulta creíble. Puede estar basado en experiencias previas o en información negativa recibida o percibida. Por eso, una forma de desaprender y superar los prejuicios es a través de la comunicación, vivir experiencias positivas, o tener más información sobre el otro.

Alguien en alguna ocasión tenía un prejuicio sobre otra persona, y al acercarse y conocerlo mejor cambió su opinión?

La discriminación, por otra parte, es una conducta o comportamiento, mediante el cual tratamos de manera desigual a las personas por su pertenencia a un determinado grupo. Muchas veces, la discriminación tiene lugar no por las cualidades propias e individuales de las personas, sino por el prejuicio en relación a un grupo (por razones de raza, etnia, religión, nacionalidad, género, ideología, profesión, clase social, edad, aspecto físico, etc.)

Ejercicio 29

Se les pregunta en general a los Socios si querer contraer matrimonio con alguien de nuestra misma raza, etnia o cultura es discriminación mala para

nuestra sociedad.

Luego, se les muestran dos casos:

- a. Un miembro de un grupo indígena decide casarse con una mujer de su misma etnia para preservar su cultura.
- b. Un miembro de un grupo de supremacía blanca decide casarse con una mujer de su misma raza para preservar su cultura.

¿Cómo se percibe una y otra decisión? ¿Por qué?

De-briefing

En el ejercicio se ve cómo las actitudes (prejuicios) pueden cambiar los comportamientos. En general, se tiende a ver el caso (a) como un ejemplo de discriminación positiva, para mantener viva una cultura amenazada y minoritaria. El caso (b), por lo general se percibe, por la carga histórica y probablemente por buscar preservar el poder de un grupo mayoritario, como un caso de discriminación negativa.

Por lo general, suele otorgarse una carga negativa a la discriminación. Sin embargo, puede llevar una carga neutra o positiva en aquellos casos en lo que discriminar no resulta dañino.

A su vez, puede haber:

- » Discriminación no prejuiciosa: cuando se hacen elecciones no motivadas por actitudes negativas (como en el caso (a))
- » No discriminación prejuiciosa: implica tener prejuicios sobre los otros, pero actuar conforme a ellos.

17. Casos personales de discriminación (60'-90')

En esta sección los Socios dan su visión personal de un conflicto. El temor por el bienestar personal y la seguridad puede ser una fuerza mucho más poderosa que los objetivos de toda una nación. Personalizar el conflicto ayuda a los Socios a percibir a la otra parte como seres humanos.

Este es el momento de compartir vivencias que experimentaron los Socios en su vida personal: se puede hablar tal vez de casos leves de discriminación racial nacional, diferencias sociales, religiosas, género, localidad geográfica, físicas, etc.; o, en casos de conflictos prolongados entre comunidades, se discutirán las atrocidades, experiencias sobre la prisión, tortura y muerte.

Lo importante es recalcar que podemos ser discriminados en un atributo de nuestra identidad, y recordar las muchas formas de ‘otredad’ mencionadas en el rompehielos “pararse/sentarse”, cualquiera de esas dimensiones puede ser causa de discriminación.

Cuando la relación de poder entre las partes es asimétrica, esto se reflejará en la asimetría del sufrimiento.

Ejercicio 30

Se divide a los Socios en grupos de 4 integrantes. Se les pide que compartan algunas de sus historias sobre sus propias experiencias o la de sus familiares y amigos, en las cuales:

- » hayan sido víctimas de episodios de discriminación, racismo, intolerancia, prejuicio o de aplicación de estereotipos negativos, o
- » en los que hayan intervenido para prevenirlos o aliviarlos; o
- » donde fue un observador pasivo, sin actuar en forma alguna; y
- » en episodios donde pudo haber sido el victimario del acto de discriminación quizá inconscientemente o quizá no. Esta quizás es la posición más difícil a compartir, pero en una atmósfera de intimidad y sinceridad, es posible. Después de haber tratado esos temas en los pequeños grupos, el taller se encuentra en plenaria y el facilitador solicita que compartan relatos de acuerdo a las cuatro posiciones, comenzando con la de víctima y terminando con la del victimario.

Cuando no hay tiempo, puede hacerse el ejercicio con el grupo entero, siempre que sea menor a 20 personas.

De-briefing

Además de describir los incidentes, se les debe preguntar a los participantes si después de los hechos hubo algún intento de lidiar con lo ocurrido. Frecuentemente se dejan pasar estos eventos sin prestarles la debida atención y las sensaciones amargas quedan latentes. Estas heridas son acumulativas y aún en carne viva se agravan a través de comentarios acerca del pueblo de la víctima. En algunos casos hemos tenido “mejores” historias de actos de violencia que terminaron en ofertas de ayuda y de reparación parcial por parte de los perpetradores.

Si ambas partes tienen historias para compartir, el resto del día será más parejo, pero no se debe crear un equilibrio artificial.

Nota para los facilitadores:

Si los participantes parecen tener temor a abrirse y contar sus experiencias, los facilitadores u otros organizadores locales pueden prepararse para compartir sus propias historias. Es necesario que evalúe si puede resultar prematuro evocar reflexiones tan duras sobre el conflicto personal de los Socios o si sería mejor tratarlas en la fase de “Curación”.

18. Medidas para construir confianza (15')

Mientras la atmósfera es normalmente tranquila en los talleres, sucede que cuando las partes se acercan a sus propios conflictos, comienza a afectarlos la tensión. Antes de avanzar hacia momentos más controvertidos, los facilitadores pueden sugerir a los participantes que adopten alguna medida para relajarse o para construir la confianza mutua, basada en gestos reconocidos como positivos hacia el otro.

Lo que se busca son medidas que puedan contribuir al entendimiento del uno con el otro, y no necesariamente deben confinarse al tema en conflicto. Los gestos de conciliación, aumentan la flexibilidad en el proceso e incluye el reconocer el interés de la otra parte⁶.

EJEMPLO:

El libro de John Carlin, "Playing the Enemy: Nelson Mandela and the Game that Made a Nation", da un excelente ejemplo de un mensaje de construcción de confianza. El Presidente Nelson Mandela utilizó el rugby, como vehículo para la unidad, a través de las líneas divisorias de su nación. Durante el mundial de rugby, Mandela alentó al equipo de Sudáfrica y fue a ver el juego de la final. Cuando el equipo sudafricano ganó la copa, Nelson Mandela bajó al campo de juego para felicitar a "sus" jugadores, y el capitán de los Springbox le dijo "Mi Presidente, muchas gracias por lo que ha hecho por mi país". Este intercambio fue emblemático, en una época en la que la guerra civil estaba latente.

"B" Habilidades grupales

Estas habilidades también han sido diseñadas para estimular la reducción del conflicto. Las llamamos "grupales" porque el aprendizaje requiere más de una persona para su ejecución. Como se dice ya mundialmente, "it takes two to tango" (se necesitan dos para el tango). Y es la norma para la desescalada, el consenso, y aún para la creatividad. Es cierto que una vez bien entrenado, uno puede hacer una lluvia de ideas solo, pero no cabe duda de que las gotas caen en mas cantidad cuando la nube es grande.

Llamamos a estas cuatro habilidades las "3C+D", y es todavía un trabajo en desarrollo, ya que esta sección requiere de mayor elaboración y sistematización, pero puede complementarse con las ideas y conocimientos de los participantes.

19. Desescalada

Es conveniente ilustrar primero la rapidez con que escala un conflicto, antes de buscar los difíciles caminos de la desescalada.

Ejercicio 31
"Remate del dólar" (Dollar auction)


Se usa una moneda local de baja denominación -que pueda comenzar con una apuesta del 5 o 10% y seguir aumentando en moneda de esas denominaciones-, o un dólar, para una subasta. Se busca venderlo al mejor postor. La regla de juego es que el rematador tomará el dinero del más alto postor, y también del segundo postor. Es decir, que ambos deberán darle al facilitador lo que ofrecieron.

Con el dólar, se puede comenzar tan bajo como diez centavos, e ir subiendo de a 5 centavos).

Se continúa hasta que el facilitador frena el juego; una vez que los postores han superado ampliamente los 55 centavos.

Es de esperar que la lucha por el dólar continúe con el primer y segundo postor, ya que uno de ellos va a perder su oferta. También es posible que una tercera persona o más sigan apostando hasta los 95 centavos, pero evidentemente después de llegar al dólar, de lo que se trata ya no es de ganar sino minimizar la pérdida, cada vez mayor.

Increíblemente, es fácil llegar a una oferta de 3 dólares y el segundo eventualmente abandona la escalada, dejando como resultado al rematador con una ganancia neta de mas de cuatro dólares!!!.

De-briefing

¿Qué pasó en el proceso?

Los observadores que no participaron explican a los apostadores qué es lo que les ha pasado: estaban atrapados en la competencia, y ocurre frecuentemente que por eso estén dispuestos a pagar más de un dólar cada uno, para por lo menos disminuir la pérdida.

Este ejercicio da mucho para pensar. Los Socios compiten entre ellos sin importarles la ganancia real, o que un tercero se lleve el dinero de ambos. Escalar, implica aumentar, trepar, como si subiéramos la escalera de un conflicto. Hay también aspectos psicológicos, como el ego, que a veces lo lleve a uno a querer ganar, sin importar el precio que deba pagar.

Un experimento del profesor Shergill del University Collage de Londres toma a dos personas y les solicita que presionen con su dedo pulgar la mano del otro, y el otro debe volver a aplicar la misma presión al primero. Lo que ocurre, sin darse cuenta, cada acto de presión aumenta en un 40% la presión del otro. Es decir, la escalada siempre ocurre sin darnos cuenta que retribuímos en forma más aguda.

Es interesante que la palabra ‘retribución’ nos destaca que para esos actos usamos generalmente el prefijo “re”: yo sólo reacciono, retribuyo, busco revancha, retaliación, sólo respondo.

La proporcionalidad de nuestra acción es incremental, y en un conflicto violento esta característica es muy peligrosa. Como Edgar Azar nos recordaba, en conflictos prolongados se llega a olvidar las raíces de la disputa y más se enfatiza la necesidad de usar la violencia porque el otro la ha usado previamente (“yo me defiendo, él ataca”). Y así se llega a la generalización de que “el único lenguaje que mi enemigo comprende es el de la fuerza”.

Escalar puede ser con más de dos actores como una curva que se eleva en espiral, un círculo vicioso sin claros pasos, como la torre de Babel. Cuando en conflictos se comienza a usar violencia, la escalada es muy rápida, y es muy difícil frenar el proceso. Cada parte atribuirá la responsabilidad a la otra y responderá buscando infligir más daño.

Subir al árbol es más fácil que bajar, y nosotros tenemos que buscar formas de ayudar. La vida real no es como un video que puede retrocederse al punto inicial sin consecuencias (play back). Pero siempre, en toda escalada, se llega a un punto muerto -“stalemate”- donde el precio de continuar tiene un costo ya demasiado alto y tiene que ser negociado antes de que sea demasiado tarde. Podemos seguir estirando la gomita, pero sabemos que va a llegar a un momento de ruptura, sólo que no estamos seguros de cuándo es conveniente parar.

En retrospectiva hubiera sido más fácil prevenir el escalamiento que tratarlo en su cima. Pero de eso se trata.

¿Cuál es la diferencia entre un astuto y un inteligente?

El astuto sabe cómo salir de un conflicto en escalada, pero el inteligente sabe cómo no meterse en uno.

Ejercicio 32

“Buscando ideas para desescalar”



A continuación, se le pide a los participantes que sugieran ideas para desescalar, y se anotan en un papelógrafo.

De-briefing

¿Cuántas ideas se han planteado? Por qué nos resulta difícil encontrar maneras de bajar la intensidad del conflicto?

Otras ideas para desescalar un conflicto, a tener en cuenta:

1. Período de enfriamiento o “Cooling off period”, decretar ambos lados un congelamiento de la situación y comenzar a buscar en ese tiempo formas de desescalar. Esto permite calmar los ánimos y las emociones, y darle espacio, una vez que el clima mejora, a buscar salidas al conflicto.

2. Medidas de confianza mutua, y opciones de mutuo beneficio: No solucionan el problema, pero ayudan a desescalar. Estas iniciativas no necesariamente tienen que estar relacionadas al conflicto principal, sino quizás en otra dimensión. Por ejemplo, en el conflicto entre Pakistán y la India respecto a Cachemira, se planteó volver a establecer la ruta del ómnibus que en el pasado conectaba la parte del territorio de un país al otro. En el año 2000, en El Salvador, se planteó un problema con los desmovilizados. Éstos se reunieron en el Parque Cuscatlán, y las fuerzas de seguridad se hicieron presentes en el lugar para mantener el orden. Cuando el responsable de la UMO en aquel entonces se acercó a la movilización, en lugar de aplicar la fuerza, dialogó con los manifestantes. Éstos dijeron que no se retiraban porque no tenían transporte. Entonces la policía puso carros y camiones a su disposición y se los trasladó a los lugares de donde venían. Así se contribuyó a desescalar las tensiones.

3. Generar santuarios: en zonas de conflicto, pueden ponerse de acuerdo las partes en que en una pequeña área, sobre todo donde abunda la población civil, sea considerada como extra-territorial para actos de violencia. Esa zona de paz, permitiría que se amplíe con el tiempo a toda la zona de conflicto. Por ejemplo, podría tomarse la playa de Gaza, que ha sido usada como base de ataques con proyectiles hacia Israel, y por otro lado, artillería israelí en retaliación ha causado involuntariamente la muerte de familias que escapaban de sus casas hacia la orilla del mar. Un ejemplo mencionado en los talleres en El Salvador fue la Catedral de San Salvador, aunque en la época de los Escuadrones de la Muerte no dejaron de asesinar dentro de ella a Monseñor

Romero. En esos momentos no había negociación alguna, ni lugares sagrados. Sin embargo, se respeta a este lugar de culto.

4. Una tercera parte puede utilizar los **buenos oficios** y sugerir **gestos de conciliación** y propone negociación. Ese actor puede ser doméstico (como líderes de distintas religiones) o externo (un país vecino, una potencia influyente o una organización regional o internacional) y es más fácil negociar haciendo concesiones a ese mediador que al otro lado, considerado como el causante de la escalada.

5. La **aparición de un enemigo común nuevo**, hace que las partes comiencen a cooperar buscando formas de confrontar al inminente peligro. “El enemigo de mi enemigo es mi amigo” es una fórmula inestable y poco deseada, como demuestra el error de haber usado a los talibanes en la acción conjunta de los Estados Unidos contra la invasión Soviética de Afganistán.

6. Formar un **grupo de sociedad civil de ambos lados** de un conflicto que trabajen conjuntamente en la búsqueda de soluciones. El acuerdo de Ginebra en diciembre del 2004 entre gente moderada y de izquierda palestinos e israelíes impactó la decisión del Primer Ministro Sharon de retirarse unilateralmente de la franja de Gaza, y demostrar una voluntad de paz, que al mismo tiempo limite el número de palestinos bajo su control.

7. Lenguaje de-escalatorio: tanto a nivel de liderazgo como en los medios de comunicación masiva, el cambio del discurso puede ser un factor atenuante y abre nuevas perspectivas para la interacción. En una ocasión, el Presidente Chávez, de Venezuela, exhortó a sus partidarios a que “halen sus bayonetas”. Estas palabras generaron una escalada de la violencia, y el Presidente Chávez tuvo que utilizar los medios nuevamente para explicar que fue una manera de decir, y calmar a los ciudadanos.

8. Cada parte dar un paso atrás, y esperar que el otro lo haga recíproco. Charles E. Osgood lo llama GRIT -Graduated Reciprocal Reductions in Tension- (Reciprocidad Graduada en la Reducción de Tensión).²⁷ Este proceso de conciliación puede llevar a que la negociación sobre el tema central sea más flexible, porque ya se ha establecido la pauta de concesiones mu-

tuas. En algunas ocasiones, puede ser visto como una debilidad, por lo tanto, hay que analizar el contexto político en el que se aplicará.

9. Persuadir a extremistas de cada lado de que una decisión conjunta es muy conveniente. Se observa que en conflictos domésticos hay factores radicales que actúan contra las decisiones gubernamentales y que luego es difícil parar frenar sin usar internamente la fuerza, lo que genera problemas políticos y acusaciones de que en lugar de estar unidos contra el enemigo externo los líderes se embarcan en una guerra fratricida. Por ejemplo, si los líderes palestinos moderados pudieran parar los misiles que son enviados desde Gaza al territorio israelí, Israel podría actuar más enérgicamente en la evacuación de los asentamientos ilegales que se han multiplicado en los últimos años.

10. Hacer de la escalada la verdadera enemiga: Finalmente, ya producido el desenlace, ambos lados ponerse conjuntamente a reflexionar por qué se produjo la escalada, y buscar formas de prevenirla en el futuro, con mecanismos de alerta y procedimientos compartidos.

20. Cooperación (60'-90')

A lo largo del taller, ya hemos trabajado en la construcción de confianza, en mejorar la comunicación y desarrollar algunas habilidades para abordar de manera más constructiva los conflictos.

En este punto nos proponemos comenzar a pensar en la búsqueda de soluciones, y para eso, debemos adentrarnos en el paradigma de la cooperación. Para ello, habrá que mostrar la diferencia entre el modo de pensar "Suma-cero" (zero-sum) y la estrategia "gana-gana" (win-win).

Ejercicio 33

"La pulseada"

Los participantes deben juntarse en grupos de dos para una sesión de pulseadas. Hay dos pequeños premios para los dos que ganen más veces en un minuto. ¿Quién ganó?

De-briefing

Mientras muchos de los participantes luchan por hacer que la mano de su adversario toque la base donde están apoyados, un equipo que ha adoptado la estrategia "win-win" puede llegar al acuerdo de dividir los dos premios en partes iguales y luego dejar que uno haga que el otro toque la mesa con la mano tantas veces como sea posible, ambos sin ofrecer resistencia. Mientras los demás luchan, ellos pueden acumular victorias.

La idea no es ganarle al otro, sino ambos salir ganando.

Una ilustración a propósito del ejercicio: en el infierno el grupo de comensales está sentado alrededor de una mesa con todos los manjares imaginables pero limitado a su acceso por recibir un tenedor de un metro de largo, y no se permite comer con las manos. Pero en el paraíso, los mismos comensales han encontrado la solución. ¿Cuál es? [Alguien dirá eventualmente que se alimenten los unos a los otros con sus respectivos tenedores].

En una estrategia de suma cero, o de competencia, siempre hay uno que se lleva todo lo que el otro pierde. Esto, en cualquier negociación, genera una dinámica donde la torta a repartir se achica, en lugar de buscar la forma de agrandarla para que todos ganen y salgan satisfechos. El desafío es demostrar que es posible, y que el "gana-gana" no es un slogan vacío.

El resultado del esfuerzo colectivo (cooperación) superó lo que hubieran podido hacer individualmente

Cuando decimos que la negociación es un proceso que se construye por interacciones e influencias recíprocas, estamos apuntando a la idea de que todo lo que sucede en la negociación, depende de mí, sólo en parte.

Tenemos incorporada una idea de "ganar" que puede servir para los deportes, pero que no sirve para todas las situaciones y que, en el caso de la gran mayoría de las negociaciones, termina jugándonos en contra.

¡ATENCIÓN!

Pensamos habitualmente que “ganar” es siempre “ganarle al otro”, en lugar de enfocarnos en la idea de “ganar lo más posible” sin ocuparnos tanto de cuánto más o menos gana el otro. Si nos enfocamos en el otro y sus ganancias, automáticamente perdemos de vista nuestros intereses y una gran cantidad de oportunidades que la situación nos ofrece. Cuando se genera un ciclo de competencia, la tendencia es la de “nivelar hacia abajo”.

Por otro lado, suelen mezclarse dos conceptos que no implican lo mismo: el concepto de “equidad” entre los equipos que juegan el juego y el de “ganar lo más posible”. En ningún lado de las instrucciones se dice que las ganancias deben ser equitativas.

Entonces, volviendo al dilema básico del negociador, el “quid” de la cuestión es cómo puede uno hacer para, primero, crear valor, para luego distribuir. Cómo puede hacer uno, para que lo que se va a distribuir entre los negociadores, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le dé mayor beneficio a ambos, aún cuando cada uno reciba el mismo porcentaje parcial que si la torta no se hubiera agrandado.

Yo puedo ofrecerle a alguien dividir 100 puntos por mitades. Pero si, “trabajando con el otro” logramos encontrar una manera de que lo que haya para dividir en vez de 100 puntos sean 500 puntos y le ofrezco al otro dividirlo por tercios y que el se lleve dos tercios y yo un tercio (o viceversa), en lugar de ganar yo 100 como en el primer supuesto paso a ganar 166 y el otro pasa a ganar 333. ¿No es mejor ganar 166 que 100?? Y esto es tan válido tanto para mí como para el otro.

Si se vincula el concepto de negociación con la idea de “ganar” tradicional que hemos aprendido (que es lo que habitualmente sucede en las negociaciones porque es lo “natural” en las situaciones de negociación), solamente se podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuyen las pérdidas en lugar de generar primero y distribuir después todo el valor que potencialmente hay.

Ejercicio 34 “Juego del prisionero”

Buscar ocho voluntarios y dividirlos en parejas. Cada pareja debe ocupar un ángulo de la sala y se traza en el medio una línea que los separa (o se pone una soga), y se les pide que actúen el rol de prisioneros. Cada prisionero recibe un mensaje sin saber cual es el contenido del mensaje del otro. El mensaje dice:

“Es usted un prisionero condenado a muerte. La ejecución tendrá lugar dentro de dos minutos. Lo hemos puesto en una misma celda con otro prisionero, y en el medio de ella hay una línea que la separa en dos mitades. Sus instrucciones son que tiene que traer al otro prisionero a que cruce la línea a su lado de la celda. Si tiene éxito, no será ejecutado. A fin de lograr de que pase a su mitad de la celda puede usar cualquier medio, desde persuasión, trucos y aún la fuerza.”

Se producen un intenso intercambio entre ambos dentro de cada esquina, y al término de los dos minutos los resultados pueden ser distintos. Se puede observar lo ocurrido, si es que alguno de ellos ha cambiado o se ha quedado en su lugar original.

¿Quién logró cumplir la consigna?

Dejamos aquí el interrogatorio abierto a los lectores, preguntándose qué es lo que ha ocurrido y qué es lo que hubieran hecho distinto. La respuesta es clara: si habrían leído el mensaje el uno al otro, hubieran podido haber llegado conjuntamente que la conclusión gana/gana es que cada uno de los que comparte la celda haya pasado al otro lado de la raya. Pero eso raramente ocurre. En el de-briefing ¿Se podrá constar por qué?

De-briefing

En general, algunos participantes logran pasar al otro lado por la fuerza, o valiéndose de artimañas. Esto se debe a que prevalece la competencia sobre la cooperación. Buscan convencer al otro, se plantan en sus posiciones, y es-

conden los verdaderos intereses. Así, ambas partes pierden.

En ningún momento de la consigna, se les dijo que no podían hablarse. De haberlo hecho, hubieran podido solucionar el ejercicio de manera conveniente para ambos, y no hubieran sido (ficticiamente) ejecutados.

2.1. Cerrar la brecha (45')

Ejercicio 35

“Trascendiendo el vacío”

Parte A

Utilizando el debate por y contra un tema polémico que divida claramente a los participantes en sus posiciones (como la pena de muerte, el aborto, legalización de las drogas, casamientos homosexuales, terrorismo, reinserción social de exguerrilleros, etc.), se los separa en dos grupos relativamente iguales, y se le pide a los Socios que se coloquen una etiqueta diferente según sus convicciones (por ejemplo: azul para quien está de acuerdo y amarillo para quien no lo está). Cada uno busca un contrincante, y así se dividen en parejas de grupos mixtos (un azul y un amarillo). Si queda un amarillo o azul sin pareja, se lo incorpora a un grupo de dos, de modo que todos participen.

Durante diez minutos, deberán tratar de persuadirse entre sí para cambiar de opinión. Al final de la sesión, quienes hayan modificado su postura deben cambiar también su etiqueta a la del otro color. Usualmente, en esta primera fase casi nadie lo hace.”



Parte B

Luego se pide que lo vuelvan a intentar en una segunda ronda, esta vez buscando puntos de compromiso y tratando de encontrar una alternativa menos extrema de ambas partes, que pudiera acercarlos en sus posiciones. Para quienes han sugerido una nueva solución compartida tal como “no a la pena de muerte, pero sí a la prisión perpetua obligatoria, sin libertad condicional”, se entrega a la pareja dos etiquetas verdes en reemplazo de la azul y amarilla, ya que han encontrado una nueva posición que los ubica entre las dos posturas extremas. Es por eso que en el receso, se les pide a uno de los verdes de cada pareja que lea en voz alta el compromiso al que han llegado.

Parte C

Los “verdes” (color resultante de la mezcla de azul y amarillo), durante una tercera ronda que dura otros diez minutos, deben tratar de persuadir a los demás que todavía tienen en su pecho una etiqueta azul o amarilla para que se les unan apoyando su compromiso o proponiendo nuevas alternativas, tales como “preferencia voluntaria del prisionero por la pena de muerte en lugar de prisión perpetua” o “pena de muerte por el asesinato de otro prisionero o de un guardia cárcel”. Muy posiblemente la mayoría terminará con una etiqueta verde.

De-briefing

¿Qué ocurrió en cada parte del ejercicio? A qué reflexión nos lleva?

El punto es demostrar que cuando la gente se enfrenta a posiciones dicotómicas, tienden a polarizarse mucho más que cuando se les pide que elaboren soluciones de compromiso. Y en este taller podríamos intentar llegar a un lugar mejor que una resolución en la cual se tranza mitad/mitad.

Es nuestro desafío mostrar que se puede llegar al gana/gana no sólo frente a necesidades no tangibles o psicológicas sino también cuando confrontamos lo que parecería ser una cuestión material, de recursos limitados como tierra o agua.

EJEMPLOS:

En el caso del rey Salomón, cuando las dos mujeres se disputan un bebe aduciendo ser su hijo, el rey anuncia que lo va a cortar en dos para hacer justicia con ambas demandas. Tan sólo cuando la primera de ellas le pide que no lo haga que prefiere que la otra se lleve su bebe con vida, es entonces cuando la decisión es dárselo a la que estaba dispuesta a renunciar pero mantenerlo vivo.

Podemos terminar con una ilustración originalmente de Bill Ury y modificada por nosotros. Dos clientes entran al mismo tiempo a una tienda de alimentación y quieren comprar una naranja. Comienzan a disputarla, de quién la vio primero, o quién pidió comprarla antes que el otro, y finalmente el empleado les dice: “la corto por la mitad para cada uno y pagan el 50%”. Pero si en su lugar hubiera preguntado: ¿Para qué la necesitan? Quizá uno diría “yo quiero el jugo” y el otro “y yo la cáscara, que mi mujer quiere preparar un dulce de su corteza”. Pero si ambos dirían que quieren el jugo, entonces nuevamente el empleado podría preguntar: “¿Y para qué?” Quizá uno diría “tengo sed” a lo que el empleado le diría, “tengo agua helada, que apaga mejor la sed y cuesta más barato”; y el otro diría “yo quiero la vitamina C que me da el jugo”, entonces el empleado le diría “tengo unas píldoras de vitaminas C que por el mismo costo puede tomarlas con un valor diez veces mayor”. Y luego agregaría: ¿“Me quedan las semillas, quisieran hacer algo con ellas?”. Los dos rivales, conjuntamente dirían: “qué bueno, como somos vecinos las podremos plantar en nuestros jardines y eventualmente tener suficientes naranjas y repartirlas entre nosotros”.

Si se exploran las necesidades o deseos por detrás de las posiciones establecidas y se expande la creatividad, quizás se puedan satisfacerlas con un beneficio común, que representa más que el habitual compromiso (ceder a medias; solución de mitad y mitad).

22. Creatividad

Está demostrado que la creatividad es una habilidad que se puede desarrollar, como tantas otras. El problema es que ha medida que crecemos y recibimos una educación formal, la vamos perdiendo, y no somos conscientes de la limitación que esto genera. La memorización de datos y nombres, mirando hacia al pasado más que hacia el futuro, aceptando las normas más que

desafiándolos, nos han creado limitaciones a la hora de pensar las cosas de una manera diferente.

“Mucha gente inteligente es mala pensadora. La inteligencia es como los caballos de fuerza de un carro. Un carro poderoso tiene potencialmente la posibilidad de ser conducido a alta velocidad. Pero uno puede poseer un carro poderoso y conducirlo pésimamente. El pensar es la habilidad de conducción con la cual cada individuo conduce a su inteligencia”

Edward De Bono

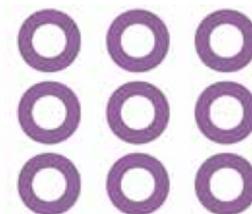
Podemos pasar de inmediato a atestiguarlas al pedir soluciones a los siguientes ejercicios (las soluciones están en el Anexo C del manual).

Ejercicio 36

“Pensar fuera del marco” (think out of the box)

Instrucciones:

1. Conecte los 9 círculos utilizando no más de cuatro líneas rectas.
2. No se puede reubicar los círculos.
3. La línea que los conecte debe ser trazada en un sólo movimiento del lápiz.
4. Que el lápiz permanezca en el papel todo el tiempo mientras esté trazando las líneas.



Ejercicio 37

“Soldados, ¡a sus filas!”

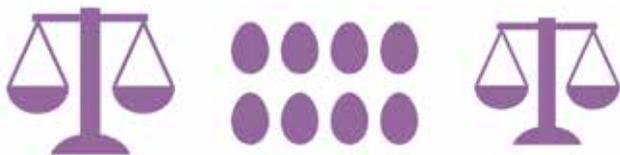
Hay 10 soldados. Ubicarlos en 5 filas de 4 soldados cada una.



Ejercicio 38

“Piensa dentro del casillero” (think inside the box)

Tenemos 8 huevos de los cuales uno está vacío o hueco, y se debe descubrir cuál de ellos es. No podemos tocarlos con la mano, pero si podemos decirle al facilitador cómo usar la balanza para resolver el problema. Como se ve, hay dos balanzas, y podemos pesar los huevos dos veces, sólo una vez en cada una. Los participantes deben dar las instrucciones para la primera pesada, y luego de efectuarla, para la segunda y última vuelta después de la cual se debe descubrir cuál de los huevos es el hueco.



Ejercicio 39

“Pensamiento lateral”

En qué número de cochera está estacionado el auto? Por favor, responda dentro de los 30 segundos.



Esta pregunta está en el examen de admisión de niños de primer grado a un colegio primario en Hong Kong. Los niños suelen resolverlo muy rápido.

Después de dedicar unos cinco minutos para la solución de cada ejercicio, y en la medida que no hayan sido conocidos previamente, es posible que tan sólo una minoría lo resuelva. Esto se debe a lo que Edward De Bono denomina como pensamiento vertical o lógico, que en términos de buscar nuevas ideas para resolver un problema, es similar a las orejeras de los caballos no nos permiten visualizar objetivos lateralmente. Peor aún, en situaciones de conflicto, tendemos por nerviosismo a ser cortos de vista. Justo cuando necesitamos ver por encima de nuestras narices, las decisiones tomadas son tácticas y no estratégicas.

En la lengua china, la palabra “crisis” se simboliza por dos caracteres distintos: uno es “peligro” y el otro “oportunidad” y es esta última que desperdiciamos. El conflicto nos obliga a pensar en forma innovadora. Por eso, estimular la creatividad en esta parte del taller, estimula a los Socios a tener la mente más flexible y abierta para luego proponer alternativas de solución para el conflicto que trajeron originalmente.

Es evidente que la cantidad de generadores de creatividad es tan amplia como la capacidad de los facilitadores para inventarlos. A continuación presentamos sólo algunos métodos y técnicas útiles para poder generar ideas diferentes y novedosas:

1. Pensamiento lateral: en contraste con el pensamiento jerárquico o lineal (lógico), que puede llevar a perspectivas estrechas, restringidas por preconceptos acerca de lo que es posible o relevante, Edward De Bono ha desarrollado lo que se conoce como “pensamiento lateral”, que es complementario del anterior, siendo el primero de alta probabilidad, mientras el segundo sólo ocurre en momentos específicos –momento “eureka”, y por ello es de baja probabilidad.

“No es posible cavar un agujero en un sitio diferente cavando más profundamente en el mismo agujero”

Edward de Bono (2008) pág.38

El pensamiento vertical nos llevaría a insistir en cavar mejores agujeros, para no abandonar los esfuerzos invertidos, o por no preguntarse qué más se puede hacer. Pero si el agujero está en el lugar equivocado, por más que intentemos, no vamos a lograr nuestro objetivo.

A partir del pensamiento lateral, puede usarse la mente de una forma diferente, más creativa y flexible, para mirar un problema desde diferentes lugares, y saber que también así puede arribarse a una solución “correcta”.

El pensamiento lateral les permite a las personas dar con nuevas formas de reunir información sobre un problema y configurarla de forma novedosa para dar con una solución que no se visualizaba hasta ese momento (por ejemplo, cavando el agujero en un lugar nuevo, donde la tierra es más fértil); o buscar horizontalmente analogías entre situaciones que parecen muy diferentes, pero que comparten algunas características. Por ejemplo, si no hay muchos casos en las normas internacionales de cómo solucionar un conflicto de “aguas subte-

rráneas” o acuíferas, podría yo explorar cada una de las dos palabras por separado. Hay muchas soluciones a conflictos de “agua” transfronteriza a nivel de ríos, lagos y mares. Y hay acuerdos respecto a conflictos “subterráneos” cuando se trata de pesca o petróleo. En el caso de El Salvador, por ejemplo, podría investigarse cómo se resolvieron temas como el de tierras para ex-patrulleros en Honduras, Nicaragua, Colombia, u otros, de donde pudieran surgir ideas.

Pero el mayor desafío del pensamiento lateral no es buscar conocimiento solamente en lugares cercanos con problemas idénticos. Basta con que tenga un atributo común, la exploración puede ser más lejana de lo que ya se conoce. Por ejemplo, si el Presidente de China está preocupado por una rebelión de musulmanes en una provincia de su país, cuando pide consejo a su ministro de relaciones exteriores, probablemente éste le sugiera aprender de la India, un país vecino también con una considerable población musulmana. Hipotéticamente, De Bono hubiera sugerido buscar también un caso distante. Digamos que perforamos el globo terrestre con una aguja y el país que se encuentra del otro lado de China es Luxemburgo. Al principio el Presidente se podría enfadar con el canciller, pero luego podría descubrir que hay en ese pequeño país tribus gitanas de origen musulmán. A pesar de que la población es mil veces más pequeña, el aprendizaje, precisamente por la diferenciación puede dar una chispa que enriquezca el pensamiento convencional.

2. Del Futuro al Presente en etapas (backcasting): esta técnica, que es comúnmente utilizada en la planificación estratégica, puede ayudar a los participantes a reconstruir el camino que podría llevarlos a la “visión compartida”. A partir de un futuro al que establece como meta, se revierte el proceso temporal de búsqueda de los pasos que conducirán a ese momento deseado, empezando por pensar en qué tendría que pasar en, por ejemplo 20 años, luego 10 años, luego 5 años, y así sucesivamente hasta llegar al presente. Al ponerse de acuerdo en el largo plazo, luego el mediano plazo y por fin el corto plazo, los Socios suelen tener la tendencia a ser más generosos en la búsqueda de soluciones compartidas.



Por ejemplo, podrían imaginar que en el futuro, por influencia de las nuevas tecnologías, podría desalinizarse el agua de mar, y evitar las guerras por acceso al agua potable. Algunas veces, sobre todo cuando se trata de un conflicto real, resulta muy difícil que los participantes se pongan de acuerdo sobre a dónde se quiere llegar, y describir escenarios, como si fueran un rompecabezas, por la cantidad de opciones e intereses que podrían manifestarse. Sin embargo, una solución en estos casos, es abordar el backcasting basándose en principios y valores. Así, la técnica se parece más a una partida de ajedrez que a un rompecabezas (jig-saw puzzle), donde no se sabe exactamente cómo queremos que se vea el futuro, pero sí cómo deberíamos acomodar las piezas y qué principios/valores deberíamos seguir para llegar al final del juego y verlos realizados. Por ejemplo, podríamos imaginar el futuro en el país X, con altos niveles de confrontación entre los ciudadanos por la polarización política, un gobierno con rasgos autoritarios, que criminaliza la protesta y fomenta el clientelismo, acerca del cual podríamos no dar detalles de en 20 años cuál sería el partido gobernante, o cuántos partidos podrían conformarse, cómo expresarán sus demandas los ciudadanos, o cuál sería el porcentaje de la pobreza,

etc. Pero sí sabríamos que el futuro deseado podría basarse en los principios del pluralismo democrático, el multipartidismo, la elección de vías institucionales y pacíficas para resolver las diferencias entre las personas, promoción del diálogo, el fortalecimiento de la participación de la sociedad civil, la cohabitación pacífica, la inclusión, el respeto al espacio público, elecciones libres y transparentes, bajos niveles de corrupción y clientelismo político, canales institucionales para que los ciudadanos puedan expresar sus demandas y obtengan respuesta, un medioambiente sustentable, respeto a los derechos humanos, oportunidades para el desarrollo humano, y la lista podría continuar.

3. “Agrandar la torta” antes de cortarla: este método implica agregar incentivos para el acuerdo inyectando otros elementos a los que ya están en disputa, que generen más valor para distribuir en el acuerdo. No todo se relaciona con el dinero, sino que hay otras cuestiones simbólicas o tangibles que pueden estar en juego (tener voz, reconocimiento, status igualitario, etc.). Un ejemplo de este principio pueden ser los conflictos territoriales que resultan en una división injusta del terreno. En el caso de Jerusalén, se puede concebir un área municipal mucho más amplia, “agrandando” los límites hasta lo que en los tiempos del Imperio Otomano se llamaba Sanjak o distrito de Jerusalén, y luego dividirlo en una capital palestina y otra israelí. Muchas de esas tierras no están pobladas, y por otro lado donde hay una población ya mezclada, hay que seguir buscando otras soluciones -como dos alcaldías. Pero por encima de ellas, una autoridad compartida para todo el distrito, en donde funciones que merecen ser comunes (servicio de bomberos, ambulancias, recolección de basura, etc.) se resuelvan sin afectar las soberanías separadas (ejemplos como Greater Washington DC que incluye barrios de Maryland o Virginia, o el sistema de alcaldías múltiples – boroughs en el Greater London Council.

4. Desagregar: se basa en la idea de que si tenemos un gran problema, el cortarlo en secciones más pequeñas antes de elegir nuestras preferencias nos

permite llegar a soluciones mejores que 50% para cada lado. Si lo ilustramos con un río imaginario en la frontera de dos países (por ejemplo el río San Juan entre Costa Rica y Nicaragua) si supiéramos en detalle las distintas prioridades de ambos países en el uso de las aguas –consumo personal, turismo, pesca, transporte, generación de electricidad, etc.– (dividiendo entre ellas un máximo de 100 para cada lado), podríamos llegar a resultados que no son suma/cero.

Preferencias	País A	País B
Consumo personal	16	15
Turismo	12	15
Irrigación	28	10
Preservación del ecosistema	12	4
Comercio, agua mineral	9	12
Pesca	6	17
Transporte	12	7
Electricidad	5	20
Total	100 [68]	100 [74]

Es importante resaltar que en las negociaciones, muchas veces debemos aceptar “la segunda mejor opción” como parte de concesiones recíprocas con la otra parte. Algunas preguntas interesantes podrían ser:

¿Cuáles son las prioridades más altas y más bajas de cada parte? Hay diferencias en sus prioridades? Cómo se puede satisfacer a ambas, según sus intereses y necesidades?

5. Compensación no específica (es decir, que no se pagará con la “misma moneda”). Funciona concentrándose en las transacciones y sugiriendo nuevas alternativas. En el año 1978 el PM israelí Begin se muestra reacio a intercambiar todo el territorio del Sinaí por la paz con Egipto, y en ese país

el Presidente Saadat vacila porque a los palestinos no le es prometido en el tratado sino la autonomía en lugar de independencia. Entonces el Presidente Carter le ofrece a cada lado una ayuda militar de 2 billones de dólares anuales, y a largo plazo. Esta última compensación en moneda fuerte en lugar de territorios y autodeterminaciones respectivamente es un factor decisivo para que ambos lados se pongan de acuerdo en hacer la paz.

6. “Reducción de costos” (cost-cutting): implica la voluntad de perder lo menos posible cuando se asume que no puede haber un resultado óptimo. Pero, en realidad, si uno lo planea cautelosamente, se pueden realmente minimizar. Si Ecuador fue a la guerra del Cenepa con Perú en 1995 demandando ser “país amazónico”, y si bien ha ganado por puntos no ha llegado a sus orillas. Por otro lado, Perú bajo la presión de los mediadores tiene que ofrecer algo, y con tal que no lesione su control soberano, el acuerdo de paz estipula que los ecuatorianos tendrán acceso a la libertad de navegación en el río Amazonas y a un kilómetro de distancia de la costa podrán tener zonas libres de impuesto para la mercadería.

7. “Tendiendo puentes” (bridging)⁸ . Es relevante cuando ninguna parte obtiene sus demandas mínimas, sino que se diseña una nueva opción para satisfacer los intereses más importantes que subyacen a las demandas. A veces viene por el lado de un mediador activo, o por las partes en conflicto, cuando viendo que las proposiciones de ambos lados no son aceptadas mutuamente. Pensando ‘fuera del casillero’ puede permitir otra solución que no se había considerado previamente, y que es satisfactoria para ambos. Frente a las demandas absolutas de Israel y la ANP de tener control soberano sobre el lugar santo más importante en Jerusalén para ambos (el Muro de los Lamentos y las mezquitas de Al Aqsa y Omar), se ponen de acuerdo en poner la soberanía “en las manos de Dios” y mantener la jurisdicción actual, donde los funcionarios judíos y musulmanes respectivamente son los que controlan la entrada y administran su funcionamiento.

EJEMPLO:

La disputa en el Haram al Shariff/Monte del Templo en Jerusalén es sobre la soberanía en el lugar, y como línea horizontal sobre un territorio, parecería que debería ser de uno u otro (no hay aceptación de soberanía compartida, o condominio). Pero si se proyecta la soberanía en una línea vertical podremos recordar que existe tanto a nivel de recursos subterráneos o como espacio aéreo. Entonces, si se toma en cuenta que se trata de dos mezquitas en la parte superior del Monte y del Muro del fundamento que va desde esa superficie hacia abajo, entonces podrían sugerirse la idea de la soberanía de dos pisos, el alto para los musulmanes (con tal que no excaven hacia abajo sin el permiso de los arqueólogos israelíes), y el primer piso en manos judías, con tal que no suban al piso de arriba (que esta prohibido por los principales rabinos ortodoxos ya que al pisarlas inadvertidamente les quitarían el carácter sagrado a las ruinas del segundo Templo).

8. “Action Forcing Event” (evento que fuerzan a la acción): son mecanismos o situaciones creadas o diseñadas en el marco de las negociaciones y mediaciones para inducir a las partes a dar pasos tendientes a romper un estancamiento, acercarse, llegar a un acuerdo o implementar los compromisos que asumieron. Por lo general, representan puntos de quiebre en el proceso, que fuerzas a todos o a alguno de los involucrados a tomar decisiones importantes o a incurrir en costos para solucionar el conflicto o llegar a un acuerdo. Entre los más conocidos, están los “deadlines” (fechas límite), que suelen ser efectivos para lograr un acuerdo, dadas las consecuencias negativas que podría tener no cumplir con los objetivos antes de ese momento. Estos deadlines pueden ser acordados de antemano por las partes involucradas, o por terceros.

EJEMPLO:

Durante el proceso TACE (talleres académicos Cuba-Estados Unidos) se propuso en un momento, planificar un encuentro entre Raúl Castro y Barack Obama, para poder hacerles entrega de un documento de recomendaciones sobre cómo avanzar en la cooperación en áreas de interés mutuo, en la confianza de que eso contribuyera a generar confianza mutua, y eventualmente, se alcanzara

la normalización de las relaciones bilaterales. Desafortunadamente, no se llevó a cabo la idea, y los presidentes se dieron la mano en Sudáfrica, durante el entierro de Nelson Mandela. Quizás ese momento, sirva para los mismos fines.

9. “Crowdsourcing” (colaboración abierta distribuida): es un fenómeno relativamente nuevo, producto de la interconectividad global que brinda la internet. Es una herramienta participativa online abierta para crear contenidos de una manera colaborativa, o llevar a cabo una tarea o actividad de manera conjunta. Un grupo, una institución o un individuo reúne a una comunidad de personas cuyos conocimientos y heterogeneidad pueden variar, para conseguir más y mejores soluciones a un problema, o reunir información de alta calidad e ideas innovadoras en un período más corto de tiempo que el que implicaría la participación en una tarea similar de forma presencial. Esta metodología tiene algunas ventajas: bajos costos; retroalimentación permanente de aportes; mayor flexibilidad; acceso a recursos humanos capacitados; la posibilidad de convocar a participantes de distintos lugares (ciudades, provincias, países, regiones, etc.); la democratización de oportunidades para involucrarse; distribuir una tarea que una sola persona no podría realizar (“más cabezas piensan más que una”); y tener la posibilidad de elegir la mejor solución o la alternativa más viable entre un conjunto de propuestas y contribuciones. Sin embargo, una de las limitaciones que podría tener este tipo de estrategia, es la confidencialidad.

10. Serendipia (serendipity) o encontrar lo que no se busca. El término fue acuñado alrededor del año 1754 por Horace Walpole, a raíz del cuento persa “Los tres príncipes de Serendip”. La historia tiene lugar en la isla de Serendip, que era el nombre árabe de Ceilán (actual Sri Lanka), donde los protagonistas solucionaban sus problemas a partir de las casualidades. Los príncipes organizaban expediciones hacia el interior de la isla en busca de ciertos elementos. Como no lograban encontrarlos, volvían siempre con otros objetos, que servían para otros propósitos y eran igualmente útiles. Por lo tanto,

una serendipia consiste en un descubrimiento inesperado, por accidente, que ocurre cuando se está buscando otra cosa. Llevada al plano de la creatividad, esta técnica ha sido muy popular entre los intelectuales de los años 1970s. Trata de romper con nuestra lógica secuencial, a través de hallazgos inesperados. Tiene tres atributos: oportunidad de encontrarse con algo nuevo y diferente; percepción para ver algo positivo y/o útil en lo que aparece; y sagacidad para reflexionar y explicar las conexiones.

La metodología, comienza por enunciar lo que se pretende “encontrar”. Luego, utilizando documentos, libros, diccionarios, un catálogo, un libro de gráficos o publicidades, se abre en una página al azar, señalando una palabra, un gráfico, o lo primero que aparezca. A continuación, se pregunta:

¿Qué tiene que ver lo que queremos encontrar con esta palabra o imagen que encontramos por casualidad? ¿Qué sugiere?

Se examina de manera detallada cada relación que pueda surgir, por absurda que parezca. Debe llevarse la imaginación lo más lejos posible, para encontrar las relaciones desde todo ángulo y explicarlas. Se deben relacionar las palabras entre sí (bisociaciones), y luego alejarse lo más posible de su sentido literal.

Anotar todas las ideas a medida que surjan. Cuando se piense que todas las relaciones se han agotado, repetir el proceso, abriendo el libro o documento y encontrando un nuevo objeto. Repetir cuantas veces se crea necesario.

Esto nos ayudará a saber más del problema, y quizás encontrar soluciones, al abrir nuevas dimensiones de la realidad que no estaban presentes antes.

En resumen, educando sistemáticamente nuestra inteligencia a pensar diferente a lo que ya sabíamos abre oportunidades, hecho esencial en situaciones de nerviosismo en donde tenemos la tendencia a la miopía. Esto es comprensible cuando se trata de responder a las necesidades no tangibles o psicológicas de las partes, como la aceptación, el reconocimiento, la dignidad o el pedir y otorgar perdón. Pero podemos mantener que aún en las necesidades materiales y tangibles los conflictos no son necesariamente suma/cero. Cuando se trata de tierra y agua, lo vemos como recursos finitos.

23. Construcción de consenso

En los talleres de transformación de conflictos y diplomacia ciudadana, no se vota. Por lo tanto, esta habilidad es fundamental para la aceptación de una idea, que tiene que ser apoyada por todos.

La razón detrás de esto, radica en que si no hay aprobación en la sala, después de un proceso tan detallado de generación de confianza y aprendizaje de habilidades, es improbable que esta solución o idea sea aceptada en la casa propia de cada lado del conflicto.

Por lo tanto, hay que hacer un esfuerzo especial de llegar al consenso.

A continuación, mencionamos algunos métodos y técnicas que contribuyen a alcanzar una decisión consensuada. En la sección anterior, se presentó el ejercicio “Cerrar la brecha”, que también es una forma aunque primaria, de lograr consenso.

24. Nuestra visión compartida: Un ejercicio para prever el futuro

Este ejercicio propone crear una base positiva para mirar hacia el futuro y destacar los peligros en caso de que la situación continúe como está. El objetivo es generar un sentido de pérdida destacando un futuro posible y un futuro negativo. Cuando se concluyen las dos fases del ejercicio, éste resulta ser una fuerza motivadora y útil para llevar a los participantes hacia la resolución de sus problemas inmediatos.

Muchas universidades y organizaciones, y empresas tienen un documento llamado “Misión” (Mission statement), donde la comunidad en su totalidad -incluyendo estudiantes, profesores, graduados, administradores en el primer caso y empleados, ejecutivos y accionistas en el segundo- se involucra en diseñar una formulación que detalla los objetivos y medios para implementarlos, que los llevan a ser parte de esa entidad.

De la misma manera, puede diseñarse un documento de “Visión” con una mirada hacia el futuro, que describa las metas compartidas a largo plazo, y cómo se imagina el país, la organización, o la comunidad en ese momento lejano.

Ejercicio 40

“Construir la Visión compartida”

Parte A

Construir una visión colectiva implica pedirle a los Socios que imaginen el futuro, dentro de 20 ó 30 años y compartir con el taller las mejores situaciones posibles –pero realistas– que puedan ocurrir en sus regiones, países, naciones o grupos en conflicto. Se debe dedicar tiempo para alentar a los participantes a que sean comunicativos y creativos, circulando alrededor de la mesa o por la sala de reuniones para obtener respuestas de todos los participantes.

La atmósfera tiende a ser pacífica y constructiva. Es más fácil encontrar denominadores comunes para dentro de dos décadas.

Parte B

Luego sigue un momento de anticlímax, en el cual los facilitadores, disculpándose, les piden a los participantes que consideren la peor de las situaciones posibles para dentro de veinte años o más.

Normalmente hay cierta oposición: algunos afirmarán que la situación no puede ser peor, pero otros no estarán de acuerdo. Sin embargo, todos contribuyen a la conversación, y mientras la atmósfera se torna más densa y deprimente, los Socios recuerdan de dónde vienen. Se habla de niveles mayores de conflicto, de estancamiento económico, incremento en la dependencia de la ayuda humanitaria, guerra de guerrillas, terror, pérdidas masivas de vida, hambrunas, caos, amenazas nucleares, emergencia de conflictos étnicos latentes, así como otras escenas descorazonadoras. Todo esto debe ser anotado en la pizarra o en un rotafolio, para luego resumirlo en un documento.

Parte C

Opción 1

Se puede discutir el propósito de este ejercicio. Una opción es tratar de recapitular las situaciones positivas provistas por los participantes (y explícita o implícitamente mantener aparte las negativas) en una suerte de “informe” que mostrará la sabiduría y cordura colectiva del grupo.

Opción 2

En vez de que los facilitadores hagan el trabajo, debemos alentar a que los Socios, en equipo se encarguen de esta tarea por un par de horas o por un día –mientras se realizan otras actividades de la agenda.

Durante el taller realizado en el sudeste de Asia con los ribereños chinos, birmanos y tailandeses del río Salween, en una situación de conflicto latente, tres personas se ofrecieron voluntariamente para hacer el trabajo por separado, y se les prometió un “premio” por hacerlo. Luego de terminarlos durante la noche, los textos fueron integrados con la ayuda de uno de los grupos. Las páginas de las visiones originales se repartieron por toda la habitación y se revisaron una a una para asegurarse de incorporar todas las ideas al borrador. Obviamente, las consideraciones políticas y diplomáticas tuvieron un papel importante, pero como se mencionó antes, es más fácil ponerse de acuerdo sobre proyectos comunes para dentro de veinte años o más, que sobre ideas a ser implementadas en el presente.

También se puede utilizar la técnica del “backcasting”.

El “backcasting” –o “backtracking”– permite conjeturar la situación para dentro de diez años y luego cinco, lo cual ayuda a preparar la agenda de discusión de los siguientes días, a través de un acercamiento A.R.I.A. Es importante que los mismos participantes establezcan las prioridades a ser discutidas durante el taller, para concentrarse en las agendas elaboradas en conjunto.

En la generación de una visión compartida a largo plazo entra en juego una dinámica nueva: se habla ahora de un “equipo” que quiere, conjuntamente, maximizar sus ganancias en el futuro (visión positiva) actuando juntos contra circunstancias adversas (visión negativa).

Con esto concluye la parte de entrenamiento y pre-negociación del Taller, a la que le siguen los ejercicios integradores principales en los cuales los Socios intentarán negociar creativamente y proveer, junto con los facilitadores, soluciones para el conflicto inmediato.

La próxima sección del taller comienza con métodos alternativos para alcanzar consenso.

Fase 3 - Generación de consensos

25. Hacia las soluciones innovadoras

En las Fases 1 y 2 nos hemos concentrado en preparar a los Socios en conflicto para trabajar con los principios de la resolución alternativa de disputas y con métodos más específicos de resolución cooperativa de conflictos. En estos días se ha construido una percepción de mayor confianza, por lo que estarán listos para buscar soluciones innovadoras.

La resolución cooperativa de problemas se basa en la búsqueda del consenso como alternativa para reforzar soluciones o compromisos débiles. La búsqueda del consenso involucra tomar decisiones que no están fundadas en la autoridad de la mayoría, sino que se asegura que las preocupaciones de todos serán oídas y tratadas antes de tomar decisiones. Esto implica que la opinión de todos los participantes debe tener el mismo peso y merecer la misma consideración. Los siguientes ejercicios para la búsqueda de consenso pueden ser utilizados para ilustrar este acercamiento.

El último de ellos, el proceso A.R.I.A. presenta quizá la opción más práctica y sofisticada de llegar a un consenso dentro de un grupo de hasta 20 personas. Si se tratara de más, hay que buscar otras formas creativas.

Ejercicio 41

“F.O.D.A.” (Fortalezas internas, Oportunidades externas, Debilidades internas y Amenazas externas)

Se le pide a los participantes que piensen ideas sobre un tema (por ejemplo, posibilidades de ocupación y carreras de las mujeres costarricenses) y elaboren una lista de dificultades y oportunidades.

Se pide a los participantes que las prioricen en una lista de factores positivos internos y externos (maximizando las oportunidades y cualidades respectivas) descendiendo hacia un listado minimizado de factores negativos (amenazas y debilidades).

Cada persona se vuelve hacia el participante de su derecha, toma su lista y tacha todo menos las tres prioridades más importantes, luego hace lo mismo hacia la izquierda. La lista común es el consenso institucional.

A continuación, se presentarán ejemplos de metodologías más complejas para resolución de diferencias y búsqueda de consenso según se produzcan en tres niveles:

1. Nivel micro: mediación interpersonal
2. Nivel medio: mediación comunal con el método Ho'Oponopono
3. Nivel macro: transformación de conflictos sociales y políticos a nivel estatal, nacional o internacional mencionando métodos como Mínimos Denominadores Comunes (MCD) y Mejor Oferta Unilateral (MOU), y nos concentraremos con mayor profundidad en el método A.R.I.A. desarrollando el modelo creado por Jay Rothman.

26. Nivel micro: Mediación inter-personal

Cuando hablamos de mediación inter-personal, hay una rápida asociación a procesos para resolver casos de disputas familiares o comerciales. Sin embargo, tiene aplicaciones más amplias, a nivel social o laboral por ejemplo, cuando las decisiones las toman los líderes comunitarios, caciques, representantes sindicales, etc.

¡ATENCIÓN!

En ocasiones, los conflictos surgen por enfrentamientos personales y luego se generalizan. Estos son los casos en que las diferencias sobrepasan las causas que cada uno defiende.

La mediación, tomada a modo general, suele atravesar un proceso de 3 momentos con 5 etapas:

- a. **Preparación:** antes del comienzo del proceso, el mediador estudia a

profundidad el caso, e informa a las partes sobre el contenido y las etapas del mismo.

b. Encuentro de las partes en una localidad neutral, segura, libre de interrupciones, apropiada para una negociación en cinco fases:

a. Apertura de la mediación. En esta primera etapa, se da la bienvenida y se explica el rol de mediador, su imparcialidad y se comparten las expectativas del mismo y de las partes. Se debe explicar el proceso de la mediación, las guías, su carácter voluntario, la toma de decisiones por las partes y su implementación. Se confirma que las partes tienen el poder para llegar a un acuerdo, y que participan en buena fe. A su vez, deben ponerse de acuerdo en el nivel de confidencialidad del mismo (incluso la destrucción de notas), y se establecen algunas reglas para el intercambio, como evitar interrupciones y amenazas, lenguaje abusivo y/o violencia; no usar teléfonos celulares, no fumar, etc.). Se asegura de que todo es confortable en el lugar. En esta instancia, una vez que todos han comprendido el procedimiento y han llegado a un acuerdo inicial sobre cuestiones relativas al proceso, se firma un acuerdo respecto a la aceptación del mismo, y si se llegara a decisiones, sobre su implementación. Las partes y el mediador conservarán copias del mismo.

b. Invitación a las partes a una declaración de sus posiciones. Esto implica una presentación inicial de la perspectiva de cada uno sobre el conflicto y su importancia. El facilitador invita a la parte menos favorecida por el status quo a hablar primero, pero sin generar disputa sobre este aspecto. El facilitador con su escucha activa resume las posiciones de ambas partes, resaltando puntos de convergencia y disidencia, pidiendo confirmación de la interpretación. Las partes pueden confirmar, desarrollar puntos no clarificados previamente, o corregir algún punto no bien comprendido, y el facilitador vuelve a reiterar su análisis de los nuevos detalles.

c. Comienzo del diálogo entre las partes respecto a las posiciones presentadas sin intervención inicial del mediador/facilitador. Una vez agotada esta fase, el mediador comienza a resaltar las necesidades surgidas del intercambio de opiniones, llevando hacia la aceptación de una agenda que marque

los puntos que requieren negociación específica en busca de soluciones puntuales. Si una de las partes o ambos se sienten inseguros, recalcar las ventajas que ofrece este proceso en comparación con el M.A.A.N. (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)³⁹, es decir lo que podría hacer cada uno si no se llegara a un acuerdo. La falta de un acuerdo consensual deja abierta la posibilidad de resultados unilaterales que son menos duraderos y estables que soluciones compartidas. Si una o ambas partes estuviesen interesadas en conversar con el mediador en forma separada, es factible, siempre y cuando se encuentre con las dos partes, para evitar sospechas de parcialidad.

d. Lluvia de ideas para cada punto de la agenda, preferentemente por las partes en conflicto, aunque si no hubiese aportes constructivos, el mediador podría preguntar sobre la relevancia de soluciones adicionales provenientes de su experiencia en otros casos, las normas establecidas, o su propia comprensión de las necesidades de ambas partes. Esta intervención más pronunciada tiene que hacerse cautelosamente.

e. Evaluación de las ideas, con un chequeo realista de las opciones de una posible implementación. Cuando existe un acuerdo con pequeñas correcciones amistosas al texto sugerido por una de las partes y por la otra, se configura el texto final. Puede ser un acuerdo de principio, y después de un intervalo para permitir correcciones lingüísticas y de estilo en el texto. Se lleva a la firma por ambas partes y por el mediador. Se discuten en detalle los términos y se establece un cronograma para la implementación del mismo.

c. Fin del proceso y evaluación del mismo a cargo de las partes.

Una vez presentado el entrenamiento en mediación, luego se intenta ponerla en práctica a través de algunas simulaciones. Es mejor centrarse en una situación real para los participantes. De ser posible, un mediador profesional debería coordinar esta sección. En ocasiones, se ha pedido a los participantes que den ejemplos de sus propios conflictos personales para la mediación. Si nadie quiere hacerlo, se solicita a algunos participantes que representen una situación pre-diseñado, dándoles espacio para improvisar.

Ejercicio 42

Un caso hipotético para simular la mediación

El facilitador puede repasar los distintos estadios de la resolución del conflicto³⁰, y puede organizar una discusión con todos los participantes en el taller, con una dinámica de “pecera” (fish bowl) en donde la mediación se realiza en el medio del círculo con los dos lados y el mediador y el resto alrededor, alentándolos a formular preguntas a cada una de las partes o a hacerle sugerencias al mediador.

El planteo de la situación hipotética podría ser un caso en el que un policía condecorado por actos heroicos demanda a un periodista que ha cubierto la historia. Al recopilar la información, algunos amigos le dijeron al periodista que el policía es homosexual, lo cual le dio una primicia que fue publicada en primera plana. La defensa del periodista se basó en que la información era correcta y en que su propósito fue noble, es decir, demostrar a toda la ciudad que la comunidad homosexual incluye policías valientes y dedicados, con lo cual se propuso destruir estereotipos. Sin embargo, este juicio arruinó la vida del querellante ya que sus colegas no quisieron trabajar con él y se burlaban de él; finalmente tuvo que solicitar una licencia y posiblemente acabe renunciando a su cargo.

De-briefing

Es posible que algunos Socios hayan participado en otros talleres y proyectos de negociación y estén familiarizados con la mediación interpersonal. Como en otras ocasiones, se les puede pedir ayuda en la conducción del ejercicio. O más aún, enriquecer el de-briefing relatando otras experiencias reales o simuladas.

Ejercicio 43

Revisar otros métodos

Si el tiempo lo permite, los facilitadores pueden enfocar el taller en el potencial del campo, familiarizando a los participantes con los métodos utilizados. Por ejemplo:

- a. Discutir la experiencia de Jimmy Carter en Camp David con los representantes palestinos e israelíes;
- b. “procedimiento de texto único” (single-text procedure)³¹
- c. “diplomacia de computadora portátil” (notebook diplomacy) utilizado por el mismo ex presidente en Haití (un texto producido en laptop, que puede ser llevado de un lado a otro para ser pulido, puede ser una manera eficiente para lograr un acuerdo).
- d. “mediación de pares” (peer mediation) con niños y adolescentes en escuelas de varios países. Los escolares voluntarios son entrenados en el proceso de mediación, y cuando surge una disputa, estos pequeños expertos se dirigen a cada una de las partes del conflicto, los calman, sugieren ayudarlos en un proceso de mediación. Los participantes, ya han sido entrenados y ahora lo relatado posee un extraordinario poder inspirador. Si ellos pueden hacerlo, ¿Cómo no podrán hacerlo los adultos? Una buena discusión permite adaptar esta herramienta a los círculos profesionales de los Socios.

Ejercicio 44

Revisando nuestros propios métodos

Alternativamente, se puede proponer a los participantes que indaguen sus propias culturas para encontrar sus propios mecanismos de mediación. De las sociedades japonesas a las árabes, la familia, el lugar de trabajo, y las personas

mayores han sido muy efectivos para regular los niveles de conflicto utilizando costumbres milenarias. Este ejercicio es muy enriquecedor.

27. Nivel medio: Mediación comunal (Ho' opono)

Johan Galtung, uno de los pioneros de, es quien introdujo este antiguo método de sanación hawaiano para la transformación de conflictos y la reconciliación. Él lo aprendió en la Polinesia, donde las familias, los amigos, y en la educación se utiliza esta metodología para encontrar la armonía en las partir del perdón, una vez que las partes descubren cuál es su responsabilidad en los acontecimientos que han causado sufrimiento, incluso aquellos que no han cometido un delito pero por su pasividad podrían haberlo mitigado o limitado. La culpabilidad, entonces, puede incluir actos cometidos o omitidos.

Galtung, luego de comparar distintos métodos de resolución de conflictos, utilizó este proceso de solución de problemas como prototipo para la búsqueda de consenso en disputas comunales, debido a que lo consideró el más poderoso y efectivo.

Desde entonces, lo hemos usado para diferentes tipos de conflicto y contextos culturales en Lesotho, Venezuela, Estados Unidos e Israelí/Palestina, con el propósito de que la comunidad supere el ciclo de tensión, acusaciones, fragmentación, violencia y revanchismo.



Ho' opono en la lengua de los Polinesios tiene múltiples significados, aunque todos ellos encierran el mismo objetivo: “poner las cosas en su lugar”, “enderezar lo torcido”, “hacer lo correcto”, “enmendar un error”, según sea traducido. Si bien en Hawaii tuvo y continúa teniendo un alto componente

religioso, ha sido secularizado y simplificado para su aplicación en el campo de la transformación de conflictos.

El método se ajusta a pequeñas comunidades donde la gente, o por lo menos los más activos, se conocen por nombre, membresía o de cara. Se invita a los principales Socios -incluyendo los protagonistas del incidente, los que indirectamente estarían involucrados y aún a aquellos que podrían aportar en la búsqueda de soluciones.

Asimismo, el Ho'o Pono es adaptable para un conflicto multisectorial donde hay más de dos lados responsables.

En términos metodológicos, en la tradición hawaiana, el proceso se desarrolla durante un día entero, desde la salida hasta la caída del sol.

Se elige la facilitación de lo que quien se considera “la persona sabia” y un criterio para la elección es que tiene ya su pelo blanco, o es el miembro más antiguo o mayor del grupo. El pelo canoso, no es muy extraño en nuestros pueblos, ni implica necesariamente sabiduría. Hay jóvenes que también pueden cumplir con esa tarea. Sin embargo, en su contexto inicial, implica que son personas con muchos años de vida y experiencia. Por lo tanto, es importante que quien modere el proceso sea una persona que posea experiencia, y el reconocimiento de quienes estarán involucrados.

En uno de los talleres facilitados en el marco de un proyecto de CRIES en El Salvador con la Sub-Secretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado en el 2012, los participantes sugirieron el uso del término “persona buena”, debido a que colaboraba con la labor pacificadora. El término estuvo presente en la legislación civil que se utilizó en el pasado para los procesos de conciliación propios de los años 70. Actualmente no se encuentra vigente. Lo importante es reemplazar el título de “facilitador” por terminología local, que ayude a la adaptación del método al contexto, y pueda haber una apropiación del mismo, sin que se perciba como algo foráneo y ajeno a las tradiciones.

El o la facilitador/a invita a no más de 20 personas a sentarse en un círculo, y se espera que todos puedan participar en el proceso de mediación comunal, que se desarrolla en 5 fases:

1. Establecer los hechos: la “persona sabia” abre el proceso dándoles a todos la bienvenida. Explica que todos están presentes para buscar soluciones a un conflicto o a una situación dolorosa. Por lo tanto, los invita a respetarse mutuamente cuando tengan la palabra. Luego, relata los hechos que acontecieron, que generaron o agravaron el conflicto, sin herir a nadie.

2. Experiencias y sentimientos [catarsis]: La “persona sabia” o facilitadora pide a los participantes que compartan sus vivencias y sentimientos. Posiblemente, quien hable primero sea la persona más perjudicada, y seguidamente la palabra la tendrán sus contrincantes, y también aquellos que presenciaron lo ocurrido en esos momentos, o tendrían referencias previas o posteriores que hayan exacerbado la disputa. El tono será posiblemente de confrontación, y las versiones de las distintas partes enfatizarán sus diferentes verdades.

“Las historias importan. La multiplicidad de relatos importa. Las historias se utilizan para desposeer y para demonizar, pero también pueden ser usadas para empoderar y para humanizar. Las historias pueden quebrar la dignidad de mucha gente, pero también pueden reparar esa dignidad. Nunca existe una sola historia sobre nadie ni sobre un lugar.”

Chimananda Ngozi Adichie (novelista) / Traducción de los autores.
TED Talks, Julio 2009, Oxford, Inglaterra.

3. Análisis introspectivo: La persona facilitadora guía a los Socios para que reflexionen retrospectivamente sobre si hubieran podido actuar de una manera diferente, enfocándose en su propio rol, revisando su responsabilidad en los hechos. No sólo se llama a los que estuvieron directamente involucrados, sino también aquellos que observaron los sucesos o el proceso en general sin haber intervenido, y que pudieron haber obrado de otra forma para evitar el conflicto. Y más aún, se pide a aquellos que podrían o deberían haber estado presentes y que no lo hicieron a su debido tiempo, que también

hagan una auto-reflexión. Esta tercera etapa, no tan característica de la justicia occidental, donde se reconoce el derecho a callar y no reconocer la propia culpabilidad, no evade la responsabilidad personal o institucional, a pesar de que en un contexto judicial, serían confesiones auto-incriminatorias. Esta fase es una contribución original a nuestro campo, dado que implica que tanto por comisión o por omisión, y si bien en distintos grados, todos seríamos responsables de nuestros actos. No se trata de encontrar un solo culpable, sino de reparar el sufrimiento y buscar soluciones compartidas al conflicto. Por lo tanto, hay que hacer énfasis en la necesidad de que todos los Socios se planteen honestamente sus roles y puedan reconocer las consecuencias de sus actos. Cada uno habla a su tiempo.

4. Buscar soluciones y hacer compromisos: Una vez establecidos los hechos, y reflexionando sobre otras posibles conductas en el pasado, ahora se trata de proyectar lo que se debe hacer en el futuro, como también cómo tratar de remediar los daños causados en el pasado. Se genera una lluvia de ideas, en donde podrían éstas verse espontáneamente o aún integrando los distintos tipos de soluciones de acuerdo a categorías usadas universalmente para incrementar la reconciliación. La larga lista de Galtung incluye:

» Cerramiento: dar vuelta la página para un nuevo inicio no implica olvido, sino simplemente dejar el odio y el enojo por detrás y tratar las cuestiones como lo son;

» Justicia restaurativa: proveer a las víctimas de una compensación y ayuda más valedera que sólo el castigo del perpetuador, quien debiera ser parte de esos actos de rehacer los daños causados, sean materiales o espirituales;

» Castigo: en sí mismo no es una solución, pero sí podría formar parte de un proceso que tuviera otros elementos;

» Pedido de perdón: sin asumir anticipadamente que recibirá la absolución de su culpa por parte de la víctima. Debe nacer dentro del proceso mismo y no como condición previa;

» Curación: en el sentido psicológico y a veces físico también (compartiendo el dolor y el sufrimiento causado, ayudando a sobreponerse del trauma,

buscando cicatrizar las heridas que se han abierto dentro del grupo);

» Penitencia: los victimarios podrían adjudicarse a sí mismos una privación que les permita reflexionar sobre el daño causado;

» Reactuar los sucesos: se trata de reproducir nuevamente los sucesos, por penosos que sean, para que pueda producir una catarsis entre los responsables de lo ocurrido;

» Karma: comprender el destino común de los miembros de la comunidad, la responsabilidad compartida en buscar caminos constructivos;

» Búsqueda de la verdad: cuando ya se ha avanzado en el proceso, la verificación de los hechos sin represalias recriminatorias, ayuda a prevenir de que tales sucesos vuelvan a ocurrir;

» Reconstrucción mutua: todos los participantes asumen tareas conjuntamente para mejorar la situación;

» Transformación del conflicto: sugerir técnicas y mecanismos para que el aprendizaje rinda frutos y tales incidentes no vuelvan a ocurrir.

Usar esta variada gama de instrumentos proveerá abundantes ideas, sobre las cuales la persona-sabia buscará llegar a un consenso.

Cada uno de los participantes tiene que adoptar algunas de las soluciones compartidas y comprometerse a apoyar su realización en términos prácticos (con fecha, lugar, tipo de acción). En lugar de decir lo que otros deben hacer, enfocar en nuestra propia conducta constructiva, prometiendo ser parte del nuevo proceso.

5. Clausura: Llegando al final de la jornada, después de un largo día, en esta etapa, de acuerdo a su concepción original, el facilitador recuerda a los participantes que lo único que habrán de recordar del proceso son los compromisos adoptados en la etapa anterior. Como ritual, se quema todo documento que testifique sobre las deliberaciones, y sólo queda el documento final, aprobado por los participantes. Se da por cerrado el incidente pasado y se mira hacia adelante. Luego de esto, los Socios pueden compartir una canción, o una comida, dependiendo de la ocasión.

Este ejercicio de mediación comunal puede representarse a través de una simulación para la práctica.

EJEMPLO:

En diciembre de 2007, se llevó a cabo un taller de entrenamiento organizado por CRIES en São Paulo, Brasil, para los miembros de la Plataforma Latinoamericana para la Paz y la Prevención de Conflictos. Edy, junto a dos participantes locales (Diego Magalhaes y Manhana Campos de Aguiar), prepararon un caso para la simulación del Ho'Oponopono. El mismo recolectó información de la prensa para la fase de establecimiento de los hechos, sobre el tema de la crisis interreligiosa en Salvador de Bahía. Luego de reunir información sobre un conflicto dado por tradiciones divergentes, y su escalada, se repartieron los roles entre los participantes y se llevó adelante el ejercicio.

28. Nivel macro. Mínimo Común Denominador (MCD), Mejor Oferta Unilateral (MOU) y A.R.I.A.

I. Mínimo Común Denominador (MCD)

Este ejercicio está basado en la utilización del método de 'pensamiento lateral', guiando a los Socios por algunas analogías compiladas especialmente para ellos. Cuando el conflicto atraviesa un período de estancamiento y no se encuentran salidas, se aconseja poner la mirada en otros lugares, a la distancia para investigar qué soluciones se han encontrado a conflictos similares o que comparten alguna característica. Puede, asimismo, fijarse en cuestiones opuestas al conflicto actual, y pensar soluciones ilógicas como manera de ejercitar la creatividad en la búsqueda de soluciones alternativas. También se puede aprender de las diferencias.

Este proceso requiere un período preparatorio con un nivel de análisis de casos similares apropiados a la comparación con el conflicto específico que se está discutiendo. Pero si los organizadores del taller no han elaborado un análisis de las soluciones de conflictos similares anticipadamente, aun así se puede llevarlo a cabo, con una variación.

Dado que las partes representando su propio conflicto son conocedoras no sólo de las soluciones sugeridas por su parte sino también por el otro, podrían intentar usar la dinámica del MCD sin compararlo con otros conflictos.

Ejercicio 45

Se divide a los Socios en dos equipos formados por integrantes de la misma parte.

Parte A

El Equipo 1 debe concentrarse en una sala separada durante 45-60 minutos, en cinco o más mayores concesiones que estarían dispuestos a hacer, para luego pensar en cinco o más demandas mínimas aceptables que esperan de la otra parte, y les escriben en un papel de rotafolio.

El Equipo 2 sigue el mismo procedimiento.

Los dos equipos vuelven a juntarse y se les pide que expongan en la pizarra los puntos mínimos de su demanda con las concesiones mínimas que estar dispuestos a dar al otro lado. De igual manera, la otra parte lo hace desde su lado. Si hay buena voluntad entre las partes, habrá algunos puntos en común, pero no sucede muy a menudo.

Parte B

Los socios deben volver a agruparse, pero en equipos mixtos (3 y 4), deben tomar las opciones propuestas por los Equipos 1 y 2 y tratar de llegar a un acuerdo en 45-60 minutos (nuevamente, trabajando en salas separadas.) Por su deseo de alcanzar resultados positivos, la dinámica entre los Equipos 3 y 4 puede proveer mayores posibilidades de éxito, y uno o ambos grupos pueden regresar a la reunión general con soluciones compartidas.

Si los miembros de estos grupos aún no han llegado a un acuerdo, se justifica pasar a un proceso que pueda proveer un nivel más alto de negociaciones de principios.

EJEMPLO:

Esta técnica ha sido utilizada por el Center for International Dispute and Conflict Management (CIDCM) de la Universidad de Maryland para trabajar en tres conflictos de la región transcaucásica: Osetia del Sur/Georgia, Abkazia/Georgia y Nagorno-Karabaj (que incluye a Azerbaiyán y Armenia). Las tres disputas involucran casos de regiones separatistas, dentro de estados establecidos, que piden un mayor grado de independencia. El “pensamiento lateral” llevó a investigar las características de los microestados independientes existentes, por lo cual se pudo ofrecer a los socios una síntesis de sus atributos. Durante los meses de preparación del taller sobre la región, que tuvo lugar en Aland, Finlandia –uno de los mejores y más antiguos ejemplos de autonomía–, los socios locales investigaron casos similares en otras partes e identificaron una lista de opciones logradas de mutuo acuerdo utilizando el sistemático marco de autonomías de Ruth Lapidoth³².

En un documento llamado “Difusión del poder: opciones para sociedades en transición” se informó sobre los casos de las Islas Aland (una parte autónoma de Finlandia donde se habla sueco), de la Generalitat de Catalunya (la región más descentralizada de España), y la Comunidad de Puerto Rico (con status de Estado Asociado de los Estados Unidos). Se desagregó el paquete completo de acuerdos según las diferentes funciones: culturales, políticas (ejecutivas, legislativas y judiciales), económicas, religiosas, infraestructura, de lenguaje, etc. Más tarde, se pidió a los Socios que se sentaran alrededor de la mesa e individualmente escribieran las cinco cualidades preferidas y las cinco mejores soluciones posibles, recordándoles nuevamente que debían tener en cuenta, en la medida de lo posible, las preferencias de las otras partes involucradas en el conflicto.

La expectativa es que los grupos produzcan una declaración que incluya los atributos mencionados en el área de acuerdo que podrían representar principios compartidos regionalmente; esto es mucho más fácil que obtener una declaración de posibilidades alternativas por parte de los Socios con respecto a cada uno de los tres conflictos. Los puntos de acuerdo alcanzados por los Socios Caucásicos fueron más de los anticipados, y las partes mayores (Azerbaijan y Georgia) hicieron más concesiones que las partes menores (Abkazia, Osetia del Sur y Nagorno-Karabaj.) Los Socios se pusieron de acuerdo en lo que luego se llamó “Primera Proclamación Regional de Principios para la resolución de conflictos en el Transcaucaso” (hoy traducida a todas las lenguas regionales.)

II. Mejor Oferta Unilateral (MOU)

Esta herramienta puede ser útil para encontrar soluciones a conflictos sindicales, o de comunidades o pueblos indígenas con compañías mineras o corporaciones multinacionales, etc.

Hay casos en los que uno o ambos gobiernos o entidades oficiales, debido a profundas divisiones internas no logran brindar soluciones intermedias que puedan ser puestas sobre la mesa. El temor es que su coalición interna lo obstaculice. La tercera parte, frustrada, ve que no llegan a “tirar la última carta” por temor a que el adversario la tome como base de negociación y exija aún más. Esto ocurre, sobre todo, cuando los negociadores oficiales no reciben la aprobación de sus superiores, y cuando tampoco han generado relaciones de confianza, como hemos sugerido en nuestra primera etapa. Es el momento en donde la diplomacia ciudadana puede jugar un rol importantísimo.

Con conocimiento de los líderes de su propio bando, se pide permiso de acción y para sugerir –pero sin confirmación oficial– cual sería la mayor concesión posible. La parte, entonces, debe diseñar “una oferta que no pueda ser rechazada”. Dada la naturaleza confidencial del ejercicio y las características no vinculantes de las deliberaciones, no hay nada que perder si se realiza una proposición generosa y tentadora. Generalmente, este mecanismo funciona mejor si el que hacen volar el globo de prueba es el lado más poderoso del conflicto (“top-dog”)

Por lo general, en una negociación, ninguna de las partes hace una oferta que sea inmediatamente aceptada por su adversario, sino a una que se considera insuficiente. Esto lleva, la mayoría de las veces a un estancamiento en el proceso. La tarea del facilitador consistiría entonces en preguntar a cada una de las partes, sin revelar lo dicho por ninguna, cuál es la última concesión que estarían dispuestos a hacer. Sin mencionar cuál sería la última oferta, se explora si la contraparte estaría dispuesta a aceptar, sobre la base de un planteo hipotético. Si hay una respuesta positiva, se comunica a las partes que aún hay espacio para la negociación.

La oferta no tiene que necesariamente traducirse en números, sino que

puede involucrar otros aspectos que sean mutuamente beneficiosos, tanto tangibles como intangibles.

La MOU tiene el potencial de hacer que los elementos moderados de la parte débil se sientan motivados a luchar dentro de su grupo por una aceptación de la oferta como realista, o sino como un paso positivo hacia la resolución final.

A nivel the Diplomacia de Primera Vía (Track I), siempre es difícil para una parte de llegar a ofrecer su última y más generosa oferta con la aclaración de que no habrá mas concesiones.

EJEMPLO:

Uno entre los muchos errores que obstaculizaron la llegada a un acuerdo en la reunión cumbre de Camp David convenida por el Presidente Bill Clinton en el 2000, fue cuando el entonces Primer Ministro Israelí, Ehud Barak ofreció lo que realmente fuera la más avanzada oferta israelí de retiro de los territorios palestinos, diciendo que no habría otra mejor. Pero cuando fue rechazada por los palestinos, y Clinton pidió un esfuerzo suplementario por parte de los Israelíes, eso fue concedido, dado que minaría la credibilidad de la posición israelí. Por lo tanto, es más fácil hacerlo en la diplomacia ciudadana, y si funciona, informar a los círculos oficiales de los resultados.

III. Método A.R.I.A. (Adversarial/Reflexivo/Integrador/Acción)

Esta metodología es una de las más utilizadas en los Estados Unidos y en el ámbito internacional, y ha sido desarrollada por Jay Rothman, y probada en laboratorios sociales. Hay varios libros sobre el método, el último recientemente publicado provee casos de uso doméstico e internacional.³³

El método ha sido concebido para tratar conflictos diádicos, es decir, donde hay posiciones enfrentadas de dos lados, dos Estados, dos pueblos, dos comunidades. La previamente mencionada mediación comunal puede ser multisectorial, y con una minuciosa preparación y un esfuerzo mucho más avanzado de facilitación, podría también el ARIA ser utilizado para tratar conflictos de entre más de dos grupos, haciéndolo cada vez con Socios distintos

dentro de la misma comunidad que tienen conflictos entre ellos.

El proceso ARIA permite a los participantes mirar los diferentes temas a tratar o el conflicto desde tres perspectivas distintas: individual, como miembro de un grupo y como un integrante de la comunidad como un todo.

Asimismo, puede incluir a una gran cantidad de personas en el proceso, en la discusión sobre qué es lo que quieren para su futuro, por qué esas metas son importantes para ellos, y cómo podrían alcanzarse, sobre la base de un proceso de consulta “intra-grupo” en una primera instancia. Esto les permite

tener claridad sobre la agenda, para en un segundo momento, sentarse frente a los “otros”, con quienes no comparten estas mismas opiniones (proceso inter-grupo). Las sesiones donde están presentes los dos lados del conflicto, están cuidadosamente estructuradas, y son parte de una metodología que atraviesa cuatro etapas. Las mismas han sido pensadas para ayudar a convertir la disonancia que plantea el conflicto en una oportunidad para la cooperación, es decir, para facilitar la transición de una postura adversarial hacia una integradora.

Las cuatro etapas se detallan a continuación, y según sea el nivel en el que se encuentra el conflicto, podrá empezarse por distintas fases.

I. Adversarial

Posiciones y Temas

Foco en el ¿qué? del conflicto

- » Nosotros vs ellos
- » Recursos en juego
- » Planteo de soluciones opuestas

II. Reflexiva

Intereses
Derechos Humanos
Necesidades

Foco en el ¿por qué? y ¿quién? -las necesidades de identidad de las partes en conflicto

Lleva a la resonancia.

III. Integradora

Creatividad [cantidad]: Lluvia de nuevas ideas
Pensamiento crítico [calidad]: Clasificar, priorizar, reformular, precisar.
Consensos: Reglas y terreno común

Foco en el ¿cómo? Resolver de manera cooperativa el conflicto

Estimula la inventiva para integrar ideas de soluciones.

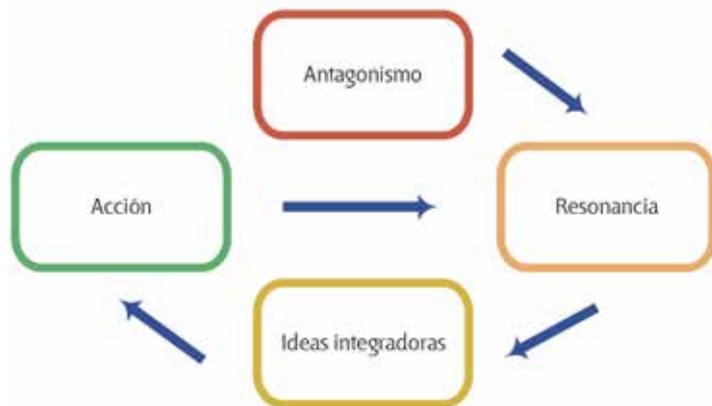
IV. Acción

qué	agenda / orden
quié	participantes
	negociación
	solución de problemas
modalidad	activismo
	desarrollo de programa
	educación
lugar	tiempo y lugar

Foco en la implementación y diseño de acciones concretas

Integra las soluciones en una agenda de trabajo compartida

La tabla anterior no debe interpretarse como un esquema rígido, sino como un proceso dinámico.



Se les debe explicar a los Socios que la primera fase (Adversarial) se focaliza en llevar a la superficie el antagonismo. Por ello, se concentra en las posiciones de las partes involucradas sobre los aspectos más importantes del conflicto e intenta responder qué puntos les gustaría señalar en nombre de su nación o grupo. La posición revela la diferencia entre “nosotros” y “ellos”, y es una oportunidad para que los Socios hagan oír sus aspiraciones.

La segunda fase (Reflexiva), supone presentar las necesidades subyacentes y los intereses de cada parte, e intenta responder por qué sostienen sus posiciones y por qué se las ha presentado en la etapa anterior de un modo adversarial. De esta manera, se explora más en profundidad, se comparten las necesidades que motivan estas posturas, los verdaderos intereses. Se explicitan los valores que se consideran amenazados. Es el momento en que, a partir de una escucha activa, se puede identificar la música detrás de las palabras, para dar lugar a la resonancia, al encontrar los valores que comparten con quienes hasta el momento eran los “otros”. Los participantes dejan de estar a la defensiva, para indagar y escuchar a los que no tienen su mismo punto de vista. Aquí comienza un proceso de transformación.

Una vez que se han comprendido las razones que subyacen a las posturas

formales, se vuelven evidentes los puntos de convergencia que proveen la base para la tercera fase (Integradora). En este momento del proceso, las partes se concentran en buscar ideas de cómo resolver el conflicto, y alcanzar un consenso. Dependiendo de la naturaleza de los participantes, se buscan diversos ejemplos sencillos que sean relevantes, para dejar en claro a ambas partes el mensaje de que a diferentes aproximaciones corresponden distintos resultados. La invención y la generación de soluciones compartidas es posible gracias a que los Socios no necesitan negociar posiciones o sacrificar sus creencias, porque construyen sobre los valores comunes.

La agenda específica del tema de conflicto a resolver (no todo el conflicto palestino/israelí sino el problema de los refugiados; no todo el tema de los refugiados sino el aspecto de la compensación; en la disputa sobre los cortes de carreteras- espacio público y protesta legítima- tomar un cruce específico como ejemplo, etc.) para la sesión de búsqueda de ideas puede ser establecida de diferentes modos.

1. Una manera de aproximarse a la búsqueda de ideas sería a partir de la información que se haya obtenido de las negociaciones realizadas con la diplomacia oficial, ya sea a partir de los impases que hayan surgido o de los puntos en discordia que han sido evitados hasta ahora en las negociaciones, pero que es necesario tratar antes del acuerdo.

2. Otra forma es revisando las mejores y peores situaciones posibles conversadas en la instancia de la “visión común” haciendo un backcasting desde el futuro al presente y eligiendo los temas a ser discutidos.

3. Por último, otra forma es simplemente pedirle a los participantes mismos que sugieran los ítems más importantes y viables.

Es aconsejable designar entre los Socios un pequeño comité preparatorio que se reunirá con los facilitadores uno o dos días antes de la sesión de búsqueda de ideas para discutir los posibles puntos a considerar. Este comité puede seguir asesorando a los organizadores en caso de que haya una situación repentina o un obstáculo inesperado.

Por último, la fase final y crucial, es la de la Acción, en la cual se planifica

cómo implementar los acuerdos alcanzados. Esto dará lugar, al re-ingreso de los Socios al mundo real, donde deberán trabajar como un grupo único para lograr que sus ideas tengan resonancia en sus comunidades, o que lleguen a los equipos de negociación oficiales.

A continuación, se detallará cada una de las etapas mencionadas.

i. Etapa Adversarial (¿Cuál es tu posición?)



En general, las personas llegan a las negociaciones o a los procesos de diálogo con sentimientos negativos y enojo, ya que no han tenido otra oportunidad para expresarlo. En el ejercicio A.R.I.A. se brinda ese espacio para poder externalizar dichas emociones y posiciones. Luego, vendrá el esfuerzo por revertir esta carga negativa mediante dinámicas que contribuyan a cambiar este clima inicial.

Esta fase comienza con una explicación detallada de su dinámica específica.

Ejercicio 46 (60')

En primer lugar, los facilitadores determinarán el tema. Puede ser una situación simulada (por ejemplo, un debate del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre cierta querrela), o sobre los temas específicos que dividen al grupo. En todo caso, el área de discusión debe quedar bien definida.

Se divide a los Socios en las dos partes enfrentadas del diferendo.

Es importante que cada parte sea persuasiva, que tenga preparada su línea de

argumentación para expresarla de manera firme y clara. Esto cumplirá varias funciones: dejará en claro los temas en disputa y establecerá la credibilidad de los participantes en tanto voceros informados de su comunidad y, a su vez, efectivos en persuadir a sus propias comunidades para que consideren nuevas perspectivas con el fin de resolver el conflicto. También dejará muy en claro que ninguna de las partes puede ser convencida de hacer concesiones en los puntos clave.

Parte A

Una vez que los principios han sido comprendidos, se le da 20 minutos a cada parte para que prepare una lista de argumentos y otra con un orden de presentadores, con dos personas que intervendrán primero (vocero y vice-vocero) –en inglés los llamamos piloto y co-piloto– quienes comenzarán la discusión y permanecerán en el área de debate hasta que los otros miembros del equipo se sientan cómodos como para participar en el ejercicio.

Las partes deben estar sentadas dentro del círculo pecera, una frente a la otra, cara a cara. En el centro se colocan dos sillas frente a frente a corta distancia la una de la otra. Cada parte será representada inicialmente con un breve discurso del vocero la respuesta del vocero oponente. A las declaraciones, que durarían unos dos minutos cada una, se unen ahora los dos co-pilotos, y pueden interrumpirse mutuamente. Luego de una breve ronda de discusión, los otros integrantes del equipo pueden comenzar a participar. Cada vez que un Socio quiere clarificar, responder o agregar algo, deberá aproximarse a cualquiera de los miembros de su propio equipo que están debatiendo y, tocándole el hombro, indicarle que quiere tomar su lugar. El vocero o la otra persona sentada en el centro del círculo se levantarán y regresarán al grupo, permitiendo que el reemplazante presente sus argumentos.

Este ejercicio dinámico puede durar unos 30-40 minutos, dependiendo del número de participantes en cada equipo (se trata de que todos participen) como de la intensidad de la discusión. No hay necesidad de interrumpirlo a menos que se tome en una sesión de gritos y se empiece a utilizar un lenguaje personalizado incriminador (“Usted no sabe lo que dice”, “por favor, no sea

fanático”), y el resto del equipo hable, aplauda o gesticule desde su fila de atrás sin esperar su turno. Si el debate llegara a este punto, el coordinador podrá pedir a todos que se tranquilicen y que los Socios regresen a sus lugares para evaluar su desempeño.

En esta discusión se puede sacar a relucir muchos puntos valiosos: argumentos históricos, disputas sobre la cantidad de años de presencia en la tierra en disputa que a lo largo del tiempo puede aclarar la tenencia original. También puede haber diferentes interpretaciones sobre quién comenzó el ciclo de violencia, número de víctimas, tipo de atrocidades, o sobre la secuencia de causa-efecto, cuestiones de derecho, ley y moral.

Si hay observadores imparciales (por ejemplo, los anfitriones), se les puede pedir de antemano que tomen apuntes y hagan comentarios adicionales posteriormente durante el de-briefing y análisis.

Se debe destacar que el objetivo de esta parte del análisis es aclarar las posiciones y no determinar quién tiene razón.



Parte B: Ponerse en el lugar del Otro

En la siguiente ronda del ejercicio se solicita a cada lado que represente las posiciones del otro. Antes de volver a separarse para preparar esta vez los argumentos que habían sido usados en su contra en la primera vuelta, el facilitador pide a cada equipo informarle al otro si es que ha habido alguna argumentación que no fuera usada por una razón u otra que podría rescatarse y proporcionarla a los nuevos equipos para que esta vez la usen. Es decir, para prepararse mejor para una segunda ronda, esta vez con los roles invertidos, los

equipos tendrán que utilizar también los puntos que fueron dejados fuera de sus exposiciones. Se debe prestar atención a la naturaleza de sus argumentos, particularmente dado que el otro lado tendrá que usarlos en la representación de roles intercambiados.

A menudo hay una cierta resistencia a representar los puntos de vista de la otra parte, pero dado que las reglas del juego han sido aclaradas de antemano, los Socios deberán superar esta aversión natural y proceder a defender enérgicamente los argumentos del opositor.

Frecuentemente, los equipos presentan las posiciones más extremas de sus contrincantes, ya sea porque no pueden percibir las posiciones más moderadas o porque, desde la perspectiva política, es más expeditivo retratar al otro de extremista que se resiste al acuerdo. Los presentadores tienden a ser más efectivos, o al menos más mordaces y críticos del otro. Esta sesión puede ser tensa, pero ocasionalmente, la habilidad de representar las posturas extremas del lado opuesto puede provocar sonrisas y aún risa.

Los facilitadores deberán mantener una postura seria durante la simulación y, de ser necesario, detener el ejercicio y exigir un comportamiento adecuado de las partes.

La evaluación del intercambio de roles también debe cubrir al comienzo una evaluación de cada Socio sobre el desempeño del otro cuando se ubicó dentro de sus zapatos.

De-briefing

¿Se sintieron representados por la otra parte en la segunda ronda del ejercicio?

¿Por qué piensan que esta etapa es importante en el proceso? (medir al contrincante, conocer sus argumentos y posiciones, identificar los perfiles de los integrantes de la otra parte –más cooperativos, más agresivos, moderados, etc.-).

Una vez completado, se puede comenzar el análisis del estilo verbal, en general agresivo, utilizado por los dos grupos. Se debe señalar el lenguaje corporal: las caras que expresan enojo, aburrimiento o sospecha; el tono de voz y

los gritos; las posturas físicas y gestos tales como cruzar los brazos, el contacto visual. De igual manera, se debe mencionar el uso de ciertas metáforas (las citas de textos sagrados o de frases famosas), de ciertas frases hechas (“sangre en las manos”) y de expresiones tales como “Ustedes no entienden”, “No saben de lo que hablan”, “Eso no es cierto”, “Están equivocados”; además de frases que implican total certeza como “por supuesto”, “sin duda”. Del mismo modo, hay que hacer notar la tendencia a interrumpir cuando los demás hablan y provocar que varias personas hablen a la vez, incluso miembros del mismo equipo; así como la tendencia a dejar de escuchar y preparar la respuesta mientras habla otra persona. Ciertas suposiciones serán definidas como verdad y otras como equivocadas o falsas y, por lo tanto, descartadas a priori, demostrando la disposición a estar en lo cierto a expensas de que el otro esté equivocado. La defensa de una posición hace que la discusión se restrinja a los puntos más fuertes, recurriendo a menudo a verdades a medias (es rara la mentira, aunque en el escalamiento del debate, las partes pueden llegar a proveer cifras, datos y hechos infundados, y la otra parte no siempre podrá responder con evidencia efectiva para demostrar lo contrario). El uso de términos como “mío” y “ustedes”, categoriza a cada campo de modo monolítico en lugar de “ambos”, “nosotros”. Además, se da una lógica competitiva, donde se busca acorralar al contrincante para sentir que se va “ganando”, a partir de frases tales como “muéstreme la evidencia”, “se citan estadísticas, se piden documentos que acrediten lo que se dice.

Por una parte, esta fase es un diálogo de sordos y, como se deja de escuchar, se vuelve agresiva y verborágica. Cada quien escucha al contrario buscando sus puntos débiles para contrarrestar sus argumentos. Este discurso sólo afirma los puntos de vista preconcebidos de los participantes y crea una actitud mental prematuramente cerrada, enraizada en posiciones previas. Por otra parte, este estadio cumple funciones importantes, tales como la habilidad de enmarcar posiciones oficiales de modo que los adversarios comprendan que, después de todo, los otros también tienen algunos argumentos buenos. Esto permite, a su vez, que cada parte sienta que existe una plataforma desde la cual pueden lanzar principios que han sido aceptados por cada lado como verdaderos y justos. Más

aún, hay una cierta catarsis en el proceso que les permite a los Socios exteriorizar los sentimientos negativos.

En otras palabras: no se puede entender completamente al otro sin antes haber sido capaces de verbalizar las propias convicciones frente a él. Algunos de los agravios son genuinos y profundos, y es necesario ventilarlos públicamente, sacarlos fuera y poder seguir en las etapas subsiguientes del ARIA con contribuciones más constructivas.

Este momento inicial es una declaración y pone sobre la mesa una larga lista de cargos a partir de los cuales los Socios podrán avanzar en busca de una mejor comprensión del conflicto y de sus posibles soluciones. Los participantes pueden explicar sus sentimientos y evaluar sus actitudes.

El cuestionamiento es importante, y es necesario asegurarse de que los Socios no abandonen la sala alienados unos con otros. Se espera que, habiendo representado el lugar del otro, los Socios se sientan más cerca por haber verbalizado la verdad subjetiva del otro.

Puede ocurrir que los participantes se vean forzados a renunciar al argumento de quién tiene más derechos y acepten que simplemente ambos tienen derechos, como lo han mostrado las emociones involucradas en este ejercicio y en el conflicto mismo, en el alto costo humano que demuestra la determinación de todas las partes con respecto a su respectiva causa.

Este etapa no muestra más que la “punta visible del iceberg”.

Nota para los facilitadores:

Por lo general, no hay necesidad de dedicar mucho tiempo al entrenamiento de los participantes dado que el discurso adversarial y acusatorio ha sido la norma en muchas sociedades, particularmente en casos de conflictos prolongados. Cabe recordar, sin embargo, que el discurso agresivo no es universal: en ciertas culturas, como en los países de Lejano Oriente, les resultaba muy difícil expresar argumentos públicamente de una manera confrontacional. En tales casos, optaron por coleccionar todos los puntos de crítica y demandas hacia al otro en una reunión separada de cada equipo, y cuando se encuentran los dos, uno de cada lado, da lectura a la lista sin expresar emoción alguna.

ii. Etapa Reflexiva [¿Por qué tiene esta posición?]

El nivel reflexivo es necesario porque encuadra el conflicto no ya en términos de las posiciones opuestas de los Socios, sino a un nivel más profundo de comprensión en cuanto a las necesidades, las motivaciones y los valores de las partes. En cierto modo, esta fase disminuye de manera significativa el antagonismo que surgió el día anterior. Raramente este momento de la subjetividad que se encuentra en el iceberg por debajo del nivel del agua sale a flote en negociaciones convencionales. La gran innovación en el proceso ARIA es precisamente esta fase en donde se cambia la tradicional pregunta de “¿CUÁL es tu posición?” al “¿POR QUÉ tienes esa posición?”

“La gente se transforma en los relatos que escuchan y en los relatos que cuentan”

Elie Wiesel (Premio Nobel de Literatura)

Asimismo, contribuye en la búsqueda de las preocupaciones superpuestas.

Dado el propósito que se pretende alcanzar en esta fase, debe dársele suficiente tiempo, ya que no resultará fácil que las partes revelen cuestiones más profundas que las posiciones explicitadas en la etapa anterior.

Si tuviéramos que utilizar una metáfora médica para esta parte del proceso, diríamos que es el momento que se transita desde conocer los síntomas, a detectar la enfermedad.

La Etapa Reflexiva debe comenzar con una presentación que explique por qué se incluye esta fase en el taller. Los facilitadores deben generar una comprensión intelectual del concepto de “necesidad”. Cuando uno trata de comprender qué es lo que lleva a la gente y a las naciones al extremo de sacrificar sus propias vidas y su bienestar por una causa, se puede aceptar que los seres humanos actúan conducidos por fuerzas internas muy poderosas. Entre las necesidades

más comúnmente expresadas y que parecieran ser universales se encuentran la seguridad física, la libertad frente a la opresión y la discriminación, el bienestar económico, el reconocimiento de la identidad colectiva, dignidad y respeto, acceso equitativo a las instancias de poder. En este punto resulta útil comprender la psicología del conflicto, la tensión, la motivación y el comportamiento.

Para promover esta comprensión, el modelo “dual concern”, de Barri Sanders, define continuums de comportamiento que varían con la conciencia o el conocimiento en dos dimensiones diferentes. Una representa un espectro de preocupaciones por sí mismo, y va de un nivel bajo (lleva a ceder o a evitar el enfrentamiento) incrementando cuando lleva a competencias o a confrontaciones; la segunda dimensión delinea un espectro de preocupación por los otros, y va de un nivel bajo (lleva a ceder o a evitar la el enfrentamiento) aumentando hasta llevar a competencias o a confrontaciones. Al reconocer que hay dos dimensiones diferentes de preocupación, por sí mismo y por los otros, que no son incompatibles, es posible reconocer un tercer continuum, de baja preocupación por ambos (lleva a evitar el enfrentamiento o la inacción), moderada preocupación (permite el compromiso) y un alto nivel de preocupación por ambos, que motiva el esfuerzo conjunto para encontrar una solución beneficiosa para todos.

Este último espectro, que representa el mismo nivel de preocupación en ambas partes, se sitúa entre los otros dos antes mencionados. En conflictos sobre asuntos (necesidades) de alta preocupación, una colaboración total crea una solución estable; cualquiera de las otras opciones deja a una o a ambas partes parcial o completamente insatisfechas, y representa un acuerdo inestable.

Ejercicio: Aquí puede aplicarse el Ejercicio 34 “El Juego del prisionero” que ya se ha explicado.

Quizás, sólo valga la pena recordarlo y reflexionar sobre qué pasaría si se lo repitiera ahora.

El resultado debería ser distinto porque la sensibilidad ha aumentado.

¿Qué piensan los participantes al respecto?

Ejercicio 47:

Aplicación de la escucha activa para conocer necesidades, motivaciones, temores.

Comienza la fase Reflexiva aplicada al conflicto utilizando al menos una de las tres modalidades de la escucha activa presentadas dentro del capítulo de las Habilidades Individuales. Es recomendable dedicar al menos dos horas para este proceso, de manera que cada grupo tenga por lo menos una hora (o más de ser posible) para hablar y ser escuchado.

En pequeños grupos de tres se retiran a un lugar tranquilo y aislado y comienzan a trabajar, la tercera persona rotando en su rol de facilitador, anota en el papel de rotafolio en dos columnas las necesidades, motivaciones, preocupaciones, temores expresados por cada Socio.

Ocurre frecuentemente que surgen necesidades que no habían sido expuestas anteriormente en los debates sobre el tema a nivel oficial o extra-oficial. Que ni siquiera la persona que está hablando no se lo había preguntado o formulado previamente, y que sólo a través del que escucha activamente, se expresa.

De regreso a la sala, se exponen todas las hojas una al lado de la otra, y poniendo a un voluntario de cada grupo, se comienzan a leer la columna de las necesidades de un lado verificando si esta misma necesidad es mencionada en otras hojas.

Si hay seis grupos entonces la nota máxima que podemos anotar son seis si la necesidad está mencionada en todas (“necesidades espejo”). Así seguimos con las otras hojas hasta llegar a la final, mencionando aquellas que no han sido borradas. Eventualmente, el voluntario que lee las necesidades que quedaron sin haber sido mencionadas recibirán tan sólo una nota 1. Y viceversa, comienza un proceso invertido, comenzando a anotar las necesidades del otro socio, con un máximo de seis y un mínimo del uno. Al término del ejercicio, el facilitador con voluntarios se encarga de preparar un listado de las necesidades, en un ranking desde las más compartidas, que recibieran seis puntos, a las mencionadas individualmente.

EJEMPLO:

En un taller con Jay Rothman en College Park, trabajando con líderes universitarios palestinos e israelíes sobre soluciones al conflicto respecto a las posiciones sobre Jerusalén, no había problema alguno de que los jóvenes proclamaran al pie de la letra la argumentación oficial de cada lado. Pero pasando a la etapa reflexiva y profundizando con la nueva pregunta: “por qué necesitas una Jerusalén”, hubo diversas reacciones a una idea que no aparecía claramente al comienzo. Escuchando atentamente las intervenciones de los estudiantes se identificaron necesidades expresadas por primera vez. Para una participante palestina, la primera respuesta fue: “Jerusalén es como el corazón del cuerpo palestino, se puede cortar una mano o una pierna, pero sin el corazón, deja de funcionar”. Al preguntar qué significado tiene esta revelación, pudo clarificar: “Si no es en Jerusalén, nosotros mismos los Palestinos, no nos vamos a poner de acuerdo sobre nuestra capital. Si es en Gaza, los de Cisjordania estarán en contra, y viceversa. Y si es en Nablus no sólo los de Gaza estarán en contra sino también los de Hebron. La única ciudad que podría unirnos es Jerusalén”. Era como una mala noticia para algunos israelíes, en el sentido de que si quisieran llegar a la paz, tendrían que compartir la ciudad como capital de dos Estados. Eso fue más de una década atrás, y en esa época, no se comprendía esta necesidad. En esta última década, ya la mayoría de los Israelíes están dispuestos a aceptar esta realidad de tener dos ciudades distintas, sin necesariamente mencionar el término “capital”, en sus 100 kilómetros cuadrados. Pero la buena noticia es que la parte musulmana, que se denomina en árabe Al Quds (La Santa) está más en la parte Oriental, mientras que Yerushalaim (Ciudad de Paz en hebreo) es en la parte Occidental donde se concentra la mayor parte de los judíos. Quedan otros problemas de por medio, como la Ciudad Vieja amurallada dentro de tan sólo un kilómetro cuadrado donde se encuentran los principales Lugares Santos. Pero allí podrían aplicarse otras soluciones creativas, usando el pensamiento lateral y otros métodos.

Nota para los facilitadores:

Esta etapa es particularmente difícil en ciertas culturas. Cuando se trabaja con Socios en una escala mundial, es necesario dedicar una buena cantidad de tiempo a la preparación de esta etapa, para que todos los participantes se sientan cómodos. En general es aconsejable que primero

se hagan representaciones en pequeños grupos y luego, en una segunda etapa, se compartan con el resto de los grupos los “por qué” –las necesidades reveladas durante los ejercicios de escucha activa. También hay que señalar que el tono durante el nivel reflexivo es diferente con respecto al del nivel adversarial. Por ejemplo, los participantes son alentados a utilizar expresiones en primera persona en vez de los incriminadores “ustedes” de la fase anterior.

¡ATENCIÓN!

Es importante recordarles a todos que deben brindar sólo la información que quieran compartir con los demás, al mismo tiempo que se debe destacar que el compartir sentimientos, preocupaciones, temores, motivaciones, cuestionamientos no es un signo de debilidad. Ni que tampoco se va a usar contra los que las comparten, sino muy por el contrario, el Socio del otro lado, gracias a la escucha activa está incorporando su comprensión de la problemática que hay que solucionar. No es tan fácil explicarlo en textos, por eso hay que experimentarlo, o como ya dijimos, “aprender haciendo”. La transición del nivel adversarial al reflexivo implica, para ambas partes, girar hacia un nivel de empatía mucho más profundo.

Este es un día extremadamente importante pues provee las bases para una comprensión más acabada de las áreas potenciales para hallar una base común, y debe ser evaluado. Se les puede preguntar a los Socios si actuarían del mismo modo si tuvieran que volver a pasar por este nivel nuevamente. De esta manera se puede determinar su percepción de la relevancia y validez de los ejercicios específicos, al igual que su evaluación de hasta qué punto conocer las razones de las posiciones de los otros Socios puede ayudarles a avanzar en el proceso de negociación. El descubrimiento de las razones no expresadas que motivan a los participantes será valioso, tanto para quienes hablan como para quienes escuchan.

A este nivel debe quedar claro cómo las malas interpretaciones distorsionan el mensaje de las partes e inclinan a cada lado a esperar los peores comportamientos y conspiraciones del otro.

Ahora los Socios deberían estar más conscientes de que cierto tipo de in-

dividuos y naciones tienden a expresar sus necesidades sólo indirectamente, tienen necesidades reconocibles universalmente, y que algunas necesidades diferentes serán más obvias en diferentes grupos. Tal vez ambas necesidades pueden ser satisfechas, dado que ambos están buscando resultados diferentes pero en algún sentido complementarios.

Es este terreno común, basado en el desarrollo de la comprensión de las necesidades compartidas o complementarias, lo que permite a las partes lidiar con la resolución de los problemas del grupo más que con los problemas personales.

Entre los preparativos para el día siguiente, completamos un listado de las necesidades de cada lado y las ordenamos de acuerdo al número de veces que ha sido mencionada en el total de los seis –o cualquier otro múltiplo de tres– de los listados de cada subgrupo desplegados al final de la etapa reflexiva.

iii. Etapa Integradora (¿Cómo solucionar las necesidades?)

Preparativos

Durante esta sesión y las subsiguientes, los participantes deberán sentarse juntos en el círculo con un espacio abierto a las muchas anotaciones que esperamos resulten de la lluvia de ideas. Ahora aunamos esfuerzos. En esta última sección del día se puede introducir más a profundidad el Nivel Integrador para que comiencen a pensar en función de soluciones a las necesidades ya expresadas, para enunciarlas el día siguiente.

Esta fase es una oportunidad para la creatividad, el pensamiento crítico y las prácticas colaborativas.

Se trata de maximizar las ganancias mutuas inventando nuevas opciones, aún cuando no se asuma ningún compromiso a priori para aceptarlas, y luego encontrar denominadores comunes. Algunos ejercicios pueden ilustrar la importancia de estas estrategias y ver las cosas desde la perspectiva de los otros. No alcanza dar una orden “Sean creativos!”, sino que hay que generar la atmósfera constructiva, y el estado de ánimo apropiado.

Se sugiere comenzar el día con algunos ejercicios de creatividad, tales como los que se presentaron en el manual anteriormente, sin necesidad de

que sean los mismos. Sucede que los participantes mismos tienen algunas ideas, ejercicios apropiados a sus culturas e idiomas.

Les recordamos las reglas de juego, y los distintos métodos para aumentar la creatividad, preguntando si recuerda el significado de cada uno (pensamiento lateral, agrandar la torta, etc.). Esto es importante para pasar a las dinámicas reales de generación de ideas. Así, cuando sugieran ideas revisando la lista de necesidades, puede uno preguntarse a sí mismo: “¿Qué ideas me proporciona el pensamiento lateral para sugerir soluciones?”

a. En busca de ideas innovadoras

En esta parte del proceso, se trata de generar un número máximo de ideas, lo más innovadoras posibles. Aquí lo importante es la cantidad, y apuntar en un cambio de paradigma. En estos momentos, se debe estimular a los Socios a llegar a tocar el límite entre lo posible y lo imposible. Y aún si pareciera imposible, recordemos a Colón, y a Albert Einstein. Ya llegará el momento en la próxima sesión de utilizar el pensamiento crítico. Si, como se dice en inglés “the sky is the limit” ahora se puede volar muy alto, pero luego vamos a aterrizar, volver a la realidad terrestre que nos rodea.

Para muchos de los participantes puede resultar muy difícil abstenerse de hacer comentarios, ya sean positivos o negativos, sobre las ideas de los demás. Por esta razón, es de vital importancia que quien facilita tenga la destreza necesaria para mantener la línea de la actividad y que no permita ningún tipo de comentarios y se abstenga él mismo de hacerlos. A veces estamos tentados de opinar, si no en voz alta, con nuestra expresión facial. Debemos entrenarnos para no hacerlo, no paralizar de esa forma al originador de la idea. A veces la misma persona hace una sugerencia muy partidaria, aún sabiendo que el otro lado no la podrá aceptar en la etapa del consenso. Pero después de posicionarse como “patriota” o intransigente, ese mismo participante puede hacer sugerencias moderadas y quizás conciliatorias.

Si el facilitador tiene la sensación de que los Socios no tienen el estado de ánimo necesario para la búsqueda de ideas, se les debe recordar que este

ejercicio está diseñado para generar situaciones “gana-gana”; de este modo ninguna de las dos partes sentirá que ha perdido algo frente a la otra³⁴ ya que el procedimiento para aceptarlas eventualmente será por medio del consenso. También hay que recordarles a los Socios que las ideas no convencionales pueden generar soluciones por medio del intercambio de ideas.

Ejercicio 48 “Lluvia de ideas” (30'-60')

Para comenzar, hay que dar una definición de la “Lluvia de ideas”: es un procedimiento para generar ideas que involucra suspender el juicio y postergar la evaluación). Buscar ideas es parte de un proceso de maximizar el uso del talento, la inteligencia y el conocimiento que trata de unificar el pensamiento más lineal del hemisferio izquierdo del cerebro con el pensamiento más holístico del hemisferio derecho. Hacerlo requiere el uso de técnicas lógicas y secuenciales, pero también otras más aleatorias y libres que ya han sido discutidas, y hay que retroalimentarlas en esta etapa creativa. Hay varias maneras de realizar la lluvia de ideas, y la sugerida es la más común a nivel grupal: sentados en círculo, los Socios presentan sugerencias al principio levantando la mano, pero luego el facilitador va de un lado al otro de la rueda estimulando que cada uno contribuya con una idea. Ocurre que los más extrovertidos proporcionan la mayoría de las ideas. Por eso a veces, si el tiempo lo permite, se puede hacer una segunda etapa de lluvia de ideas proporcionando a cada participante unas tarjetas, y darles un momento para poner por escrito sus sugerencias. Luego, en la pizarra o sobre la pared las iremos pegando de acuerdo a las diferentes temáticas, generando una especie de arbolito con ramas. La ventaja de este método silencioso es que permite que los más tímidos puedan compartir; da más tiempo para pensar y formular las proposiciones en forma explícita y coherente; y organiza las ideas de acuerdo a temas.

Sin embargo, por otro lado, el método tradicional de generar en voz alta las

ideas y anotarlas públicamente, lleva a una dinámica que produce numéricamente más ideas y un poder asociativo de estimular el uno al otro.

Para la realización del ejercicio, se repasan brevemente las características de la técnica de lluvia de ideas y se hace un listado de las reglas:

Reglas de la Lluvia de ideas:

1. Alentar todas las ideas.
2. Anotarlas para luego exponerlas.
3. No criticar.
4. No emitir juicios ni oralmente ni por lenguaje corporal.
5. Agregar más ideas.
6. No concentrarse en las diferencias sustanciales.
7. Todo es confidencial.
8. Es aceptable agregar alguna frase a las ideas expresadas, para enriquecer o aclarar la idea original.
9. Combinar proposiciones relacionadas o conectarlas.
10. Despersonalizar el problema sin registrar el nombre del proponente.
11. Alentar ideas audaces y libres.
12. Tratar de mantener el flujo del tiempo cuanto sea posible pero sin preocuparse si hay que pasar a una nueva línea de idea.

Una manera efectiva de fomentar la utilización de estas reglas como provenientes del grupo mismo es leerlas en voz alta un ítem cada persona y alrededor del círculo y si alguien no comprende el significado de la misma, pedir aclaraciones. El facilitador la explicará, dando ejemplos.

Parte A

Hay que expresar las ideas de modo breve -sin justificarlas- y ocupar como máximo, un minuto por idea. Los facilitadores o sus ayudantes voluntarios deben escribir en rotafolios las ideas y enumerarlas. Cuando haya una corriente muy fluida de sugerencias, podemos usar dos paneles, con un voluntario en cada uno y a medida que los proponentes los llamen por su nombre, escribirán alternadamente, para que la escritura de las ideas no interrumpa el fluir de las mismas. A veces es difícil arrancar con la primera sugerencia, entonces decimos:

comiencen con la segunda idea. Si parece que el grupo se está quedando sin ideas y los facilitadores quieren alentarlos, se les puede indicar cuántos minutos faltan para terminar la sesión, así podrán hacer un último esfuerzo.

La lluvia de ideas dura hasta ser agotada.

Parte B

Una vez terminado el ejercicio, pero antes de hacer un merecido recreo, todos los participantes deben marcar en los carteles esparcidos por la sala y/o las pizarras las ideas que consideran valiosas y útiles (por ejemplo, ++ para una excelente idea; + para una buena idea, así como un (-) si creen que la idea es mala por algún motivo). Esto servirá para indicarle a los grupos más pequeños que serán formados en la siguiente fase cuáles son las prioridades del grupo en su totalidad, y en cuáles concentrarse más.

El recreo será beneficioso para que los Socios se recuperen del esfuerzo intensivo de la búsqueda de ideas, y para prepararse a enfrentar un conjunto diferente de destrezas de pensamiento.

b. Clasificación, evaluación y reformulación de las ideas (Pensamiento crítico)

“El pensamiento crítico es el arte de pensar sobre tu pensamiento, mientras estás pensando cómo hacer para que tu pensamiento sea mejor”

Phillely, 2005

En esta parte el proceso pasa de su fase creativa al pensamiento crítico, pasando de cantidad a calidad³⁵.

El desafío ahora es evaluar y valorar las ideas propuestas, y re-formularlas de forma tal que, sin perder su intención original, aumenten las posibilidades de ser aceptadas por ambos lados del conflicto.

Se vuelve sobre aquellas ideas que se habían formulado bajo el llamado “El cielo es el límite” (the sky is the limit) de la lluvia de ideas, y los Socios ahora en grupos mixtos –de ambos bandos– de cuatro o cinco personas podrán organizar las ideas en función de sus prioridades. Volverán a redactarlas, para hacer que el lenguaje sea más accesible a las personas que no participan del Taller y para evitar todo lenguaje que pueda ser potencialmente ofensivo. También intentarán “suavizarlas”, si por ejemplo la propuesta incluía términos “debe”, “nunca”, se podrían reemplazar por “tratar” o “generalmente”. Se trata de encontrar una fórmula diplomática para que la idea pueda ser considerada por los potenciales oponentes en la siguiente fase consensual. Las ideas pueden ser clasificadas por sub-temas tales como lo económico, lo social, lo cultural, lo político, la seguridad, las preocupaciones humanitarias, o cualquier otra categoría o título sugerido por los Socios. A veces los participantes tienen conocimiento o especialidades en una u otra área de las ideas sugeridas y pueden entonces organizarse los sub-grupos de acuerdo a tales especificaciones.

Al clasificar las sugerencias, ideas y recomendaciones, es importante tener en cuenta algunas cuestiones:

- » No se debe perder de vista cuál es el propósito que se quiere alcanzar con esa idea.
- » Se debe pensar en las consecuencias e implicaciones que podrían tener las decisiones que se tomen.
- » Los participantes deben tener en claro la perspectiva desde la cual se valora la idea. Hay alguna forma de integrar todos los puntos de vista?
- » Analizar si se tiene suficiente información y datos para sustentar la idea o si es necesario recolectar un poco más de información. Está disponible en el grupo o se necesita consultar con expertos?

Ejercicio 49

“Aterrizando las ideas” (Clasificación y evaluación)

Parte A

Durante el recreo, los facilitadores pedirán a dos o tres Socios voluntarios que, con una tijera en mano, separen las sugerencias en categorías según las áreas más relevantes dentro del conflicto o siguiendo algún otro criterio explícito. Se acumulan las ideas cortadas del papelógrafo de acuerdo al número de sub-grupos acordados, generalmente cuatro o cinco. Si no se establecieron sub-temas, simplemente podemos dar a cada sub-grupo un número similar de ideas, algunas con muchos +++++ y ----- que son las más interesantes. Las que son todas ++++++++ pueden ser buenisimas ideas, pero a veces son triviales como “abrazarse los unos a los otros”. Y las que son todas ----- posiblemente el sub-grupo las va a desechar porque evidentemente no se podría llegar a un consenso de aceptación de la misma.

Parte B

Cuando los Socios regresan del descanso, deben reunirse en grupos de 3 a 5 personas, compuestos por participantes de ambas partes. Si los facilitadores han llegado a conocer algo de la personalidad de los Socios, pueden combinar la nacionalidad y/o la etnia con rasgos de la personalidad al conformar los grupos. También se les puede pedir a los Socios que se unan al grupo en el cual puedan contribuir mejor de acuerdo con sus conocimientos. Sentir que están actuando según una capacidad que no se basa en su identidad nacional, étnica o de grupo, puede permitirles bregar con el conflicto basándose en la complementación con los otros Socios.

Alguno de los observadores externos que estén asistiendo al taller pueden estar interesados en participar y contribuir con sus propias ideas. Normalmente, las partes del conflicto no lo sienten como una imposición y, por lo general, reciben muy bien a los observadores. Se debe alentar esta participación, dado que pocas personas con diferentes perspectivas pueden ayudar a difuminar cualquier polarización aún existente, y facilitar la búsqueda de un terreno común.

Entonces, se le pide a los Socios que discutan las ideas asignadas a sus sub-grupos y, tomando en cuenta las marcas (++ y +) que fueron colocadas en los

carteles, se les pide que las clasifiquen según una escala de 5 puntos (5 para la más importante, 1 para la menos importante). El total de los valores asignados a cada idea debe ser colocado en el rotafolio para que todos lo vean. Luego de una o dos horas, con un “secretario” tomando nota de los resultados, se hace una lista de las ideas re-elaboradas (usualmente entre 10 y 15 por grupo) ordenadas según el valor asignado por el subgrupo mismo. Es decir, su propia aceptación o rechazo. Es muy posible que hayan descartado aquellas que tuvieron una recepción negativa por la inmensa mayoría de los participantes en el taller y los integrantes del pequeño grupo. Pero este segundo filtro de control de calidad de las ideas es más importante que el primero, porque en estos momentos el sub-grupo que incluye a participantes de ambos lados del conflicto, al dar su propio ranking, se unen en una evaluación. En otras palabras, está tomando posesión de las ideas como propias del subgrupo. Y en la etapa subsiguiente, la nueva formulación, es presentada por DOS representantes, uno de cada lado. A veces, espontáneamente uno de ellos lee la primera idea sometida ahora al consenso; y el otro, lee la segunda idea, sin importar si en la lluvia de ideas fueron propuestas por un contrincante. Ya pasados dos filtros de pensamiento crítico, la apropiación (ownership) del sub-grupo como equipo es una importante transición a la aceptación de lo presentado por el grupo en su totalidad, ahora nuevamente en sesión conjunta.

Las ideas preferidas serán presentadas en la próxima etapa en la sala, y la meta es poder conseguir consenso a las ideas ya aprobadas por el grupo.

c. Búsqueda de un terreno común, documento de consenso

En este tipo de procesos, no se llega a las decisiones por voto, decisión de la mayoría o imposición del más poderoso, sino que se logran por consenso. Esto implica que cada Socio puede hacer valer sus consideraciones frente al resto. Sólo cuando el miembro está cómodo abandonando un punto, el grupo

puede dejar de discutirlo.

En el hallazgo de un consenso verdadero, la gente se escucha mutuamente en forma activa y encuentra formas de satisfacer las importantes inquietudes de los demás. El consenso toma más tiempo que la voluntad de la mayoría, pero la aprobación consiguiente es crítica para que la gente no sabotee el proyecto más tarde.

Si la gente se siente excesivamente presionada, le costará más trabajo implementar el plan.

El consenso, básicamente, se trata de ponerse de acuerdo en un mínimo nivel de aceptación que está representado por el número 4 de la lista siguiente de niveles de consenso:

Niveles del consenso

1. Estoy totalmente de acuerdo con la decisión. Estoy satisfecho de que la decisión haya sido aceptada por todo el grupo
2. Creo que la decisión es aceptable
3. Puedo vivir con esa decisión
4. No estoy totalmente de acuerdo, pero no obstaculizaré la decisión y voy a apoyarla
5. No estoy de acuerdo con la decisión y me gustaría impedir que fuera aprobada
6. Creo que no hay unidad en este grupo. No hemos alcanzado la meta del consenso, por lo menos por ahora

Ejercicio 50

“Construcción de Consenso”

Los pequeños grupos se reúnen en una plenaria, fijando sus cuadros en las paredes de la sala. Un representante de cada grupo debe presentar las ideas compartidas en su equipo. El voluntario lee una por una, cada vez deteniéndose a ver si hay nivel de aceptación.

Si no hay objeciones (no es una buena idea preguntar si hay opositores), y si no hay nadie debajo del mencionado nivel 4) se la considera aprobada,

marcándola con una ‘v’ y sigue leyendo la siguiente después de la presentación de cada pequeño grupo, se le debe preguntar a los Socios si hay consenso al respecto.

Si hubiera objeciones mayores, un relator, otros miembros del mismo grupo o el grupo en su totalidad podrán aclarar el punto en cuestión. Siempre hay espacio para agregar, sacar o cambiar la redacción original de una idea. Los disidentes sentirán cierta presión de sus pares para aprobar una idea aún cuando no estén totalmente de acuerdo. Aunque no se debe obligar a nadie a seguir a la mayoría –y las reglas del consenso le dan a cada Socio el poder del veto– no es contraproducente que un Socio abandone su objeción en virtud de lo que los demás miembros del grupo consideren posible. Por otra parte, si alguien persiste en sus objeciones y no es posible encontrar ningún arreglo, todavía no se debe abandonar la idea y continuar con el proceso sin hacer que nadie se sienta excluido o aislado.

La estrategia usada para avanzar se denomina ‘rompecabezas’. En primer lugar hacemos con las ideas aprobadas el contorno del mismo, que es relativamente más fácil que las piezas del medio. Este marco, una vez completado con todas las ideas de la primera ronda, nos proporciona una idea ya más clara del marco del documento final. Más aún, alentará a los participantes a hacer un esfuerzo suplementario para poder completar el rompecabezas con las piezas que todavía no habían sido aprobadas.

En esta segunda vuelta con los Socios, asumiendo que posiblemente después de los dos filtros de la cantidad a la calidad, la mayoría había sido aprobada, toma el facilitador las pocas restantes y ayuda a buscar soluciones compartidas. Es posible que una palabra distinta la hiciera factible para todos. Pero a veces eso no ocurre, y por lo tanto tenemos una buena idea de cómo se vería el rompecabezas en su totalidad a pesar que tres, cuatro o cinco piezas han quedado afuera, sin ubicarlas.

Si realmente queremos buscar la forma de completarlo, podemos ponernos de acuerdo de que en adición al documento consensual pondremos el resto de las ideas en una lista que llamaremos “ideas a discutir en una próxima

oportunidad”, sea por los Socios mismos o por otros grupos que tomarán conocimiento del documento y su agenda futura.

Una forma de visualizar gráficamente cómo avanza el consenso, podría ser a través de fichas para pegar al lado de cada idea, que contengan las siguientes referencias:



“Se necesita clarificación en una próxima etapa”



“Se requiere más información”



“Desacuerdo, conflicto, punto controvertido”



“Discusión suspendida”

Nota para los facilitadores:

Hay casos en los cuales se ha llegado al consenso días más tarde cuando uno de los Socios ha cambiado de opinión y no está de acuerdo con sus ideas anteriores. En estas circunstancias, uno puede optar por hablar con esa persona y volver a redactar el preámbulo de la declaración diciendo algo así como “todos los participantes en el taller” y una “abrumadora mayoría”.

Una vez que la lista aprobada está completa, se debe permitir una mejora editorial de su lenguaje, su organización de acuerdo a temas por afinidad, y luego de pasado en limpio, distribuir entre las partes y, si los Socios están de acuerdo, a otras partes interesadas.

Esta etapa concluye con una breve evaluación del Nivel Integrador y del A.R.I.A. Los últimos días habrán sido muy intensos y productivos. Los comentarios son muy importantes, para que los facilitadores y organizadores puedan aprender qué ha funcionado, y para apreciar el valor de sus esfuerzos individuales y colectivos. Pero por encima de todo, para motivar a los Socios, que a pesar

de todo el esfuerzo invertido, estos pasos sólo abren la puerta a una meta más importante aun y desafiante: la acción que llevará a la aplicación del documento a la práctica.

El cuarto paso del A.R.I.A. es la transición del acuerdo llegado a un plan de acción, incorporando sistemáticamente los preparativos para la implementación del documento consensual. Este es el desafío más grande para el éxito del taller, y está detallado en la sección siguiente denominada “re-ingreso”. Hemos decidido incluirla en la siguiente sección, ya que la fase de Acción/Implementación, es común a todos los métodos de construcción de consensos.

Fase 4: Re-ingreso -del taller al mundo real

29. Entrenamiento para el reencuentro

La cuarta y final fase del A.R.I.A. representada por la “Acción” es la etapa de la implementación, de lo que debemos hacer para transformar lo acordado en realidad. Y es también la cuarta y última parte del proceso que comenzó con la generación de relaciones de confianza.

Para ello, el paso siguiente es organizativo: el diseño mancomunado de un plan de acción, digamos por seis a doce meses, con la esperanza de que al final del plazo establecido, y sino antes, los Socios podrán volver a re-encontrarse y estimar los pasos avanzados.

Estamos asumiendo que los Socios no viven en la misma ciudad o país y por lo tanto no pueden encontrarse semanalmente o mensualmente. Ni tampoco que puedan desarrollar cara a cara la amistad personal que comenzara en este proceso. En cualquier caso, la preparación de un plan de trabajo es esencial, no debe dejarse hasta el último momento, ya en la despedida. Tiene que tomar un tiempo bien facilitado.

Tomando el ejemplo de corporaciones y otras entidades que dedican esfuerzos especiales a la planificación debemos formular las mismas preguntas. En la pizarra pueden detallarse distintas columnas con los rótulos:

¿QUIÉN/ES? (Socios)	¿QUÉ? (Actividad)	¿CUÁNDO? (Fecha estimada)	¿DÓNDE? (Lugar)	¿CÓMO? (Proceso)	Observaciones

En principio, se espera que cada uno de los Socios tome alguna responsabilidad. Los primeros que se comprometan a implementar serán luego seguidos por otros.

El re-ingreso al hábitat cotidiano, con todos los problemas y limitaciones posiblemente restringirá la libertad de acción de cada uno y por lo tanto prepa-

rarse para superar esas limitaciones consciente y sistemáticamente es una etapa necesaria mientras todavía estamos todos juntos. Más aún, en la medida de que podamos tener alguna actividad de implementación conjunta mientras todavía estamos compartiendo el taller, sería un buen comienzo que nos daría la pauta de que sí es posible activar nuestro consenso en forma práctica.

Realizar un taller como un evento aislado no sólo es económicamente erróneo, sino que también puede ser contraproducente al causar un anti-clímax con posibles retrocesos negativos. El proceso de re-encuentro ha sido descrito como un shock cultural tanto por la separación de quienes han experimentado una experiencia similar, y por la exposición a una suerte de proceso inquisitorial por parte de quienes aún están en un medio hostil.⁶⁵ Los participantes que quieran compartir ideas nuevas y moderadas de las discutidas en las sesiones de búsqueda de ideas, pueden ser vistos por algunos como locos, ingenuos o -peor aún- como traidores y víctimas de un lavado de cerebro. Dentro de la familia de los Socios la tensión puede ser bastante fuerte al discutir la utilidad del taller y la manera en la que ha influido en su manera de pensar. Para evitar ser percibido como quien hace proselitismo y quien predica, los Socios necesitan brindar descripciones detalladas de las lecciones aprendidas, y buscar -y recibir- activamente comentarios acerca de estas nuevas perspectivas.

Invertir sólo en la transformación personal de un pequeño número de personas participantes en el proyecto/taller, cuando se lidia con serios conflictos grupales o nacionales todavía en pleno desarrollo, no se justifica. También hay que planificar medios efectivos para contribuir a la transformación de la comunidad.

Actividades para el re-encuentro

Por lo general, se sugiere comenzar la etapa del re-encuentro durante las sesiones finales del taller. Si se está en la capital de un tercer país anfitrión, una delegación conjunta de los Socios puede presentar documentación de sus puntos de acuerdo y de sus programas de acción a sus respectivas embajadas.

EJEMPLO:

Al ir terminando el taller en College Park –un suburbio de Washington DC– los participantes peruanos y ecuatorianos quisieron presentar conjuntamente los resultados del taller a sus respectivos embajadores. Uno de ellos no sólo se entusiasmó con la idea, sino que ofreció un cóctel para celebrar el acontecimiento. Pero el otro embajador manifestó estar dispuesto solamente a recibir a la delegación de su propio país. En este caso, ellos le anticiparon que no irían sino acompañados por los colegas del país vecino y que la otra Embajada no sólo los recibiría, sino que estaba preparando una fiesta en honor de todos. Hecha esta aclaración, el “Grupo Maryland”, como decidieron auto-denominarse– fueron recibidos en las dos embajadas.

En el caso de los Socios del Transcáucaso, se organizaron presentaciones conjuntas en diferentes instituciones y universidades de la zona de Washington D.C., lo cual permitió mostrarle a una gran audiencia su compromiso a la búsqueda de elementos comunes y el discurso pacífico. El último taller conjunto tuvo lugar en las Islas Aaland, y la ONG local que auspiciara el evento, lo hizo coincidir con un encuentro de las Ministras de Relaciones Exteriores de Suecia y Finlandia. En el edificio del Parlamento de Aaland hubo una recepción en donde fueron entregadas las recomendaciones conjuntas, y se las celebró con champagne y breves discursos de ambas ministras.

Además de desarrollar pequeños proyectos específicos, los Socios deben darse el tiempo para considerar los problemas que les aguardan en el re-encuentro y cómo confrontarlos de modo efectivo. Se aconseja una discusión de unas dos horas y una sesión de recomendaciones, a manera de informe, que darán al regreso en sus lugares. Los participantes entusiastas no se deben apurar en compartir los resultados y acuerdos conseguidos en el taller, sino esperar hasta que primero hayan dado detallada cuenta del intrincado proceso. Si ellos pueden recordar cuán escépticos eran el primer día del taller, tal vez comprenderán mejor la necesidad de esta demora.

1. Entre más intensa haya sido la experiencia para usted, mayor ha sido su satisfacción y, por lo mismo, también es mayor la posibilidad de frustración cuando al volver a casa se cuestione su nueva perspectiva. Quizás necesite un

tiempo adicional para re-aclimatarse a su lugar de origen. Obviamente sus amigos cercanos, ciertos problemas personales y la tensión del trabajo pueden influir a favor o en contra de este proceso. Dénse más tiempo del necesario antes de juzgar el éxito o fracaso del taller.

2. Debido a la cercanía que se ha establecido con los otros participantes en un corto período de tiempo, puede que exista un cierto sentido de pérdida al volver a casa. También puede que sus amigos y familiares cercanos sientan celos de estas nuevas relaciones en su vida. Sea lo más suave posible con usted mismo y con quienes lo rodean y no se cree expectativas que ni usted ni los demás puedan alcanzar. Trate de mantener contacto con alguien de este nuevo grupo (seguramente estará pasando por lo mismo que usted).

3. Usted ha tenido tiempo de procesar la información que aprendió, pero quienes se quedaron no lo han hecho. Recuerde su escepticismo cuando recién llegó. Permita ese mismo período de escepticismo a sus colegas y amigos. Se trata de un clásico caso de tiempo de ajuste entre aprender algo de manera cognitiva y experimentarlo como parte de la realidad.

4. Cuando describa lo que ha aprendido, tenga en cuenta que no deben simplificar las cosas porque las ha vivido. Describir eventos pasados le traerán a la mente imágenes que son imposibles de imaginar a quienes no han estado allí. Trate de incluir sólo las actividades de interés para los demás. Observe cómo la gente recibe la información y modifique sus descripciones de acuerdo a las reacciones. Si desea incorporar satisfactoriamente lo que ha aprendido, no aburra a la gente ni proponga expectativas demasiado altas sin establecer cambios previos.

5. Las ideas que usted lleve de vuelta serán, sin duda alguna, cuestionadas. Evite una posición de defensa, sobre todo no se cierre y describa su experiencia como la manera correcta de vivir. A veces es bueno compartir los aspectos negativos así como los positivos, pues de esta manera brindará una perspectiva realista que la hará más aceptable.

6. Las reacciones inmediatas son muy valiosas. La gente se sentirá más cómoda si puede decirle con honestidad lo que piensan sobre las historias que

usted les ha contado. Esto también brinda una excelente oportunidad para modificar las ideas que no se hayan reflejado apropiadamente.

7. En muchas ocasiones, el aprendizaje puede ocurrir con el paso del tiempo. Es bastante frecuente sentir experiencias reveladoras en las que uno se da cuenta de que lo que ha aprendido ocurre en la vida real. Cuando esto pasa, sentirá que se le aclaran los conceptos que aprendió. Este tipo de experiencias ocurre más a menudo luego de un proceso de aprendizaje experimental. Es reconfortante saber que lo que uno ha aprendido tiene continuidad y puede ser útil en cualquier momento, aprécielo cuando ocurra.

8. Busque reunirse con colegas y amigos que compartan sus preocupaciones y sus valores morales. Con esta gente usted encontrará el apoyo necesario para implementar cambios. Conseguir aliados tiene la ventaja de que sus ideas llegarán más lejos más con mayor rapidez.

9. La cultura del aprendizaje experimental no es aceptada ni entendida globalmente. Usted debe estar preparado para explicar los conceptos de manera concreta. Evite usar terminología compleja y recuerde que compartir las cosas más significativas de su experiencia puede ser importante para los demás. Respete el proceso de aprendizaje de los otros al igual que los líderes de su grupo respetaron su placer y su frustración durante su propio proceso de aprendizaje.

10. Nunca hay suficiente tiempo para practicar lo que ha aprendido. Si usted puede compartir lo aprendido enseñando a los demás, hágalo. La práctica hace al maestro. Mientras practica cometerá errores al igual que cualquiera de los líderes de su seminario; no debe preocuparse por ello.

11. Lo aprendido en un salón de clases o en un laboratorio es algo temporal y debe fomentarse y llevarse a cabo antes de que se institucionalice o se convierta en algo permanente. Téngalo en mente y tenga cuidado al fijar expectativa.

Estas sugerencias son sólo unas pocas y deben revisarse periódicamente. Sea sensible con usted mismo y con los demás y verá cómo su regreso le ofrecerá muchas oportunidades para compartir su experiencia.

Referencias: Larry Porter (1979)

Mantenerse en contacto con otros participantes dentro y fuera de su propia comunidad o país, es extremadamente útil, para que nadie se sienta solo en el proceso de mantener vivos los compromisos asumidos consigo mismos y con los demás. En la actualidad, la tecnología abre una amplia gama de oportunidades para generar redes sociales y así contribuir a aumentar las capacidades del grupo, que ya se han constituido en “Socios en la Paz”.

Ejercicio 51

“Prepararse para el retorno a casa”

Este ejercicio consiste en un juego de roles entre los Socios y se basa en la interacción con un amigo o colega, en su propia comunidad, que sea escéptico acerca del proceso.

Uno de los Socios cuenta la historia mientras el amigo expresa sus críticas. Los otros participantes pueden evaluar el desempeño y sugerir mejoras en la estrategia.

Ejercicio 52

“Pesimista/Optimista: ¿quién gana?”

Para esta dinámica, la facilitación divide a la cantidad de participantes presentes en dos semicírculos enfrentados:

1. Solicitar al Grupo 1 (los “pesimistas”) que se reúnan y escriban consideraciones/preocupaciones/obstáculos que puedan hacer difícil o imposible implementar las ideas del Plan de Acción que se elaboró.
2. El Grupo 2 (los “optimistas”) irán a otro rincón de la sala y registrarán todos los argumentos a favor de la implementación del Plan.
3. Un integrante del Grupo 1 elegirá uno de los argumentos elaborados por sus compañeros y lo leerá en voz alta para todos. Por su parte, alguien del Grupo 2, se

fijará si tiene, entre las anotaciones, la respuesta a ese punto, o alguna que pueda ser cercana. Luego, comienza el Grupo 2 a leer otro argumento y el equipo contrario busca rebatirlo. El “duelo” continúa hasta que la lista de uno u otro grupo se acaba, y los que tienen la lista más larga leerán los argumentos que no fueron mencionados. Probablemente, la lista pesimista sea más larga y con más fuerza.

4. En cualquier caso, la facilitación debe pedir a todos que se junten nuevamente y, teniendo en cuenta la lista optimista, completen el trabajo y provean respuestas precisas a los obstáculos o preocupaciones que no fueron contestadas de manera efectiva.

De-briefing:

Es muy común que el Plan de Acción haya sido inspirado por los sentimientos de entusiasmo de los “Socios en conflicto” que trabajaron duro para lograr un documento de consenso. Por lo tanto, el “chequeo de realidad” (reality check) puede ser útil ya que la perspectiva pesimista no debe ser ocultada bajo la alfombra. Muy por el contrario, el grupo entero notará y comprenderá que se le puede dar seguimiento a sus ideas e implementarlas, pero que enfrentar las adversidades que puedan surgir de su implementación puede requerir un compromiso más profundo y sostenido.

Ejercicio 53

“La carta”

Pedirle a los participantes que tomen unos minutos para escribirse una carta a sí mismos, que será enviada por los organizadores a dos semanas del regreso, por correo electrónico. En las cartas, los participantes deben expresar sus sentimientos en ese momento y su deseo de emprender acciones y proyectos conjuntos en un futuro cercano. Este toque de un recuerdo no lejano puede renovar las fuerzas en un momento donde la soledad puede llevar al desánimo y aún, al abandono de los proyectos ya emprendidos y con los que se han comprometido.

Ejercicio 54

“Construcción del espíritu de equipo” (team-building)

A fin de estimular la cohesión del equipo, se sugiere que los participantes se preparen para presentaciones conjuntas frente a una audiencia local o mixta, para preparar un escrito, o utilizar alguna otra forma de expresión conjunta. Si el taller tiene lugar en una universidad, se puede planear una rueda de prensa o actividad pública en donde los participantes toman la palabra y explican los resultados del proceso, y responden preguntas de los asistentes. En otras palabras, comienzan a tomar posesión del proyecto.

Al hablar en público los participantes deben tener cuidado de minimizar la posibilidad de terminar su presentación enfrentados. Un modo de hacerlo es sugerir al menos dos ruedas de presentaciones. En la primera, los Socios hablan introspectiva y objetivamente acerca de su propio lado del conflicto, mirando el desempeño de su propio gobierno y de su sociedad. En la segunda parte, pueden comentar el desempeño de la otra parte del conflicto, y, si es necesario, corregir cualquier prejuicio expresado en la presentación del primero. Esta doble perspectiva mitiga la incertidumbre de ser el primero y de atacar de manera inmediata como medida preventiva. Pueden en sus exposiciones compartir con el público el documento de consenso, o si importante presentarlo oficialmente en primer lugar a sus gobiernos, entonces referirse oralmente al mismo.

En general, los organizadores brindan oportunidades de seguimiento aunque sea de manera mínima para mantener el momentum del taller yendo al lugar mismo o a la misma comunidad luego de que hayan regresado. Compartir actividades al aire libre o excursiones que exijan cierta inversión de energía y de recursos humanos también puede promover la formación de equipos.

30. Adaptar el taller a la cultura propia de los Socios

Ya han pasado más de dos tercios del taller y la sensación es que la parte más intensa ha terminado. Es posible que los participantes ya estén pensando en el regreso a casa, y es probable que haya una cierta tristeza y expectativas con respecto a una nueva prioridad.

Los facilitadores pueden ahora discutir recomendaciones concretas para quienes toman decisiones políticas, así como acerca de cómo formular estas ideas para generar interés entre colegas y cómo llevar las ideas a actividades dirigidas a cambiar la opinión pública y a iniciar acciones populares. Si los Socios van a promover una cultura para la resolución de conflictos en sus propias sociedades, y desean entrenarse como facilitadores para trabajar con colegas y otros en su propio medio, es necesario adaptar ciertas actividades y conceptos para que adquieran un valor propio y sean aceptados³⁶.

En una modalidad más productiva, el taller puede concentrarse en revisar los puntos fuertes y los débiles de la resolución cooperativa de problemas a la luz de las tradiciones, los mecanismos y las prácticas existentes para la resolución de conflictos en sus propios países y culturas.

Los facilitadores conducirán la discusión acerca de cómo aprovechar mejor lo que se ha aprendido para aplicarlo en las culturas de los Socios. Al desarrollar sus propios planes para conducir un entrenamiento de resolución de conflictos, los participantes necesitarán adaptarlo para la mentalidad y cultura de sus propias naciones, incorporando elementos autónomos de tradiciones locales tanto en el nombre como en los contenidos de los ejercicios.

31. Introducir nuevas tecnologías

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación exige que los talleres sean adaptados constantemente, abriendo nuevas posibilidades al trabajo grupal, y a la colaboración tanto en momentos entre encuentros, como al finalizar el proceso, para permitir la continuación del trabajo conjunto, planificar o gestionar proyectos, movilizar apoyos en torno al documento consensuado, organizar eventos, difundir información importante

para el grupo en tiempo real, dar un alerta temprana, y muchas otras funciones.

Sin embargo, deben tomarse en cuenta las posibles restricciones tanto técnicas, humanas, de tiempo, de seguridad, de acceso a la tecnología, como de presupuesto que pudieran enfrentar los participantes en sus lugares de origen.

A pesar de ello, en los casos en los que pueda haber un intercambio virtual o electrónico, debe animarse a los Socios a elegir una o varias formas de continuar en contacto, según las necesidades y expectativas. No se elegirá las mismas herramientas si sólo se quiere mantener un contacto, que si se quiere editar un documento compartido, dar visibilidad a la iniciativa y actualizar información, recibir comentarios o gestionar un proyecto.

En la actualidad, las opciones son múltiples. A continuación mencionamos sólo algunos, e incluimos ejemplos, de programas, servidores y aplicaciones a utilizarse, siendo conscientes de que la lista no es exhaustiva, sino todo lo contrario, y variar de acuerdo a la región, o al país del que provengan los participantes, o desactualizarse rápidamente por la aparición de alternativas multi-tarea, más modernas y amigables para los usuarios.

» Intercambio de correos electrónicos, y cadenas de mails (Gmail, Google mail, Hotmail, Yahoo groups, Exchange, etc.)

» Aplicaciones móviles para mensajes rápidos y consultas (entre dos personas o un grupo): WhatsApp, Messenger, Skype, etc.)

» Reuniones en virtuales (Skype, Facetime, GTalk, Goole+)

» Presentaciones, conferencias, entrenamientos y plataformas para discusiones grupales (webinars, Elluminate, GoToMeeting, GoToWebinar, Open-meetings, etc.)

» Redes sociales y microblogging (tener un perfil grupal, invitar a eventos, actualizar información, recibir comentarios y sugerencias de otras personas interesadas, sumar seguidores, etc.): Facebook, Twitter, Telegram, LinkedIn, Orkut,

» Blogs (Blogspot, Blogger, etc.)

» Portales temáticos o páginas web (nuevas o alojadas dentro de una organización)

» Almacenamiento de archivos compartidos e información (imágenes, artículos de diarios, videos, notas) (Dropbox, OneDrive, Google Drive, Evernote, Picassa, etc.)

» Edición de documentos en línea (Goolge Docs, Dropbox, Docs, Evernote, etc.)

» Gestión de tareas y planificación (Google Calendar; Trello, OneNote, Azendoo, Remember the Milk, Pegby, TeamBox, Wedoist, etc.)

Podemos buscar la combinación perfecta para el tipo de intercambio que los Socios necesitan, o buscar entre los programas y aplicaciones aquellos que combinen varias de las funciones que se describen arriba (como es el caso de TeamBox, Wedoist, Wiggio, y otros).

Asimismo, en cuanto al contenido y el tipo de proyectos que pueden desarrollarse, el abanico es prácticamente ilimitado, pero se debe tener en cuenta las limitaciones impuestas por consideraciones presupuestarias. Es útil plantar las semillas para desarrollar una institución o un mecanismo compartido para alguno de estas iniciativas. Se puede encontrar ayuda en una empresa conjunta transnacional o en una comunidad epistémica que trascienda la lealtad original del grupo.

Ejercicio 55

Trabajar en pequeños grupos para diseñar y desarrollar planes de acción para sus actividades y proyectos futuros.

Este es un buen momento para informar a los participantes acerca de las potenciales fuentes para levantar fondos, y de la posibilidad de que las instituciones huésped se involucren en los planes futuros. Se puede invitar a los financiadores del proyecto a una conversación con los Socios; junto con otros especialistas en desarrollo de programas.

32. Cicatrización y reconciliación

Dado el alto nivel de sufrimiento que acompaña a los conflictos comunales prolongados, los Socios necesitan desarrollar su capacidad para lidiar con situaciones traumáticas, heridas pasadas, amenazas presentes y posibles actos de violencia en el futuro que puedan descarrilar un prolongado proceso oficial de paz. Joseph Montville se pregunta cómo puede una persona sobreponerse a la sensación de injusticia y victimización, y volverse compasivo con los otros. Afirma que para que “el duelo sea posible, es necesario que los victimizadores acepten la responsabilidad de sus actos –o los de quienes los precedieron, por ejemplo, en el gobierno– y de los de su gente; que reconozcan la injusticia, y que de alguna manera le pidan perdón a sus víctimas. En muchos casos, el arrepentimiento debe ser mutuo”. Volkan sostiene una idea similar.

La responsabilidad, el arrepentimiento y el perdón son elementos poderosos e incluso necesarios cuando se lidia con conflictos intensos. Tal vez no acarreen ningún costo directo y tangible, pero pueden ser extremadamente difíciles de expresar.³⁷ Las investigaciones y exploraciones prácticas de cómo facilitar mejor estos procesos están aún en su fase de desarrollo. Un tema clave es cómo hacer del sufrimiento de los otros un instrumento para la reconciliación en vez de dejarlo como una herida que supura y como fuente de nuevo odio y animosidad que alimenta nuevos actos de desposesión y violencia.

Debido a la sensibilidad y a la falta de un conocimiento profundo de las tradiciones de duelo de la otra parte, la gente con buena voluntad ha sido incapaz, o no ha querido, compartir sus propios sentimientos de pena y compasión con sus “enemigos”. Actos tales como ir al funeral de una víctima asesinada por la propia gente no sólo requiere coraje, aunque en algunas situaciones puede ser contraproducente o peligroso. Por lo tanto, es necesario entender las tradiciones y las expectativas de las comunidades involucradas, así como prepararse cuidadosamente (conjuntamente, de ser posible) antes de llevar adelante tales actos.

El problema de cicatrizar las heridas abiertas no sólo es relevante para lidiar con el pasado, sino para el comportamiento durante los talleres. Ha

habido ocasiones en las cuales han ocurrido actos de terror o masacres en las comunidades de los Socios durante el proceso. En tales casos, se requieren maneras explícitas que ayuden a salir adelante y se debe emprender inmediatamente una discusión acerca de la curación. Es necesario informar acerca de lo sucedido, con enorme sensibilidad, y trabajar con los Socios preguntándoles qué piensan que es necesario decirse el uno al otro. También pueden discutir acerca de la posibilidad de que suceda otro episodio similar, y sobre qué hacer en tal caso.

EJEMPLO:

En una oportunidad, un grupo de mujeres estudiantes palestinas e israelíes discutieron la posibilidad de enviar cartas con un pequeño presente a los niños de la otra comunidad que habían sido heridos en los actos de violencia con la esperanza de que este acto abriera un canal de comunicación para que finalmente las estudiantes árabes e israelíes pudieran visitar juntas a las víctimas de ambas partes en los hospitales.

El poder sanador de este tipo de actos humanitarios puede ser multiplicado si son anunciados por los medios de comunicación.

Incluso cuando a la mayoría de dos naciones en conflicto le gustaría avanzar y alcanzar un acuerdo de compromiso, los extremistas de ambas partes, que generan actos de violencia, pueden tener la carta ganadora que paralice el proceso de paz. A menos que, los sectores esclarecidos de las mayorías silenciosas, se den cuenta de que también es necesario que ellos desempeñen un papel moderador para revertir la situación, particularmente, pero no sólo, en los momentos más difíciles.

Mientras se discuten los problemas y el potencial de lidiar con este tema, se debe enfatizar que el reconocimiento y la cura pueden ser una parte muy efectiva en la reconciliación a corto plazo y, en particular, a largo plazo.

En conflictos comunales violentos y prolongados, la diferencia entre una fría paz mantenida entre líderes y el desarrollo de una relación de “pueblo a pueblo” está directamente relacionada a la habilidad para avanzar en el cami-

no hacia el perdón. En última instancia, es necesario lidiar con las experiencias dolorosas del pasado.

Muchas ilustraciones de este tipo de procesos de “verdad y reconciliación” han sido emprendidas como una iniciativa gubernamental (Chile, Sudáfrica) o a nivel de organizaciones no gubernamentales (ONGs) (Los informes “Nunca más” en Argentina, o los patrocinados por la iglesia en Uruguay y Brasil). Los Socios pueden discutir acerca de la posibilidad de planificar o de cooperar con tales procesos, particularmente si el taller tiene lugar en la etapa siguiente a las negociaciones, cuando, a menudo, los acuerdos minimalistas de paz han sido firmados.

Presentar historias personales puede ser útil.

Ejercicio 56

Los facilitadores y los participantes pueden preguntarse unos a otros si alguna vez se han sentido discriminados, oprimidos, o si han padecido la pérdida de amigos o parientes a consecuencia del conflicto. Si un episodio real de esta naturaleza ha ocurrido durante o poco antes del taller, es necesario lidiar con este evento.

También puede preguntarse a los Socios si algún vez han sido perpetradores de actos de discriminación, opresión o violencia. No es usual que haya este tipo de confesiones, pero de haberla, y querer compartirla, puede ser un ejercicio liberador, sin que nadie lo juzgue. Esto puede vincularse con el ejercicio de Ho’Oponopono.

Se ha sugerido que el reconocimiento de la responsabilidad y la búsqueda de la justicia para las partes producirá efectos beneficiosos duraderos.

Aunque estos gestos espontáneos pueden ser invalorable, en cualquier conflicto prolongado es necesario generar una red de Socios para abordar de manera sistemática y sostenible el desafío de expresar mutuamente la benevolencia. A partir de nuestra propia experiencia nos hemos dado cuenta cuán difícil es compartir la victimización. Sufrimientos pasados y presentes son difíciles de comparar así

como también los son los brutales actos de terror infligidos por uno de los lados, y la sostenida y extensa penuria que resulta en violencia estructural causada por las políticas de la otra parte.

Reconocer que esta es una misión difícil no implica que sea imposible. Esto requiere el entrenamiento de la sensibilidad y el desarrollo de contactos con organizaciones de ambos lados que puedan facilitar tales expresiones poniendo a los participantes en contacto con los familiares de víctimas, con los medios de comunicación, incluso con los perpetradores de tales actos o con sus familias.

Esta sesión también puede ser útil para discutir sobre la expectativa de “justicia” de ambas partes, lo cual es particularmente relevante para quienes se perciben a sí mismos como oprimidos en una relación asimétrica. Es útil hacer referencia a los principios de los derechos humanos y esto provee patrones internacionales que han sido compartidos por la mayoría de las naciones y sus gobiernos.

EJEMPLO:

En 1997, un grupo de palestinos e israelíes establecieron una red llamada HEAL (Healing Early Action Link) para abordar de una manera recíproca y conjunta los actos de violencia cometidos por perpetradores oficiales y no oficiales de ambos lados.⁷² Las actividades realizadas por este grupo incluyeron visitas a las víctimas de violencia política, escribir cartas a las víctimas y a sus familias, cursos de entrenamiento, preparar un manual de circulación masiva, aparecer juntos en los medios de comunicación o redactar conjuntamente comunicados de prensa. Asociarse con víctimas del pasado también puede lograrse mediante llamados a erigir conjuntamente monumentos en memoria de los víctimas.

33. Actividades sociales conjuntas antes de la partida

Sin importar cuánto haya progresado el taller, normalmente a esta altura es necesario brindar un poco de espacio a actividades libres, privacidad, lejos de la intensa actividad formal. El día puede incluir actividades a pedido de los Socios, ya sean individuales o grupales, tales como visitas a museos, salidas de compras, o simplemente momentos de quietud y reflexión.

Básicamente, este día es un momento para recoger opiniones y aliviar las tensiones que puedan haber surgido durante el Taller, sobre todo durante los intensos niveles del A.R.I.A..

34. Evaluación

Se debe realizar una evaluación general del taller además de la “evaluación de un minuto” cuyos formularios han proporcionado comentarios inmediatos acerca de las actividades diarias. Los comentarios deben girar en torno a hasta qué punto el taller ha satisfecho los objetivos y las expectativas de los participantes. Esta información debe ser reunida por medio de entrevistas personales y grupales.

Las evaluaciones individuales son necesarias para disminuir la presión del grupo. Pero, al mismo tiempo, como sostienen Rouhana y Korper, “una genuina evaluación crítica acerca de la efectividad de la intervención para continuar con los objetivos del grupo requiere que los comentarios de los participantes también sean expresados en grupo, y de este modo se incorporarán las presiones grupales y los deseos sociales que son la realidad política en la cual los participantes realmente lidiarán con el conflicto”.

Los criterios para la evaluación son determinados de antemano, así el taller puede ser evaluado de acuerdo con los objetivos a largo o mediano plazo previamente definidos.

Kelman (1997) proporciona una larga lista de objetivos intermedios, que incluye desarrollar cuadros con experiencia en negociar; comprometerse en la comunicación directa con la otra parte; considerar posible la comunicación y la negociación, luchar por acuerdos mutuamente satisfactorios para el final del conflicto; diferenciar la imagen del enemigo e identificar a la otra parte como Socios; desarrollar un lenguaje justo; identificar acciones reconfortantes y gestos simbólicos; compartir visiones de un futuro deseable; traer a los Socios a la mesa y sobreponerse a los obstáculos en el proceso de la negociación.

Estas evaluaciones individuales y grupales pueden ser apoyadas por un

conjunto de preguntas. No es recomendable un cuestionario complejo. Más importante aún, los participantes deben ser alentados a expresar en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y hacer que se registren (si están de acuerdo), así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.

EJEMPLO:

Jay Rothman aplica, desde los años 1990s, lo que se conoce como “Evaluación de Acción” (Action Evaluation –AE–) en iniciativas de resolución de conflictos y de reconciliación comunitaria, que han resultado exitosas debido a la participación de las partes involucradas, los donantes y facilitadores, que han definido en conjunto qué es lo que quieren lograr (metas), por qué (valores y creencias) y cómo. (estrategias sugeridas de acción)

Esta metodología ha sido útil, ya que es tanto una herramienta de evaluación como de intervención, y además, al involucrar directamente de manera colaborativa a todos los participantes en el proyecto, contribuye empoderarlos y a que se apropien del proceso desde el comienzo. En una instancia intermedia, el grupo podrá revisar si se han cumplido objetivos, y preguntarse “por qué sí” o “por qué no” se ha avanzado; qué podría haberse hecho mejor o diferente³⁸. La metodología recorre 3 fases:

1. Línea de base: establecer definiciones compartidas sobre el éxito del proyecto y las metas.
2. Formativa: implementación y monitoreo de acciones.
3. Sumativa: evaluación de éxito.

Nota para los facilitadores:

El facilitador necesita tener en cuenta que en algunas culturas del este y sureste de Asia hay una cierta resistencia tanto a expresar críticas en público como a compartir sentimientos. El facilitador debe estar consciente de ello y arriesgarse a que la respuesta al pedido de una evaluación oral sea un largo silencio; o pedir antes, o después de esta situación tan incómoda, que cada participante hable en privado con él o con un miembro de la delegación que estará a cargo de proporcionar una lista de sugerencias sin dar nombres.

35. El último día -Despedida

Es probable que el final del taller sea un evento emotivo dado que los lazos y las relaciones entre los participantes se han fortalecido en el transcurso del proyecto. No es posible expresar con exactitud la importancia de este hecho, porque los valores, experiencias y compromisos que se desarrollan durante estas etapas finales influirán mucho en las actitudes de los participantes con respecto a futuras acciones conjuntas³⁹.

Es el momento de reflexionar sobre lo que ha sucedido y sobre cómo ha sucedido, de poner lo positivo adelante y aprender de lo negativo⁴⁰.

Despedida

Se pueden incluir algunas actividades al aire libre para cohesionar al equipo tomando en cuenta la edad de los miembros del grupo y la cultura. El sentimiento concreto de ser un grupo es una dimensión agregada y duradera. Esta sensación de interdependencia y de cercanía física proporciona un estímulo para futuros contactos. Lo más práctico es designar al grupo organizador del ARIA [generalmente dos de cada lado] u otros para preparar el contenido de la última noche. Se asigna un pequeño presupuesto y la disposición de ayudarlos en lo que sea necesario a nivel técnico/organizativo, a pesar de que la iniciativa queda en sus manos.

EJEMPLO:

En el último taller de entrenamiento en El Salvador, el grupo festejó el cumpleaños de tres personas que cumplieron durante el desarrollo de la actividad. Fue una manera alegre de darle cierre al trabajo conjunto.

Es posible despedirse de muchas maneras diferentes: desde decir unas palabras de despedida unidos de la mano en círculo o simplemente leyendo un texto preparado especialmente a tal fin: abrazarse, darse las manos, con besos, mostrando o no emociones. Estas son expresiones emotivas que deben respetarse según el sistema de valores de la cultura de los participantes.

Tomarse de las manos en un círculo y permanecer en silencio por un momento para pensar parece funcionar bien en muchas culturas, pero es difícil generalizar.

Tal vez lo mejor sea pedir a los participantes que ellos mismos organicen una ceremonia de despedida, darles un pequeño presupuesto (si fuera necesario) y que los organizadores y facilitadores sean los invitados.

Como mencionáramos en los preparativos, es importante proporcionar a los “Socios” una copia de este manual en la conclusión del taller (quizá junto

con un diploma atestiguando la participación) para que puedan replicar las dinámicas una vez reintegrados en su comunidad.

El taller ya ha terminado, y todo lo que les queda por hacer a los participantes es regresar a casa y a sus vidas. Es de esperar que las nuevas amistades iniciadas y las lecciones aprendidas durante el taller permanezcan con los Socios, de modo que ellos fomenten una mayor comprensión de la naturaleza de sus conflictos y, por consiguiente, soluciones potenciales que podrán terminar con el sufrimiento creado por esos conflictos.

E. CONCLUSIONES

Si bien se puede argumentar, con bastante exactitud, que estas ideas están basadas fundamentalmente en el sentido común y en la experiencia, nuestra experiencia nos dice que su fusión crea un poderoso proceso mucho más amplio que el generado por sus componentes individuales. Las actividades aquí descritas tienen el potencial de capacitar a los participantes para tantear el camino hacia una intensa experiencia de apertura entre sí y hacia una transformación personal que les permitirá comprometerse poderosamente para trabajar en la resolución de los conflictos de sus comunidades.

Claramente es más una gestalt que una receta universal, un menú con muchos platos que necesita ser adaptado al apetito y el paladar de los Socios. Por momentos algunos ejercicios pueden parecer infantiles o ingenuos, pero algunos adultos respetables han sentido benevolencia y emoción al hacerlos. Como hemos explicado, comenzamos con lo más fácil y avanzamos hacia lo difícil –desde el punto de vista personal/emocional– y de lo simple a lo complejo –a nivel de comprensión y aprendizaje.

Si bien nuestra sugerencia es llevar a cabo el programa presencial durante diez días de 8 horas cada uno (total de 80 en dos semanas, con sábados y domingos libres para arribo y salida, compras, paseos, etc.), eso ocurre idealmente cuando hay suficiente presupuesto y el lugar de destino es muy apreciado por los Socios. La mayoría de los talleres son más breves que el tiempo sugerido aquí y los facilitadores tendrán que tomar decisiones difíciles para elegir las actividades de mayor relevancia para los Socios. Sin embargo, gracias a las TICs, se le puede proveer la continuidad necesaria al proceso para seguir trabajando a larga distancia. Hemos experimentado incluso con el ARIA por vía virtual en un programa llamado ICONS del Center for International Development and Conflict Management (CIDCM) en la Universidad de Maryland, y podemos decir que funciona, y es una experiencia muy original.

Desde la perspectiva de un nuevo profesional que revisa el trabajo con-

ducido durante el taller, podemos completar esta sección señalando algunos puntos importantes:

1. Una preocupación permanente de los participantes de la parte más débil, y en gran parte de los organizadores mismos, es cómo superar el desbalance de las relaciones de poder. ¿Qué incentivos reales tiene la parte fuerte para entrar en un ejercicio igualitario de este tipo? Sin duda, podemos señalar que en la diplomacia ciudadana no hay nada que perder, que las deliberaciones son confidenciales y que los resultados son aceptados sólo por consenso de los participantes. En consecuencia, y como hemos repetido constantemente, si logramos que las dos partes suban a bordo, el más fuerte también será –como entre hermanos que se pelean– más sensible a las necesidades del “Otro” y se volverá más consciente para tomarlo en cuenta para obtener soluciones permanentes y estables.

2. La expectativa de obtener resultados tangibles es natural. A veces sucede que una nueva idea surge del taller y que es implementada de manera inmediata por los hacedores políticos. Pero si no resultara de esta forma, se ve al taller como parte de un proceso continuo. No necesitamos presionar para que se compartan ideas en una primera ronda, y mucho menos una declaración conjunta. Cuidado con los cierres prematuros y con ejercer presión para alcanzar resultados inmediatos. La solución tiene que nacer y madurar en la mente de los Socios, para generar el espíritu de cuerpo que les permitirá trascender las divisiones de las líneas del conflicto.

3. Independientemente de los resultados de los talleres y del proyecto como un todo, muchos participantes parecen haberse dedicado privada o públicamente a promover una cultura para la resolución de conflictos en países y regiones donde es de extrema necesidad. También establece lazos personales que pueden ser muy duraderos entre los Socios.

4. Es necesario enfatizar que concentrarse en el proceso mismo es una condición necesaria pero insuficiente para aprender, y que los talleres no son una panacea. El conocimiento histórico de la región, de los problemas y de la cultura es un pre-requisito. El taller puede contribuir significativamente con nuevas ideas para la resolución de conflictos, con tal de que los facilitadores tengan en cuenta un análisis socio-político previo y la ayuda de especialistas en el área. Mejor aún es tener co-facilitadores de las partes contendientes que estén familiarizados con el problema, y que hayan sido previamente entrenados para conducir talleres pero se puede lograr un balance adecuado incluyendo en el equipo de facilitadores un experto de cada una de las naciones de los Socios.

5. Hay muchas otras herramientas adicionales que no hemos mencionado aquí, porque no se debe sobrecargar el taller con ejercicios a expensas del tiempo para discutir la esencia de los problemas. El delicado balance exigido para que tenga éxito significa extraer selectivamente de una amplia gama de técnicas para el taller y adaptarlas a la cultura y a la situación. Los anfitriones o los facilitadores deben dar tiempo para lo sustancial y para momentos en los que la gente tenga tiempo para reflexionar y para explorar informalmente sus relaciones y sus futuras actividades, ya sea con su propio equipo o con otros Socios.

6. Debemos darnos cuenta de que, a menudo, hay brechas entre los talleres y su implementación real. La perfección es enemiga de lo bueno y, desde nuestra perspectiva, los talleres sin duda han promovido la curva de aprendizaje y la motivación hacia lo mejor. Es más fácil decirlo que hacerlo, pero es posible lograrlo. En ocasiones, los Socios se han dado cuenta de que las inversiones iniciales de confianza, energía y recursos no pueden perderse y que el momentum debe continuar. Es muy probable que una discusión franca con los participantes les dé fuerza para trabajar mano a mano hacia la terminación exitosa del taller, aún en etapas posteriores a las planeadas.

7. Es necesario recalcar que algunas cuestiones de tiempo y de presupuesto establecen fuertes restricciones en la naturaleza de la diplomacia ciudadana. Es importante planificar el taller no como un hecho aislado, sino como uno que tendrá al menos otra oportunidad o alguna otra actividad conjunta pensada para cuando los Socios se re-encuentran con sus comunidades. Sugerimos planificar idealmente un programa de dos semanas, más dos talleres breves. Como mínimo, un programa realista debe incluir un taller inicial de siete días, seguido de dos sesiones de seguimiento de tres días cada una. Cualquier evento de menos de una semana para el primer encuentro pierde fuerza.

8. En casos donde ha existido una sistemática planificación y presupuesto para un proceso de tres años, ha ocurrido que el desarrollo del mismo ha sido malogrado por falta de voluntad política de la entidad organizadora –en algunos casos una oficina gubernamental dedicada a la resolución de conflictos, hoy existente en distintos países. Mientras el entrenamiento se hacía en función de conflictos reales, y los participantes con gran entusiasmo trataron de buscar soluciones creativas y en algunos casos paradigmáticas, la oficina organizadora no tuvo el apoyo suficiente o demostró una debilidad interna que no permitió llegar a etapa más importante del proceso, que es la implementación del documento de consenso y el acordado plan de acción. Estas realidades son mencionadas a fin de que los futuros planificadores de estos proyectos busquen las garantías necesarias para que el éxito sea pleno, y los talleres tengan un impacto real.

9. Es importante tener al menos una actividad de seguimiento luego del re-encuentro, no se trata simplemente de la dificultad de recuperar el momentum luego de haberlo perdido. Nos parece injusto generar expectativas (más allá del enriquecimiento personal de los participantes durante el taller), y luego, con los mejores propósitos e intenciones, abandonarlas. Hay un peligro inherente en esto, y es que el papel de los facilitadores para iniciar las actividades de seguimiento debe ser secundario al de los Socios.

10. La versión original del manual de los talleres exigía un absoluto respeto por las reglas del juego, pero con el paso de los años hemos aprendido a utilizar lo mejor mezclando modelos. Por ello, algunas mejoras, como hacer que los Socios, a la vez reales y locales, participen de simulaciones; juntar distintos tipos de Socios como integrantes de ambos grupos; trabajar en una región pequeña con Socios de tres conflictos comparables; e involucrar en las actividades de re-encuentro a funcionarios, etc., agregan nuevas dimensiones a nuestros talleres. Una vez que los principios básicos han sido entendidos y experimentados, no hay razón alguna para no explorar nuevas identidades compartidas.

11. Por último, muchas ideas nos fueron transmitidas anónimamente y no queremos terminar sin reconocer y pedir disculpas a aquellos cuyos nombres

no figuran en la bibliografía. No hemos intentado proporcionarle al lector una extensa lista de referencias.

Esperamos que a través del uso de estos procedimientos, la diplomacia ciudadana, pueda convertirse en una ayuda más poderosa y más práctica para los esfuerzos de la diplomacia oficial en caso de conflictos entre Estados. Pero así como también transformarse en una alternativa a los actos violentos que son el mayor obstáculo en disputas etnopolíticas y confrontaciones entre grupos dentro de la sociedad civil, muy penosos por la energía negativa desplegada. En fin, que sea una caja de herramientas para la contribuir a una paz duradera y a la reconciliación.

F. ANEXOS Y SOLUCIONES CREATIVAS

Anexo A

Instrumento Thomas Kilmann de Manejo de Conflictos

El instrumento Thomas Kilmann de Modos de Conflicto[®] (TKI[®]) fue específicamente creado para evaluar las modalidades de respuesta de un individuo frente a situaciones de conflicto (aquéllas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles). En tales casos, es posible describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas: A) determinación (la medida en que un individuo intenta satisfacer sus propios intereses) y B) cooperación (la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona).

Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos específicos de manejar los conflictos, y que figuran al final del ejercicio de auto-conocimiento.

Este instrumento se utiliza tanto para la gestión de conflictos, como para el trabajo en equipo, análisis de liderazgos y coaching.

Instrucciones

Considere situaciones en las que encuentra que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo suele responder en situaciones así?

Las siguientes páginas contienen 30 pares de afirmaciones describiendo respuestas posibles de conducta. Para cada par, por favor circule la letra ("A" o "B") de la afirmación que mejor caracteriza a su comportamiento.

En muchos casos, ni "A" ni "B" puede que no sea muy típico de su comportamiento; pero por favor seleccione la respuesta que más probablemente usará.

01. **A.** Hay veces que dejo que otras personas tomen responsabilidad para resolver el problema.
B. En vez de negociar las cosas sobre las que estamos en desacuerdo, prefiero enfatizar aquellas cosas en las cuales estamos de acuerdo.
02. **A.** Trato de encontrar una solución de compromiso.
B. Intento abordar todas las inquietudes de él/ella y míos.
03. **A.** Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B. Quizás intente calmar los sentimientos de la otra parte y preservar nuestra relación.
04. **A.** Trato de encontrar una solución de compromiso.
B. A veces sacrifico mis deseos por los deseos de la otra persona.
05. **A.** Siempre consistentemente busco la ayuda de la otra parte para elaborar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
06. **A.** Trato de evitar crearme situaciones desagradables.
B. Trato de lograr mi posición.
07. **A.** Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido algo de tiempo para pensarlo más.
B. Concedo algunos puntos para intercambiar por otros.
08. **A.** Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B. Trato de que se expongan todas las inquietudes y asuntos inmediatamente.
09. **A.** Pienso que no siempre hay que preocuparse cuando hay diferencias de opinión.
B. Pongo cierto esfuerzo para lograr lo que quiero.
10. **A.** Soy firme en alcanzar mis objetivos.
B. Trato de encontrar una solución de compromiso para ambas partes.
11. **A.** Trato de que se expongan todas las inquietudes y asuntos inmediatamente.
B. Busco encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
12. **A.** Trato de que se expongan todas las inquietudes y asuntos inmediatamente.
B. Quizás intente calmar los sentimientos de la otra parte y preservar nuestra relación.
13. **A.** Propongo un terreno medio.
B. Presiono para lograr mis puntos.

- 14. A.** Le cuento a la otra persona mis ideas y le pido que me cuente las suyas.
B. Busco mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición.
- 15. A.** Quizás intente calmar los sentimientos de la otra parte y preservar nuestra relación.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 16. A.** Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.
- 17. A.** Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18. A.** Si a la otra persona le hace feliz, yo quizás deje que mantenga su posición.
B. Dejaré a la otra gente que mantenga algunas de sus posiciones si me dejan tener algunas de las mías.
- 19. A.** Trato de que se expongan todas las inquietudes y asuntos inmediatamente.
B. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido algo de tiempo para pensarlo más.
- 20. A.** Intento inmediatamente trabajar nuestras diferencias.
B. Busco encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
- 21. A.** Cuando me acerco a negociar, trato de considerar los deseos de las otras personas.
B. Siempre me inclino a discutir directamente el problema.
- 22. A.** Busco encontrar una posición intermedia entre los de ella/él y los míos.
B. Afirmo mis deseos.
- 23. A.** A menudo me inquieto mucho por satisfacer todos nuestros deseos.
B. Hay veces que dejo que otras personas tomen responsabilidad para resolver el problema.
- 24. A.** Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella, trataría de satisfacer sus deseos.
B. Intento que la otra persona esté dispuesta a que ambos cedamos.
- 25. A.** Busco mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición.
B. Cuando me acerco a negociar, trato de considerar los deseos de las otras personas.
- 26. A.** Propongo un terreno medio.
B. Casi siempre estoy inquieta/o por satisfacer todos nuestros deseos.
- 27. A.** A veces evito tomar posiciones que crearían controversias.
B. Si a la otra persona le hace feliz, yo quizás deje que mantenga su posición.
- 28. A.** Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B. Generalmente busco la ayuda de la otra parte para elaborar una solución.
- 29. A.** Propongo un terreno medio.
B. Pienso que no siempre hay que preocuparse cuando hay diferencias de opinión.
- 30. A.** Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre trato de compartir el problema con la otra persona para que podamos resolverlo.

Puntuación del Instrumento TK

Ponga un círculo en las letras que correspondan a sus respuestas en el cuestionario.

	Compiendo (forzar)	Colaborando (resolver problemas)	Cediendo a medias (compartir)	Evadiendo (retirarse)	Cediendo (suavizar)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B		A		
7			B	A	
8	A	B			

	Competiendo (forzar)	Colaborando (resolver problemas)	Cediendo a medias (compartir)	Evadiendo (retirarse)	Cediendo (suavizar)
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12	A		B		
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24		B			A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

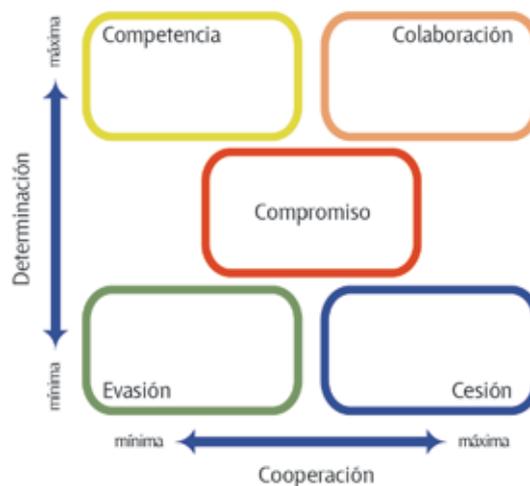
Número total de ítems marcados en cada columna

	Competir	Colaborar	Ceder a medias	Evadir	Ceder

Fíjese en qué columna a obtenido el mayor puntaje, y busque en las modalidades que se describen a continuación cuál es su estilo, y qué implica.

Las cinco modalidades para manejar conflictos

El Instrumento Thomas-Kilmann de Manejo de Conflictos (ITK) está diseñado para estimar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto -esto es, situaciones en que las inquietudes de dos personas parecen ser incompatibles. En estas situaciones, podemos describir el comportamiento de un individuo en dos dimensiones básicas*; (1) determinación, la medida en que el individuo trata de satisfacer sus propias inquietudes, y (2) cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer las inquietudes de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden ser usadas para definir cinco métodos específicos para abordar los conflictos. Estas cinco “modalidades de manejo de conflicto” se muestran abajo.



Competencia

Competir es asertivo y no cooperativo -una modalidad orientada hacia el poder. Cuando compite, un individuo busca sus propios intereses a costa de los de los demás, usando el poder que parezca apropiado para ganar su posición -la habilidad para discutir, la jerarquía, sanciones económicas, etc.

Competir puede significar defender sus derechos, defender una postura que cree que es correcta, o simplemente tratar de ganar.

Cesión

Ceder es cooperativo y no asertivo –el opuesto de competir. Cuando cede, el individuo ignora sus propias necesidades a fin de satisfacer las de la otra persona; hay un elemento de auto-sacrificio en esa modalidad. Ceder puede darse en la forma de una generosidad o caridad desprendida, obedecer las órdenes de otra persona cuando preferiría no hacerlo, o ceder ante el punto de vista de otro.

Evasión

Evadir es no cooperativo y no asertivo. Cuando evade, un individuo no busca satisfacer de manera inmediata sus propias inquietudes ni las de la otra persona. Ella o él no abordan el conflicto. Evadir puede darse en forma de pasar por el lado de un asunto, posponer un asunto hasta un mejor lugar y simplemente retirarse de una situación amenazante.

Colaboración

Colaborar es tanto asertivo como cooperativo, lo opuesto de evadir. Cuando colabora, un individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar la solución que satisface plenamente las inquietudes de ambos. Esto involucra revisar profundamente un asunto para encontrar una opción que llene ambos conjuntos de inquietudes. La colaboración entre dos personas puede darse en forma de explorar un desacuerdo para aprender mutuamente de las visiones de la otra persona, resolver alguna condición que de no hacerlo los tendría compitiendo por recursos, o afrontando un problema interpersonal para tratar de conseguir una solución creativa para ella.

Compromiso o Ceder a medias

Comprometerse o Ceder a medias es intermedio en tanto determinación como cooperación. Cuando va a medias, el objetivo es encontrar una solución expedita, mutuamente aceptable que satisfaga a ambas partes. El ir a medias está a medio camino entre competir y ceder, renunciando a más que cuando se compite pero menos que cuando se cede. Igualmente, aborda un asunto

de manera más directa que cuando se evade, pero no lo explora en tanta profundidad como cuando se colabora. Ir a medias puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones, o buscar una solución rápida en algún punto intermedio.

Anexo B

Reglas de juego del BARNGA

Mesa 1

Hoja de Reglas del juego:

- » Se reparten entre 4 y 7 cartas por mano, de acuerdo al número de personas sentadas en la mesa.
- » Los ases son las carta más baja.
- » Cada ronda de juego, será de 5 minutos, y consistirá de tantas manos como sea posible en el tiempo establecido.
- » Luego de la ronda inicial, no se permitirá más a los jugadores mirar las reglas, hablar entre sí. Sólo se podrán realizar gestos o dibujos.
- » El “ganador” de la ronda, es el que haya acumulado la mayor cantidad de “manos” ganadas. Al ganar cada mano, se le dará al participante un caramelo. Cuando termine la ronda, la persona que haya acumulado la mayor cantidad de caramelos, pasará a la mesa de al lado. El resto de los jugadores, permanecerán sentados en sus lugares.
- » Si hubiera un empate, se decide al mejor de 3 vueltas de “Piedra, papel o tijera”.
- » En cada mano, los jugadores descartarán sólo una carta. El ganador, recoge las cartas sobre la mesa, y las acumula en una pila, dadas vuelta.
- » Al comenzar el juego, uno de los participantes repartirá las cartas. Comienza a jugar quien se encuentre a su derecha, tirando una carta de cualquier palo. Los demás, deben seguir tirando cartas de ese mismo palo. Si un jugador no tiene cartas de ese palo, puede tirar otra.
- » Gana la carta de menor valor, del palo original. O un diamante. Los diamantes ganan.

Mesa 2

Hoja de Reglas del juego:

» Se reparten entre 4 y 7 cartas por mano, de acuerdo al número de personas sentadas en la mesa.

» Los aces son las carta más alta.

» Cada ronda de juego, será de 5 minutos, y consistirá de tantas manos como sea posible en el tiempo establecido.

» Luego de la ronda inicial, no se permitirá más a los jugadores mirar las reglas, hablar entre sí. Sólo se podrán realizar gestos o dibujos.

» El “ganador” de la ronda, es el que haya acumulado la mayor cantidad de “manos” ganadas. Al ganar cada mano, se le dará al participante un caramelo. Cuando termine la ronda, la persona que haya acumulado la mayor cantidad de caramelos, pasará a la mesa de al lado. El resto de los jugadores, permanecerán sentados en sus lugares.

» Si hubiera un empate, se decide al mejor de 3 vueltas de “Piedra, papel o tijera”.

» En cada mano, los jugadores descartarán sólo una carta. El ganador, recoge las cartas sobre la mesa, y las acumula en una pila, dadas vuelta.

» Al comenzar el juego, uno de los participantes repartirá las cartas. Comienza a jugar quien se encuentre a su derecha, tirando una carta de cualquier palo. Si un jugador no tiene cartas de ese palo, puede tirar otra.

» Gana la carta de mayor valor, del palo original.

Mesa 3

Hoja de Reglas del juego:

» Se reparten entre 4 y 7 cartas por mano, de acuerdo al número de personas sentadas en la mesa.

» Los aces son las carta más alta.

» Cada ronda de juego, será de 5 minutos, y consistirá de tantas manos como sea posible en el tiempo establecido.

» Luego de la ronda inicial, no se permitirá más a los jugadores mirar las

reglas, hablar entre sí. Sólo se podrán realizar gestos o dibujos.

» El “ganador” de la ronda, es el que haya acumulado la mayor cantidad de “manos” ganadas. Al ganar cada mano, se le dará al participante un caramelo. Cuando termine la ronda, la persona que haya acumulado la mayor cantidad de caramelos, pasará a la mesa de al lado. El resto de los jugadores, permanecerán sentados en sus lugares.

» Si hubiera un empate, se decide al mejor de 3 vueltas de “Piedra, papel o tijera”.

» En cada mano, los jugadores descartarán sólo una carta. El ganador, recoge las cartas sobre la mesa, y las acumula en una pila, dadas vuelta.

» Al comenzar el juego, uno de los participantes repartirá las cartas. Comienza a jugar quien se encuentre a su derecha, tirando una carta de cualquier palo. Los demás, deben seguir tirando cartas de ese mismo palo. Si un jugador no tiene cartas de ese palo, puede tirar otra.

» Gana la carta de mayor valor del palo original, o un trébol. Los tréboles ganan.

Mesa 4

Hoja de Reglas del juego:

» Se reparten entre 4 y 7 cartas por mano, de acuerdo al número de personas sentadas en la mesa.

» Los aces son las carta más baja.

» Cada ronda de juego, será de 5 minutos, y consistirá de tantas manos como sea posible en el tiempo establecido.

» Luego de la ronda inicial, no se permitirá más a los jugadores mirar las reglas, hablar entre sí. Sólo se podrán realizar gestos o dibujos.

» El “ganador” de la ronda, es el que haya acumulado la mayor cantidad de “manos” ganadas. Al ganar cada mano, se le dará al participante un caramelo. Cuando termine la ronda, la persona que haya acumulado la mayor cantidad de caramelos, pasará a la mesa de al lado. El resto de los jugadores, permanecerán sentados en sus lugares.

» Si hubiera un empate, se decide al mejor de 3 vueltas de “Piedra, papel o tijera”.

» En cada mano, los jugadores descartarán sólo una carta. El ganador, recoge las cartas sobre la mesa, y las acumula en una pila, dadas vuelta.

» Al comenzar el juego, uno de los participantes repartirá las cartas. Comienza a jugar quien se encuentre a su derecha, tirando una carta de cualquier palo. Los demás, deben seguir tirando cartas de ese mismo palo. Si un jugador no tiene cartas de ese palo, puede tirar otra.

» Gana la carta de mayor valor del palo original, o un corazón. Los corazones ganan.

Pueden tomarse como modelo los ejemplos anteriores, y seguir modificando las reglas, según la cantidad de mesas que haya.

Anexo C

Soluciones a los tres ejercicios de creatividad

1. Para el ejercicio “Piensa fuera del casillero”: prolongar la línea que une a tres puntos un tercio más fuera del cuadrado, y luego devolverla cubriendo dos puntos y prolongarla un tercio más fuera del cuadrado, llegando a tomar la forma de un triángulo y una línea en el medio, como un cometa.

2. “Soldados, a sus filas”: Ubicar a los soldados en una formación de estrella:



3. Para el ejercicio “Piensa dentro del casillero” contrariamente a la tendencia a poner todos los huevos en la balanza, nosotros usaremos solo 6 de los 8. a) Pondremos en la primera pesada tres en cada lado, si uno fuera más liviano que el otro, allí estaría el huevo hueco. Si así fuera, entonces del lado más liviano tomaríamos los tres huevos, poniendo en la segunda pesada uno de cada lado, y si fuera uno más liviano que el otro, entonces ese es el huevo hueco; y si ambos pesan lo mismo, entonces el que quedó afuera es el hueco. b) si en la primera pesada, los tres huevos de cada lado pesan lo mismo, eso indica que el hueco será uno de los dos que ha quedado afuera, y si así es el caso, entonces deberíamos en la segunda pesada poner uno en cada lado, y el lado más liviano será donde está el huevo hueco.

4. Para el ejercicio “Pensamiento lateral”, la clave está en mirar desde otra perspectiva. Si estuviéramos viendo el estacionamiento al revés, veríamos que el auto está colocado en la cochera “87”.

NOTAS

1. Describir la larga lista de proyectos realizados puede ser aburrida, pero sí parece relevante brindar algunos ejemplos del espectro de temas en los cuales la metodología ha sido aplicada. Entre éstos, podemos mencionar: 1) un acuerdo para compartir las instituciones políticas entre las partes en conflicto en el Líbano; 2) en el proceso de democratización en Lesotho, se utilizó para llevar a un acuerdo institucional de cara a las elecciones locales, con los protagonistas tradicionales –jefes de tribu– y los comoneros; 3) una visión compartida para la utilización conjunta del río Salween que atraviesa Myanmar, China y Tailandia; 4) una mediación comunal que permitiera a una comunidad de guerrilleros desmovilizados sin título utilizar tierras ancestrales para la agricultura en Guatemala; 5) criterios para los dirigentes de sindicatos de trabajadores del Estado sobre horas destinadas a trabajo gremial en El Salvador; 6) exploración de principios para la introducción de la educación sexual en escuelas secundarias en Paraguay; 7) encuentros entre ONGs pro-guerrilla del FZLN y gobierno federal y estatal en Chiapas; 8) principios para la resolución de conflictos en el Cáucaso del Sur, con participantes de tres países y tres micro-estados autodeclarados independientes; 9) educación bilingüe en Kazajistán; 10) consenso Palestino/Israelí sobre la solución del problema de refugiados; 11) soluciones creativas para superar las limitaciones del himno nacional Israeli Hatikva, incorporando a todos los sectores; 12) de-escalada del conflicto musulmán/hindú en Gujarat, India; 13) diplomacia de segunda vía entre peruanos y ecuatorianos después de la guerra del Cenepa en 1995, donde el grupo Maryland contribuyó con ideas concretas a las negociaciones oficiales; 14) mediación comunal en la ciudad de Los Andes, Chile frente a los conflictos relacionados a la nueva carretera transandina; 15) liberación de prisioneros palestinos y avance de la paz con Israel; 16) apertura de la frontera Armenia/Turquía como paso hacia la normalización de relaciones y reconciliación; 17) Exclusión de la violencia de los campos universitarios en Venezuela; 18) intercambio entre académicos ex-funcionarios/diplomáticos expertos en política exterior cubanos y estadounidenses para la formulación de recomendaciones a los gobiernos sobre posibilidades de cooperación en áreas de interés mutuo que contribuya a la normalización de las relaciones bilaterales; y más. Creemos que es suficiente para demostrar la maleabilidad y amplia gama de potencial uso de estas herramientas de diplomacia ciudadana.

2. Ver, por ejemplo, Bercovitch (1984); Zartman & Trouval (1985).

3. Deutsch (1998), p.209.

4. Se ha tomado el término de los trabajos acerca de las relaciones entre Estados Unidos y América Latina de Abraham Lowenthal.

5. Rouhana (1995) p.133 y 328; Kelman (1993).

6. Kriesberg (1996)

7. Regan (1996), p.353.

8. Rohuana & Kelman (1994)

9. Se puede ver un análisis de un proceso interactivo entre Socios y estudiantes de un tercer origen en Leslie Gottart (1995).

10. Rohuana & Kelman (1994).

11. En una experiencia en Lesotho, se comenzó con los colegas de la Universidad Nacional en ocho de los diez distritos de ese pequeño país, incluyendo a los jefes hereditarios y miembros activos de la comunidad. Los talleres siguieron luego a nivel de secretarios de los entonces diez partidos políticos y jefes principales, y la propia sugerencia de ellos era de llevarlos a cabo a nivel de líderes de partidos. A ese nivel, esto ya incluía el líder del partido mayoritario, es decir, el Primer Ministro. El tema de la agenda era la búsqueda de una fórmula de consenso para las elecciones de consejos locales, que por primera vez deberían llevarse a cabo, dado que anteriormente eran sólo a nivel nacional o municipal. El Primer Ministro participó con entusiasmo, si bien sólo quedó dos días de los cinco a los cuales los líderes partidarios se habían comprometido, pero su alterno siguió en el taller, que finalmente culminó con la proclamación del documento final en un acto ampliamente concurrido en la capital, Maseru. 12 Sin embargo, hay experiencias como la Larry Susskind con representantes gubernamentales y no oficiales sobre una disputa de medioambiente en el Golfo de Guayaquil (Ecuador); o la del tercer taller con líderes de la sociedad civil de Perú y Ecuador al cual se invite a participar a título personal a miembros de la Oficina de Relaciones Exteriores de ambos países, que demuestran que no es imposible un grupo mixto con participantes de la diplomacia oficial y la diplomacia ciudadana.

12. Sin embargo, hay experiencias como la Larry Susskind con representantes gubernamentales y no oficiales sobre una disputa de medioambiente en el Golfo de Guayaquil (Ecuador); o la del tercer taller con líderes de la sociedad civil de Perú y Ecuador al cual se invite a participar a título personal a miembros de la Oficina de Relaciones Exteriores de ambos países, que demuestran que no es imposible un grupo mixto con participantes de la diplomacia oficial y la diplomacia ciudadana.

13. Board & Horowitz (1994).

14. Rohuana & Kelman (1994), p.168.

15. Cohen et al. (1977), p.172f.

16. Auvine et al. (1978), p.42; Polzer (1996).

17. Cohen et al. (1977)
18. Auvine et al. (1978), p.12.
19. Como apunta Fisher (1994), es importante que durante la sección de presentación, los participantes “articulen sus valores básicos, dado que las diferencias culturales en los preceptos, esperanzas y preferencias abundan en el dominio de la práctica de la resolución de conflictos” (p. 49).
20. Este ejercicio fue sugerido al Prof. Kaufman por un activista de la paz en Filipinas, en base a una experiencia transcultural previa que éste había tenido en Sri Lanka. Desde entonces, se ha aplicado en distintas oportunidades.
21. Auvine et al. (1978), p.17.
22. Wimmer (1994).
23. Basado en el libro de Christopher Chabris y Daniel Simons.
24. UNICEF (1997), p.41.
25. Moses, Rafael (1996).
26. Lewicki (1994), p.194., brinda una lista de gestos conciliatorios.
27. Osgood (1962), p.185.
28. Rubin, J.Z. et al. (1994), p. 174-179.
29. Ver Fisher, Ury y Patton (1998).
30. Los niveles son los siguientes: construir la confianza entre las partes; re-enmarcar los temas; establecer la agenda; hacer preguntas en profundidad; reunirse con las partes por separado y tratar sus opciones para el acuerdo de modo confidencial; reunir a las dos partes para sugerir ideas razonables o para incluir algunas propias; confirmar, en principio, el acuerdo, y redactor un borrador del mismo.
31. Este método consiste en que se designa una persona para producir un borrador y circularlo entre los participantes, y ayuda a mejorarlo utilizando el lenguaje apropiado y aceptable para todos, en vez de que cada parte desarrolle borradores que compitan entre sí (Susskind & Cruikshank, 1987)
32. Ruth Lapidoth (1997)
33. El último libro editado por Jay Rothman incluye una contribución de Edy: “From Identity Based Conflict to Identity Based Resolution –ARIA in Theory and Practice” (Springer, New York, 2012)
34. Hay una fábula china que ilustra las diferencias entre situaciones de “suma cero” y de “gana-gana”. A un hombre de la China se le concedió el deseo de ver la diferencia entre el cielo y el infierno antes de morir. Cuando visitó el infierno, vio mesas cubiertas de man-

jares de todo tipo, pero toda la gente estaba hambrienta y enojada. Aunque había comida, estaban obligados a sentarse a un metro de la mesa y a utilizar palitos de un metro de largo, que hacía imposible la tarea de llevarse la comida a la boca. Cuando el hombre fue al cielo, se sorprendió porque la situación era la misma, salvo que la gente allí era feliz. ¿Cuál era la diferencia? En el infierno las personas intentaban alimentarse a sí mismas, mientras que en el cielo se alimentaban unos a otros.

35. Como este manual es un trabajo en construcción, todavía debemos todavía afinar no tanto el procedimiento de esta fase del ARIA sino el diseño de ejercicios adecuados que desarrollen el pensamiento crítico. Todos, por naturaleza tenemos el don de poder criticar, el problema es que a veces es un parecer parcial, desinformado y prejuicioso. Por lo tanto, tenemos que cultivar nuestras críticas en forma estructurada, asociativa y generando estándares explícitos para juzgar una idea ajena y, por qué no, nuestras propias sugerencias
36. Esta metodología implica una estrategia de no intervención, confinada al entrenamiento “como una oportunidad orientada fundamentalmente al descubrimiento, la creación y solidificación de modelos que emergen de los recursos presentes en un escenario particular, y que responden a las necesidades del context”. Ver Lederach (1995), p.55. Por otra parte, los métodos innovadores desarrollados fundamentalmente en Occidente por psicólogos sociales, políticos y otros, pueden ser poderosas herramientas para el cambio en sociedades donde los conflictos han sido brutales y prolongados. Dado que las autoridades pueden estar enviando mensajes encontrados, la intervención de terceros puede ser necesaria para proporcionar un buen comienzo. En el espectro que abarcan estas dos modalidades, se recomienda una modalidad más práctica, de mayor intervención, como el modo más efectivo. Pero, en realidad, necesitamos superar la dicotomía de los modelos a favor de una modalidad que apunte pragmáticamente a incorporar “lo mejor de cada cultura”. Precisamente, hemos integrado en el manual ideas generadas en culturas no occidentales e incorporado los comentarios de muchos talleres proporcionados por Socios de todo el mundo, para convertirlo en una herramienta más global.
37. Cohen, R. (1997). Apologies and International Conflict. Departamento de Relaciones Internacionales de Hebrew University. Trabajo sin publicar.
38. Más información en: www.ariagroup.com o <http://www.beyondintractability.org/essay/action-evaluation>.
39. Keyton (1993)
40. *Ibidem*, p. 100.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, E.** (1993). Cognitive evolution: A dynamic approach for the study of international relations and their progress. En E. Adler & B. Crawford (Eds.), *Progress in International Relations*. Nueva York: Columbia University Press.
- Angelo, Thomas & Cross, P.** (1993). *Classroom Assessment Techniques. A Handbook for College Teachers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S., & Shanklin, M.** (1978). *A Manual for Conflict Resolution*. Madison, WI: The Center for Conflict Resolution.
- Azar, E.** (1990). The analysis and management of protracted conflict. En V. D. Volkan, D. A. Julius, & J. Montville (Eds.), *The Psychodynamics of International Relationships: Vol.2. The Management of Protracted Social Conflicts* (93-120). Hampshire, Inglaterra: Lexington Books.
- Azar, E. E., & Burton, J. W. [Eds.]** (1986). *International Conflict Resolution: Theory and Practice*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Bacow, L., & Wheeler, M.** (1983). *Environmental Dispute Resolution*. Nueva York: Plenum.
- Bar, H. & Bargal, D.** (1995). *Living with Conflict: Encounters between Jewish and Palestinian Youth*. Jerusalem: The Jerusalem Institute for the Study of Israel.
- Bercovitch, J.** (1984). *Social Conflicts and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution*. Boulder, CO: Westview Press, Inc.
- Blake, R. R., Mouton Srygley, J. & Slorna, R. L.** The union-management intergroup laboratory: Strategy for resolving intergroup conflict. *Applied Behavioral Science*, 1 (1): 24-57.
- Boardman, S. K.** (1994). Constructive conflict management and social problems: An introduction. *Journal of Social Issues*, 50 (1): 1-12.
- Burton, J. W. [Ed.]** (1990). *Conflict: Human Needs Theory*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Burton, J. W. & Dukes, F.** (1990). *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Burton, J. W.** (1996). *Conflict Resolution: Its Language and Processes*. Lanham, MD: The Scarecrow Press, Inc.
- Calcaterra, Rubén** (2002) *Mediación estratégica*. Barcelona: editorial Gedisa.
- Carlin, John** (2008). "Playing the Enemy: Nelson Mandela and the Game that Made a Nation". Nueva York: Penguin Press.
- Chabris, Christopher & Simons, D.** (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuition Deceives Us*. United States: Crown Publishers.
- Chuffin, G. & Saunders, H. H.** (1993). A public process. *Negotiation Journal* (abril): 155-177.
- Cohen, R.** (1997). *Negotiating Across Cultures* (ed. rev.). Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Cohen, S., Kelman, H. C., Miller, F. D. & Smith, B.L.** (1977). Evolving intergroup techniques for conflict resolution: An Israeli Palestinian pilot workshop. *Journal of Social Issues*, 33 (1): 165-189.
- Davies, J. and Kaufman, E.,** (2003), *Second Track/Citizens Diplomacy: Concepts and Techniques for Conflict Transformation*. Lanham: Rowman and Littlefield.
- Davis, Flora** (1996). *El lenguaje de los gestos*. Buenos Aires: Emecé.
- De Bono, Edward** (2008). *El pensamiento lateral práctico*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- De Bono, Edward** (2011). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Deutsch, M.** (1998). "Constructive Conflict Resolution: Principles, training and research", en E. Weiner (Ed.), *The Handbook of Interethnic Coexistence* (199-216). Nueva York: The Continuum Publishing Co.
- Diamond, L., & McDonald, J.** (1996). *Multi Track Diplomacy: A Systems Approach to Peace* (3era ed.). West Hartford, CT: Kumarian Press.
- Diez, Francisco y Tapia, G.** *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Duursma, J. C.** (1996). *Fragmentation and the International Relations of Mi-*

cro-States: Self-Determination and Statehood. Cambridge: Cambridge University Press.

Estellés-Arolas, Enrique & González Ladrón-de-Guevara, F. (2012) Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* [JCR: 1,41]

Federal Mediation and Conciliation Service. Skills Building Modules. Autor: Washington, DC.

Federal Mediation and Conciliation Service. Interest Based Bargaining Program. Autor: Washington, DC.

Fisher, R. J. (1994). Generic principles for resolving intergroup conflict. *Journal of Social Issues*, 50 (1): 47-66.

Fisher, R. J. & Keashly, L. (1991). The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party intervention. *Journal of Peace Research*, 28 (1): 29-42.

Fisher, R. (1997). *Interactive Conflict Resolution*. Syracuse: Syracuse University Press.

Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (1998) *Sí...De Acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Colombia: Editorial Norma.

Fhrolich, N. & Oppenheimer, J. A. (1996). Experiencing impartiality to invoke fairness in the NPD: Some experimental results. *Public Choice*, 86: 117-135.

Friedman, T.L., (2007). *The World is Flat*, New York, Picador/Farrar, Strauss and Giroux.

Gottart, Leslie (1995). *An Evaluation of the Israeli-Palestinian Building Bridges: A Christian, Jewish and Muslim Trialogue*. CIDCM, Universidad de Maryland.

Galtung, Johan (2006) *Trascender e transformar: uma introdução ao trabalho de conflitos*. São Paulo: Palas Athena.

Hall, Edward (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Harris, P. & Reilly, B. [Eds.] (2001). *Democracia y conflictos profundamente arraigados: Opciones para la negociación*. Estocolmo: Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA).

Hill, B. J. (1982). *An analysis of conflict resolution techniques: From problem*

solving to theory. *Journal of Conflict Resolution*, 26: 109-138.

Irani, G. E. (1998). Reconciliation and peace: Rituals for the Middle East. *Middle East Insight*, (septiembre-octubre): 24-26.

Irani, G. E. Islamic mediation techniques for Middle East countries. *MERIA Journal*, 2 (2): 1-10.

Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Great Britain: Penguin Books.

Kaufman, E., Abed, S. & Rothstein, R. [Eds.] (1993). *Democracy, Peace and the Israeli-Palestinian Conflict*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Kaufman, E. & Bisharat, I. (1998). Human rights and conflict resolution: Searching for common ground between justice and peace in the Israeli/Palestinian conflict. *NIDR FORUM*, 36: 16-23.

Kaufman, E. (1998). The project's history. En G. Gogsadze et al. (Eds.), *Ethnopolitical Conflicts in the Transcaucasus: Their Roots and Solutions* (7-45). College Park, MD: Center for International Development and Conflict Management (en ruso).

Kaufman, E., Oppenheimer, J., Wolf, A. T., & Dinar, A. (1997). Transboundary fresh water dispute and conflict resolution: Planning an integrated approach. *Water International*, 22 (1): 38-48.

Kaufman, E. (noviembre 1996). *Resoluciones innovadoras de problemas: un programa/taller modelo*. Monographic Series. College Park, MD: Latin American Studies Center.

Keen, Sam (1986). *Faces of the Enemy*. San Francisco: Harper & Row.

Kelman, H.C. (1998). Informal mediation by the scholar-practitioner. En E. Weiner (Ed.), *The Handbook of Interethnic Coexistence* (310-331). Nueva York: The Continuum Publishing Co.

Kelman, H.C. (1997). Group processes in the resolution of international conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian case. *American Psychologist* 52, (3): 212-220.

Kelman, H. C. (1993). Coalition across conflict lines: The interplay of conflict within and between the Israeli and Palestinian communities. En S. Worchel & G.

- A. Simon (Eds.), *Conflict Between People and Groups*. Chicago: Nelson-Hall.
- Kelman, H.C.** (1979). An interactional approach to conflict resolution and its application to Israeli-Palestinian relations. *International Interactions*, 6 (2): 99-122.
- Kelman, H.C.** (1977). The problem-solving workshop in conflict resolution. En M. Berman & J. E. Johnson (Eds.), *Unofficial Diplomats*. Nueva York: Columbia University Press.
- Kelman, H.C.** (1972). The problem-solving workshop in conflict resolution. En R. L. Merritt (Ed.), *Communication in International Politics*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Keyton, J.** (1993). Group termination: Completing the study of group development. *Small Group Research*, 24 (1): 84-100.
- Kriesberg, L.** (1996). Coordinating intermediate peace efforts. *Negotiation Journal*, (octubre): 341-352.
- Kriesberg, L. & Thorson, S. J. [Eds.]** (1991). *Timing and the De-escalation of International Conflicts*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Lapidoth, R.** (1997). *Autonomy*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, J. P.** (1995-1996). *Preparing for Peace Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Lewicki, R. J.** (1994). *Negotiations*. Nueva York: Richard D. Irwin, Inc.
- McDonald, J.** (1991). Further exploration of track two diplomacy. En L. Kriesberg & S. J. Thorson (Eds.), *Timing the De-escalation of International Conflicts*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- McDonald, J. W. & Bendahmane, D. B. [Eds.]** (1987). *Conflict Resolution: Track Two Diplomacy*. Washington, D.C.: The Foreign Service Institute.
- Mitchell, C. R.** (1993). Problem-solving exercises and theories of conflict resolution. En D. J.P. Sandole & H. van der Merwe (Eds.), *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Applications* (78-94). Nueva York: NY Manchester University Press.
- Mitchell, C. R.** (1973). Conflict resolution and controlled communication: Some further comments. *Journal of Peace Research*, 10: 123-132.
- Montville, Joseph [ed.]** (1990). *Conflict and Peacemaking in Multiethnic Societies*. Lexington Books.
- Montville, J.; Volkan, V. and Julius, D. [eds]** (1990-Volumen I-, 1991-Volumen II). *The Psychodynamics of International Relationships*. Lexington Books.
- Moses, Rafael** (1996). "The Perception of the Enemy: A Psychological View" en *Mind and Human Interaction*, vol. 1, número 7, pp 37-43.
- Offner, A. K., Kramer, T. J. & Winter, J. P.** (1996). The effects of facilitation, recording, and pauses on group brainstorming. *Small Group Research*, 27 (2): 283-298.
- Osgood, Charles E.** (1962). "Reciprocal Initiative", in *The Liberal Papers*. Doubleday/Anchor.
- Paul, Richard & Elder, Linda** (2003). "La mini-guía para el Pensamiento Crítico. Conceptos y herramientas", de la Fundación para el Pensamiento Crítico. Disponible en: <http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>
- Picker, Bennett G.** (2001) *Guía práctica para la mediación. Manual sobre resolución de conflictos comerciales*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Polzer, J. T.** (1996). Intergroup negotiations: The effects of negotiating teams. *Journal of Conflict Resolution*, 40 (4): 678-699.
- Porter, Larry** (1979). *The Reading Book for Human Relations Theory*. Alexandria, VA: NTL Institute.
- Pritzker & Dalton.** (1990). *Negotiated Rulemaking Sourcebook*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Regan, P. M.** (1996). "Conditions of successful third party intervention in intrastate conflict". *Journal of Conflict Resolution*, 40 (2): 336-359.
- Redorta, Josep.** (2004) *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- Rosenberg, M. B.** (1983). *A Model for Nonviolent Communication*. Filadelfia: New Society Publishers.
- Rothman, J.** (1997). *Resolving Identity-Based Conflicts*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Rothman, J.** (1992). *From Confrontation to Cooperation: Resolving Ethnic and Regional Conflict*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rouhana, Nadim** (1995). "The dynamics of joint thinking between adversaries in international conflict: Phases of the continuing problem-solving workshop". *Political Psychology* 16, no.2: 321-41.
- Rouhana, N. & Kelman H.C.** (1994). "Promoting Joint Thinking in International Conflicts: An Israeli-Palestinian Continuing Workshop". *Journal of Social Issues*, vol.1, 50 (Spring).
- Rouhana, Nadim. & Korper, S. H** (1996). *Dealing with the Dilemmas Posed by Power Asymmetry in Intergroup Conflict*.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. [Eds.]** (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Seagal, S. & Home, D.** (1990). *Individual and Team Empowerment*. Tel Aviv: Human Dynamics.
- Serbin, Andrés [coord.]** (2008). *Construcción de paz y diplomacia ciudadana en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: CRIES / Icaria.
- Shook, E. V.** (2002) *Ho'oponopono: Contemporary Uses of a Hawaiian Problem-Solving Process*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Singer, M. & Wildavsky, A.** (1993). *The Real World Order: Zones of Peace, Zones of Turmoil*. Chatham: Chatham House Publishers Inc.
- Spangler, Brad.** "Action-Forcing Mechanisms." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: June 2003. <http://www.beyondintractability.org/essay/action-forcing/>
- Stein, J. G.** (1989). *Getting to the Table: The Processes of International Pre-negotiation*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Susskind, L. & Cruikshank, J.** (1987). *Breaking the Impasse Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. Nueva York: Basic Books.
- UNICEF.** (1997). *Education for Conflict Resolution: A Training for Trainers Manual*. Nueva York: Education for Development.
- Ury, William** (2000). *Alcanzar la Paz*. Buenos Aires: Paidós.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B.** (1988). *Getting Disputes Resolved*. San Francisco: Jossey Bass, Inc.
- Watkins, Michael & Susan Rosegrant** (2001). *Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed The World's Toughest Post-Cold War Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wimmer, A. M.** (1994). The jolly mediator: Some serious thoughts about humor. *Negotiation Journal*, 10 (3): 193-200.
- Zartman, W. I., & Touval, S.** (1985). *International Mediation in Theory and Practice*. Boulder, CO: Westview Press.
- Zartman, W. L. [Ed.]** (1995). *Elusive Peace: Negotiating an End to Civil Wars*. Washington, DC: The Brookings Institution.



9788498886177