

2010

Líderes, lideresas y la gestión de conflictos



Carlos Echegoyen
DED/SCP – Fundación Tierra
24/05/2010

Líderes, lideresas y la gestión de conflictos

1. Introducción y reflexiones previas

1.1 *Definición de conflicto*

1.2 *Diferencia entre un problema y un conflicto*

2. Gestión de Conflictos

2.1 *La relevancia de la comunicación en la gestión de conflictos*

- a) La comunicación verbal y la comunicación no verbal
- b) La comunicación directa y la comunicación indirecta

2.2 *El análisis de conflicto – una herramienta para la gestión de conflictos*

- a) La descripción y tipología del conflicto
- b) El análisis de los actores
 - *Posiciones, intereses y las necesidades*
 - *El mapeo de actores*
- c) Análisis de las causas y efectos del conflicto
- d) Dinámica y fase del conflicto
- e) Propuesta para la gestión y/o resolución del conflicto
 - *La identificación de las posiciones, intereses y necesidades – su valor para la gestión de conflictos*
 - *El mapeo de actores – su valor para la gestión de conflictos*

3. Nuestra actitud en el día a día del trabajo como líderes o lideresas

1. Introducción y reflexiones previas

Conflictos son parte de la realidad del día a día: en nuestra casa, en el trabajo, en el colegio, en la comunidad. El cómo abordar un conflicto para que este no se desarrolle de forma violenta es algo que nosotros debemos saber y más aun siendo líderes y lideresas en nuestras comunidades.

Con este módulo queremos motivar a una reflexión sobre “el conflicto”. Es muy importante que nos familiaricemos con su significado para así poder realizar una buena gestión de conflictos.

Reflexión sobre cómo vemos un conflicto

¿Con que cosa de la naturaleza puedes describir un conflicto?

Ejemplo: El conflicto para mí es como un volcán. Debajo del volcán hay mucha lava y cuando hay mucha presión explota y hasta hace temblar la tierra.

¿Cómo reaccionas o te comportas antes esa parte de la naturaleza?

En un primer paso conoceremos entonces lo que es un conflicto, que lo caracteriza y qué lo diferencia de “un problema”. Este paso es muy importante pues nos da los elementos básicos para entender el conflicto que nos preocupa. En la medida que lo hayamos entendido bien también

podremos hacer una buena gestión del mismo. O dicho de otra manera: En cuanto más y mejor lo comprendamos mayor será la posibilidad de gestionarlo de una forma constructiva.

Veremos que para entender lo que es un conflicto es necesario hacer a un lado la imagen de que un conflicto es algo negativo y/o que significa violencia. Conflicto no es necesariamente igual a violencia aunque muchas veces hayamos sentido que eso fuera así.

Reflexión sobre aspectos positivos de un conflicto

¿Qué conflictos recuerdas tú que hayas tenido con algún amigo?

¿Cómo se desarrolló?

¿Qué ha contribuido a que terminara el conflicto?

¿Cómo te has sentido después del conflicto?

¿Ha habido para ti “una lección aprendida” después de esa experiencia?

Conflictos también pueden ser positivos y la historia muestra que en algunos casos fueron necesarios para que se produzcan cambios a favor de la comunidad, del pueblo, del país, del continente y hasta para el mundo.

En un segundo paso veremos que se entiende por gestión de conflictos para después conocer algunas formas de gestión de conflictos. Veremos que existen distantes formas de abordar/gestionar conflictos y cada una por si solo puede ser importante dependiendo de lo que queramos lograr.

No se pretende en este paso dar recetas de cómo gestionar y/o de cómo “resolver” conflictos. Más que nada se pretende orientar sobre posibles opciones y promover la reflexión lo que uno puede hacer.

Veremos que “la receta” al fin y al acabo está en nosotros mismos, en nuestra apertura al aprendizaje, a escuchar y a compartir experiencias.

Como líderes y lideresas hemos asumido una responsabilidad no solo hacia nuestros hermanos y hermanas de la comunidad sino también hacia nosotros mismos y hacia nuestro mundo más directo: la familia.

Un líder o una lideresa que diga saber gestionar conflictos pero que en su casa o familia haga lo contrario no es creíble. Como tampoco es creible quién hable de democracia y en su casa ejerza violencia contra su mujer o hijos.

Finalmente queremos contribuir a una reflexión de ¿cuál debe ser nuestra actitud como líder y/o lideresa ante un conflicto. Esto por dos razones. Primera: El cambio genera conflictos y el conflicto genera cambio. ¿Qué significa eso?

Como líderes y lideresas trabajamos por el desarrollo de nuestra comunidad y/o de nuestro país. En nuestra gestión encontraremos tanto problemas, obstáculos y conflictos como también oportunidades, potenciales y soluciones. Es importante saber que siempre habrá quienes se opongan y quienes nos

Reflexión sobre cambios y conflictos

Recuerda un proyecto que se haya realizado en tu comunidad

¿Qué cambio se dio en la comunidad con el proyecto?

¿Hubo quienes estaban en contra y quienes estaban a favor del proyecto? ¿Cuáles fueron sus respectivas razones?

apoyarán en nuestra gestión. Sobre todo hemos de estar conscientes que el desarrollo por el que trabajamos implicará siempre cambios que pueden ser percibidos o que pueden afectar de forma diferente a unos y otros.

Dado que cambios siempre se producen en el desarrollo y que por tal son un efecto del mismo, hay que ver la forma que estos cambios se den de una forma tal que no generen mayor conflictividad y sobre todo violencia.

Y la segunda razón por la cual es necesaria nuestra reflexión sobre nuestra actitud es que como líderes/as debemos ser un ejemplo para la comunidad. Esto significa que la actitud que mostramos ante la comunidad en una situación de conflicto puede generar tanto confianza como desconfianza dependiendo de cuál sea la forma como actuamos.

En la gestión de conflictos es importante que busquemos respaldo en la comunidad. No actuemos solos pensando que solo tarea del líder o de la lideresa la gestión del conflicto. Tenemos que buscar “aliados”, “personas clave” y transparentar nuestra acción ante la comunidad.

Siempre en los conflictos habrá quienes asumen una responsabilidad y/o un liderazgo, dando consejos, órdenes, orientaciones. Entre ellos habrá quienes busquen el diálogo, quienes quieran generar mayor tensión y quienes quieran evitarlo y que se rinden antes que el conflicto empiece realmente.

Lo importante cómo líderes y lideresas es entonces apoyar a quiénes están buscando una solución al conflicto, aprender a entender el conflicto y saber cómo contribuir para que el cambio por el que nos organizamos y trabajamos sea sostenible es decir duradero y que genere beneficios a nuestra comunidad.

Como líderes y lideresas tenemos que tener conciencia de ello. No debemos tenerle miedo al conflicto. No debemos dejar pasar mucho tiempo a partir del momento en que comunarios y/o comunarias pidan nuestro apoyo para la resolución de un conflicto. Cuanto más tiempo transcurre más complicado y difícil puede ser luego la resolución del conflicto.

1.1 Definición de conflicto

Después de haber reflexionado sobre conflictos de forma general vamos ahora a ver la definición de conflicto. Si echamos un vistazo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española¹ encontraremos que conflicto significa:

Combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado.

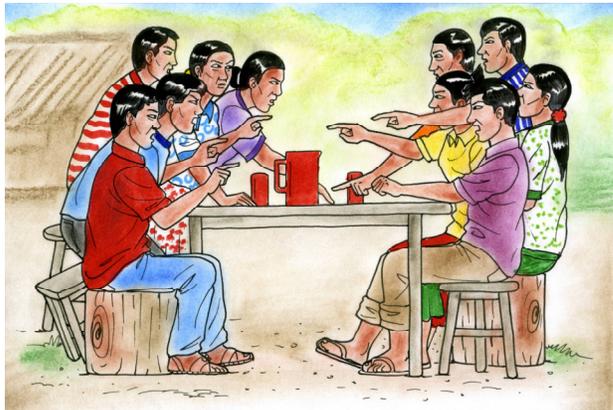
pero también:

Apuro, situación desgraciada y de difícil salida, problema, materia de discusión.

Para los que se han dedicado a analizar el desarrollo y las causas de conflicto le han dado una definición que pretende poner a la luz los elementos que hacen que un conflicto sea realmente un conflicto:

Los conflictos son situaciones en las que dos o más partes o personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses o necesidades son percibidos como incompatibles.

De esta definición de conflicto podemos sacar algunas conclusiones:



- **Conflictos** se dan siempre **mínimamente** entre **dos partes o actores**. Estos pueden ser personas, grupos, organizaciones, comunidades, instituciones etc.
- Ambas partes o actores **entran en oposición o desacuerdo**, es decir se enfrentan de cierta manera entre sí, pero ojo! No dice que tenga que ser de forma violenta.

¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura

Ejemplos:

- a) Un jugador de fútbol puede tener un conflicto con el árbitro por una tarjeta amarilla que considera injusta y por lo cual le hace reclamos.
- b) Una niña puede tener un conflicto con su papá porque no le deja salir antes que ella acabe con sus tareas de escuela por lo cual protesta.
- c) Una comunidad puede tener un conflicto con personas de otro lugar que saquen madera de su plan de manejo forestal sin consulta por lo cual presentan una denuncia ante las autoridades.

Los tres casos mencionados representan conflictos en los que se generan protestas, reclamos y denuncias o sea acciones que expresan desacuerdo u oposición. Tal vez en un momento posterior pueda darse una situación violenta. Todo depende de cómo se gestiona/aborda el conflicto a partir del momento en que este empieza.

- Las **partes o actores en conflicto** perciben o sea creen que sus **posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles**.

“Incompatibles” significa “que no encajan” por ejemplo los intereses de uno con los del otro o sea “no enganchan” o son intereses opuestos o contrarios.

Intereses incompatibles podrían ser en el primer ejemplo que el jugador de fútbol quisiera que no se penalizara ninguna falta en tanto que el interés del árbitro sea velar que el partido no sea violento. El interés del jugador sería entonces incompatible con el interés del árbitro.

En el segundo caso si el padre quisiera que la niña no saliera para nada a jugar afuera eso sería un interés incompatible con el interés de la niña de salir a jugar con sus amigas.

Y en el tercer caso el interés de extraer ilegalmente madera de la comunidad sería incompatible con el interés de la comunidad de asegurar un buen manejo forestal que proteja el bosque y genere ingresos para todos.

- Esta definición no habla solo de posibles “posiciones, intereses o necesidades” incompatibles sino que también dice que las partes en conflicto **perciben** que éstos son incompatibles. La palabra clave es “perciben”. Es decir las partes “creen o sienten” que hay incompatibilidad.

La pregunta es ¿qué hace que yo crea que nuestras posiciones, intereses, o necesidades sean incompatibles? Pueden ser mis suposiciones, mis imaginaciones, experiencias del pasado, o lo que he escuchado decir de otros. Lo que tengo que hacer es por lo tanto salir de mis dudas y suposiciones y comunicarme con la otra parte y verificar si realmente hay incompatibilidad.

Lo que nos dice esta definición es que la clave de muchos conflictos es la **comunicación**.

1.2 Diferencia entre un conflicto y un problema

Por no querer hablar de conflictos muchas veces hablamos de problemas. Pero, ¿hay alguna diferencia entre conflicto y problema? Vimos que según el diccionario de la Real Academia Española no la hay. Sin embargo para nosotros que vamos a trabajar en la gestión de conflictos, sí es importante hacer una distinción.

Un conflicto siempre implica una situación en la que mínimamente dos partes (personas u organizaciones o instituciones) expresan de forma verbal o no verbal su desacuerdo hacia la otra parte.

Un problema puede ser que yo esté en desacuerdo con alguien pero en tanto que no se lo manifieste o éste no lo note claramente, no es un conflicto. Un conflicto establece una relación entre las diferentes partes en tanto que un problema no.

Una comunidad puede tener un problema con pirateros ilegales que sacan madera de sus planes de manejo, y en tanto que los pirateros no tomen nota del rechazo o de otra acción verbal o no verbal de parte de la comunidad, no hay conflicto.

2. Gestión de Conflictos

Después de haber aprendido a entender de lo que se entiende por conflicto y de haber mencionado algunas características del conflicto nos toca ver el tema de gestión de conflictos.

Bajo gestión de conflictos entendemos el abordaje o “manejo” de conflictos manifiestos. Para la gestión de conflictos existe una diversidad de elementos que consideraremos o aplicaremos dependiendo de lo que queremos lograr con la gestión de conflictos.

Hablaremos de actitudes y habilidades, de herramientas y de técnicas. Estas son los elementos clave para la gestión de un conflicto, como puede ser por ejemplo un conflicto de tierra.

Las **actitudes y las habilidades** que uno tiene para enfrentar un conflicto son el primer elemento clave. Ya mencionamos que entre las actitudes y habilidades están la capacidad de escuchar y entender a las partes en un conflicto, de tener empatía (saber ponerse en el lugar del otro), de observar y analizar, de ser responsable y de saber organizar las acciones que correspondan.

Las **herramientas** son los elementos que uso y/o aplico en la gestión de un conflicto. Por ejemplo en la gestión de un conflicto en concreto realizaremos entrevistas a las partes en conflicto para conocer sus puntos de vista, o entrevistaremos a personas clave que nos permitan dar información sobre el conflicto para poder entenderlo mejor. Asimismo realizaremos reuniones a las que convocaremos para analizar el conflicto. En otros momentos haremos mapeos de actores que nos ayuden a

Reflexión sobre gestión de conflictos

¿Qué conflictos conocemos en nuestra casa o en la comunidad o pueblo?

Es muy importante que hablemos de los conflictos en los que nosotros hemos estado implicados. Eso facilitará el aprendizaje, pues siempre es más fácil hablar de y sobre otros que de uno mismo.

Es importante recordar cómo hemos gestionado el conflicto y si logramos resolverlo o encontrarle alguna solución.

Como líderes y lideresas hemos conocido muchos conflictos y hemos tenido muchas experiencias, tanto buenas como malas.

Las buenas experiencias nos deben de servir igual que las malas. Compartámoslas!

esclarecer las relaciones que existen entre los actores del conflicto. Herramientas serían esos casos las reuniones, las entrevistas o el mapeo de actores.

Entre las **técnicas para la gestión de conflictos** podemos diferenciar entre aquellas que orientan a la resolución de aquellas que orientan a la transformación de conflictos.

Las que orientan a la resolución de conflictos abordan los problemas de fondo del conflicto y se centran en la relación y la comunicación entre las partes.

Dentro de la resolución de conflictos están entre otras las técnicas de conciliación, negociación y conciliación.

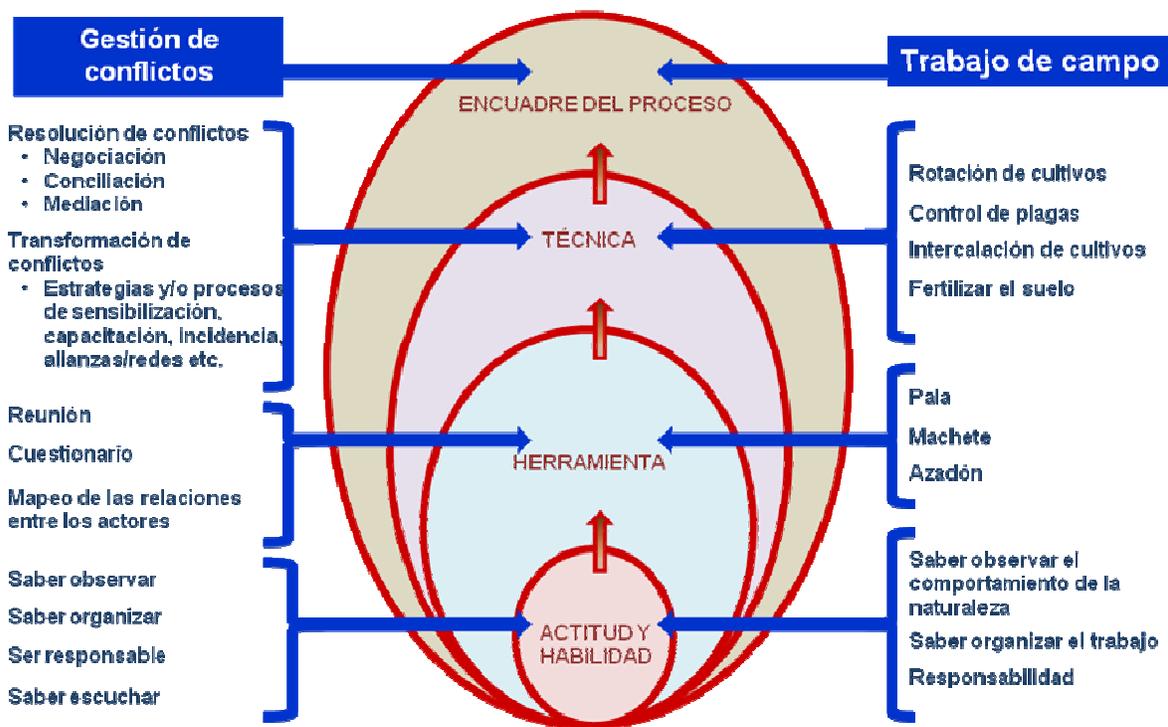
- La **mediación** es un proceso de intervención de terceros neutrales (mediadores) con el objeto de considerar alternativas y encontrar opciones para llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes
- La **negociación** es un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes, así como diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que los lleva a un resultado satisfactorio a ambas partes
- La **conciliación** significa la acción de un tercero, que por la facultad otorgada por las partes en conflicto, o por las normas o por las costumbres, dará no solo su opinión sobre la solución justa de la disputa, sino también propondrá fórmulas conciliatorias.

Dentro de la transformación están aquellas técnicas que orientan a superar las causas (raíces o estructura) del conflicto y a fortalecer las capacidades de gestión de conflictos. Aquí ya hablaremos de técnicas como

- Sensibilización, información e incidencia dirigidas a actores como a la sociedad.
- Capacitación, formación sistemática en gestión de conflictos

Estas técnicas implican largos procesos que contribuyen a cambios en nosotros como persona, en las relaciones entre las partes, a cambios en la cultura de convivencia, y a cambios en las estructuras que generen conflictividad.

A modo de hacer más entendible lo que significa gestión de conflictos se ha elaborado la siguiente gráfica con la que queremos destacar que la gestión es algo que también realizamos en otros ámbitos. Quienes desarrollan actividades agrícolas igual tienen que tener actitudes y habilidades, herramientas, y técnicas que contribuyan a que la actividad tenga resultados que satisfagan las necesidades de la familia.



Lo que la gráfica resalta es que todos los elementos son importantes. Que no es suficiente solo tener una buena actitud si no conoce herramientas o aplica técnicas. Que igual no es suficiente tener una buena actitud y conocer herramientas si no sabe aplicar herramientas.

Igualmente nos dice la gráfica que sólo conocer herramientas no contribuye a una buena gestión de un conflicto si el líder o la lideresa no muestran una buena actitud o habilidades en la gestión del conflicto.

2.1 La relevancia de la comunicación en la gestión de conflictos

La comunicación es, para muchos de nosotros, el saber hablar. En relación al conflicto es usual escuchar la frase: “las cosas se resuelven hablando”. ¿Pero será cierto que solo nos comunicamos hablando?

La comunicación es un elemento transversal en la gestión de conflictos pues es parte de las actitudes, de las herramientas y de las técnicas.

Es decir, tenemos en la gestión de conflictos asumir actitudes comunicacionales que sean constructivas hacia el proceso de gestión de conflicto. Asimismo aplicaremos herramientas que faciliten la comunicación entre las partes y finalmente es parte de cualquier técnica de gestión de conflictos.

Reflexión sobre comunicación

En base a un conflicto que hayas tenido con una amistad recuerda trata de recordar cómo fue la comunicación entre ustedes.

¿Cuál fue la comunicación verbal?

¿Cuál fue la comunicación corporal a través de gestos y actitudes?

¿Qué relevancia ha tenido la comunicación corporal y como ha influido ésta sobre el conflicto?

La comunicación está presente en diversos ámbitos de un conflicto y es como ya lo indica la definición de conflicto un elemento clave en el desarrollo de un conflicto. A continuación no limitaremos a ver esa parte pues nos da muy valiosas pautas para poder identificar posibles “soluciones” a un conflicto cuando este aun está iniciando. Para ello es importante reflexionar sobre las diversas formas de comunicación que existen.

a) La comunicación verbal y no verbal

La comunicación puede ser verbal o no verbal (o corporal). Una comunicación no verbal o corporal se desarrolla a través de los mensajes que enviamos a través de nuestros comportamientos, nuestras actitudes o hasta gestos.

La comunicación puede hacer que el conflicto tenga un desenlace violento.

Por ejemplo en el caso de una comunicación verbal: un fuerte insulto o en el caso de comunicación no verbal: una agresión física.

Y la comunicación también puede contribuir a un fin del conflicto.

Por ejemplo en el caso de una comunicación verbal: disculpa o en el caso de comunicación no verbal o corporal: escuchar la posición del contrario o estrechando la mano.

Entender las formas de comunicación que existen y saber comunicarse de una forma adecuada son muy importantes puntos de partida para poder realizar una buena gestión de conflictos.

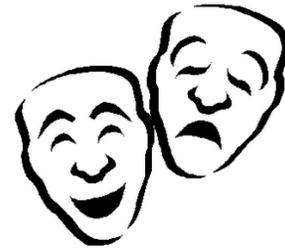
Durante la gestión de conflictos es muy importante observar e identificar quiénes, en qué momento expresan a través de comportamientos qué posiciones. Y posteriormente verificar si lo que percibimos refleja realmente lo que la persona siente o piensa. Esto haremos dirigiéndonos a la persona a la que le transmitimos nuestra percepción para que ésta nos diga si es cierta o cual es su sentir real.

Ejemplo:

Imaginémonos que en una reunión en la que se va a hablar sobre un conflicto entre personas de la comunidad, una de las personas solo se limita a escuchar, cierra los ojos, o mira hacia afuera, o está sentada de forma muy inclinada como si se quisiera echar a dormir. Su actitud nos está comunicando algo de forma no verbal y si no le damos importancia a eso difícilmente lleguemos a un acuerdo entre las partes del conflicto.

No vale en una situación así decir “esa persona siempre es así”, tampoco vale aceptar una excusa “está muy cansado”. Cada parte del conflicto es importante y hay que asegurar que todos participen y de escuchar y entender bien a ambas partes. Si una de ellas toma una actitud como la descrita anteriormente debemos ver y mucho mejor aun consultar con ella lo que desea para que sea realmente una parte activa de la reunión. Tal vez necesite más tiempo para meditar, para hablar con un

Reflexión sobre expresión corporal



Recuerda que actitudes has tomado en situaciones de conflicto. Recuerda como tu cuerpo reacciona ante ciertos momentos de tensión. Como estás parado, sentado, que hacen tus manos, tus ojos etc., y trata de recordar las posiciones que tomaron las partes en conflicto.

amigo, o tal vez quiera realmente descansar. Pregúntele en que le puede apoyar para que se pueda llevar a cabo la reunión.

Al igual que existe una comunicación verbal y no verbal (corporal), también podemos diferenciar entre una comunicación directa y una comunicación indirecta.

b) La comunicación directa y la comunicación indirecta

La comunicación directa como indica la palabra es “directa” entre dos o más personas. Lo ideal sería si todos dijéramos de forma directa lo que pensamos y queremos. Esto no es fácil para muchas personas. Por lo que optan por comunicarse de forma no verbal o de forma indirecta lo que piensan.

Una de las formas indirectas de comunicación es el llamado “chisme”. Es decir se habla lo que se piensa sobre una persona o una situación con otra persona o personas. En una comunidad o en un pueblo ese “chisme” no tardará de llegar a la persona a la que en principio está dirigido, pero antes de eso habrá pasado por otras muchas orejas y cada una de las personas que ha escuchado algo transmitirá el chisme a otra, pero agregándole en muchos casos su percepción u opinión sobre el caso. Al final tendremos un chisme cuyo contenido no sea necesariamente el que le dio la persona que lanzó el chisme. Como suele pasar cuando el chisme llegue a quién está dirigido generará molestia. En una situación así puede haber una reacción fuerte e iniciarse un conflicto.

Reflexión sobre el chisme

El chisme es tan antiguo como el hombre mismo, porque difundir o escuchar rumores forma parte de su naturaleza humana.

Todos estamos expuestos al chisme, uno de los hábitos más destructivos en el mundo, que nos sigue dondequiera que vayamos y en todo lo que hacemos, es algo que no se ve pero se siente.



Como líder y lideresa debemos de estar atentos a los chismes y ver la forma de cómo pararlos confrontando a las partes del chisme.

También debemos de tener cuidado de no ser partícipe de la dinámica del chisme. Si alguien viene con nosotros a compartir alguna molestia o desacuerdo con otra persona debemos de preguntar a la persona que nos habla, si ésta ya se transmitió a la otra persona su inquietud. En caso negativo hay que preguntarle en qué medida tu puedes apoyarle para que la otra parte tome nota de tu inquietud. Pero ojo! Es importante, asegurar que en algún momento las dos partes hablen directamente sobre sus inquietudes o molestias.

Nunca olvidar que fácilmente puede ocurrir que una de las partes en el conflicto quiera jalar al líder o la lideresa a su lado.

En caso positivo, es decir cuando la persona ya le compartió a la otra su desacuerdo o inquietud igual hay que preguntar, en qué medida tú puedes apoyar para que se llegue a un acuerdo.

2.2 El análisis de conflicto – una herramienta para la gestión de conflictos

Hoy en día existen un gran número de herramientas para la gestión de conflictos, sin embargo, es muy importante por eso que evaluemos nuestros propios conocimientos y experiencias. El tenerlas en cuenta es el punto de partida para iniciar un aprendizaje de herramientas. Pues de esta forma podremos de una mejor manera adaptar las herramientas a nuestra realidad.

No olvidemos que las herramientas de por sí solo, no contribuyen a ninguna buena gestión de conflictos.

El **análisis del conflicto** es un proceso en el que una situación conflictiva – que a menudo comprende varios conflictos – se examina con el fin de reconocer esta situación en toda su complejidad y comprenderla mejor.

El análisis de conflicto contiene varios pasos. Algunos de estos pueden ser vistos como una herramienta propia:

- Descripción y tipología del conflicto
- Análisis de los actores
 - Posiciones, intereses y necesidades

- Relaciones (mapeo de actores)
- Análisis de la causas y de los efectos del conflicto
- Dinámica y fase del conflicto
- Propuestas para la gestión y/o resolución del conflicto

a) La descripción y tipología del conflicto

Este primer paso en el análisis de un conflicto tiene como objetivo aclarar el tipo de conflicto al cual uno se enfrenta y de cuáles son sus principales características.

Cuando hablamos de tipo de conflicto nos referimos al objeto / motivo del conflicto. Por ejemplo puede ser un conflicto de tierra, de poder / rivalidad, sobre el acceso a determinados recursos (ya sea naturales o financieros). Estos son solo unos ejemplos. En la realidad existe una larga lista de tipos de conflictos. En muchos casos un conflicto puede tener varias razones. En ese caso es importante mencionar todas y subrayar la que se considera la más importante.

Dentro de las principales características de un conflicto está:

- ⇒ ¿Cuándo empezó y en qué lugar?
- ⇒ ¿Quiénes intervienen/participan en el conflicto? ¿Quiénes de estos actores son del lugar y quienes son de afuera?
- ⇒ ¿En qué momento/fase se encuentra el conflicto? Está en ascenso (escalando), descenso (concluyendo)
- ⇒ ¿Cuáles han sido las más importantes acciones en el conflicto?
- ⇒ ¿En qué medida están involucrados por un lado los hombres y por otro lado las mujeres el conflicto? ¿Quiénes toman iniciativa y quiénes son más afectados, hombres o mujeres?
- ⇒ ¿Están involucrado (afectados o beneficiados) en el conflicto actores de diferentes grupos culturales?

b) El análisis de los actores

En este segundo paso es importante conocer las posiciones, intereses y las necesidades de los actores centrales del conflicto y sus relaciones entre sí.

- Posiciones, intereses y las necesidades

Para nombrar las posiciones, intereses y necesidades de las personas podremos tomar como ejemplo un árbol:

¿Qué cosas son las más visibles en un conflicto? Las acciones, los hechos, las actitudes relacionadas con el conflicto. Todos estos elementos ponen de manifiesto /expresan la **posición** de la persona (actor) en conflicto o dicho de otra manera expresan lo que esa persona (actor) hace notar que quiere.

¿Qué cosas son mucho menos visibles en un conflicto? Las cosas que quiere o le interesa realmente a la persona (al actor). Estos **intereses** no son comunicados en un inicio y muchas veces se requiere de mucha charla y confianza para conocer los intereses.

Y finalmente ¿qué puede estar aun debajo de los intereses? Ahí está lo que uno debe tener, y no por capricho! Sino por necesidad! Las **necesidades** son aquellas cosas que uno requiere para vivir como persona, como comunidad o como pueblo y que no son negociables.

Una vez hecho el análisis de las posiciones, los intereses, y las necesidades de las personas (actores) es importante hacer una revisión si se ha conside-

Reflexión sobre el árbol de conflicto

Imaginemos a un árbol con sus tres partes raíces, tronco y ramas. ¿Cuáles de sus partes son visibles a primera vista? Como sabemos las raíces casi siempre están ocultas.

El tronco dependiendo del tipo de árbol es más o menos visible, en tanto que la corona y las ramas de los árboles son lo más visible.



Como se relaciona la imagen de un árbol con la imagen de un conflicto. Partiendo que un conflicto tiene tres partes o componentes: las *posiciones*, *los intereses* y *las necesidades*. ¿Serán las posiciones como la corona, el tronco o la raíz de un árbol? ¿Y qué hay con los intereses y las necesidades? ¿Serán las raíces, la corona o el tronco de un árbol? ¿Qué cosas son más visibles en un conflicto? ¿Las posiciones? ¿Las necesidades o los intereses?

rado la posibilidad que puedan existir posiciones, intereses y necesidades diferentes tratándose si son mujeres u hombre y si son del mismo o de diferente grupo cultural.

Generalmente mujeres y hombres tienen otra mirada sobre los conflictos y también hay diferentes grados de afectación. Es muy importante visualizar éstos.

- El mapeo de actores

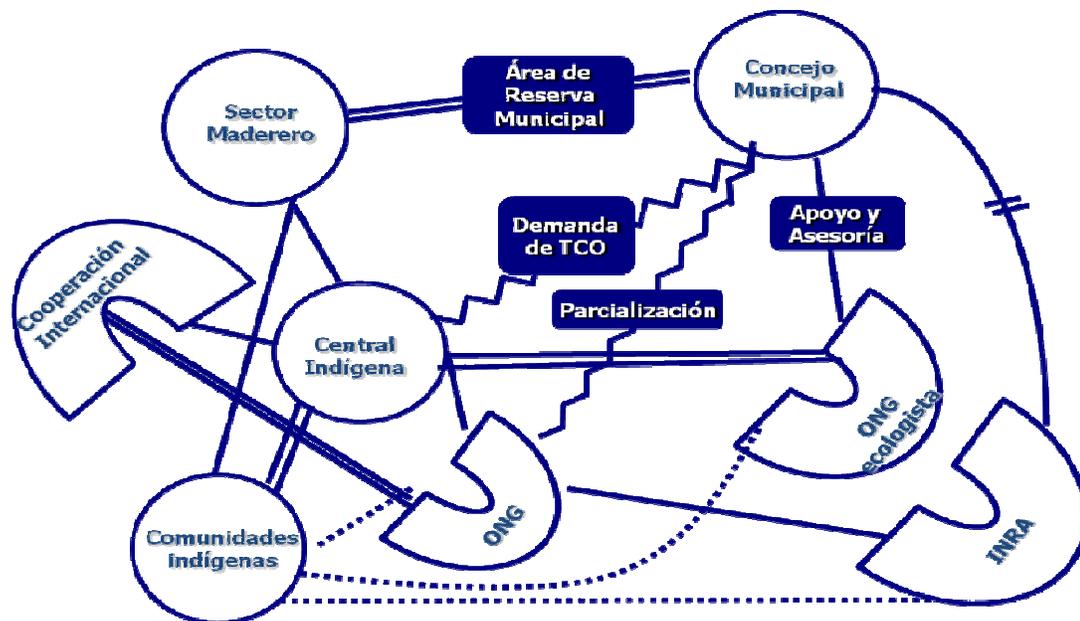
Al contrario del ejercicio anterior aquí también consideraremos a las personas (actores) externas.

En esta parte debemos analizar el tipo de relaciones que existen entre los actores:

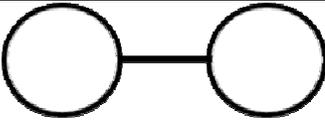
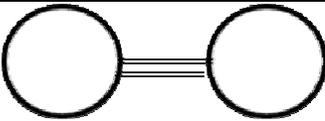
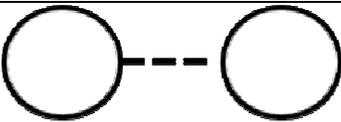
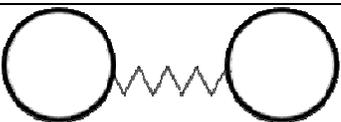
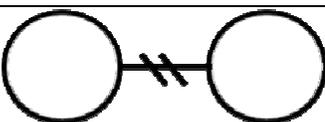
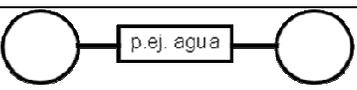
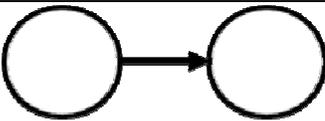
- ⇒ relaciones de alianza o disputa
- ⇒ relaciones débiles, normales o rotas
- ⇒ relaciones de dominio/control de uno hacia otro

Para este análisis se recomienda hacer un **mapeo de los actores**

Un ejemplo:



En este ejemplo se han usado las siguientes figuras:

Figuras	Significado
	<p>Los círculos y semicírculos representan las partes del conflicto. El semi círculo representa a un actor externo. En el ejemplo: Una Organización No Gubernamental (ONG) o el INRA y el círculo a un actor del lugar. En el ejemplo: La central Indígena.</p>
	<p>Una línea entre dos partes del conflicto representa una buena relación.</p>
	<p>Una línea doble representa una alianza o comunidad de intereses</p>
	<p>Una línea punteada representa una relación débil o frágil.</p>
	<p>Las líneas en zigzag u onduladas representan puntos de vista divergentes, una relación de disputa o en conflicto</p>
	<p>Una línea atravesada por dos rayas transversales representa una relación interrumpida. Posibilidad: una raya transversal indicaría una relación bajo fuertes tensiones.</p>
	<p>En cuadros sobre la línea que une a dos actores se puede poner el tema que los relaciona. Esto se recomienda sobre todo cuando la líneas son dobles (alianzas) o en zigzag (conflicto)</p>
	<p>Una flecha refleja una relación de dominación y/o con fuertes presiones de un lado al otro</p>

Para hacer un mapeo se recomienda poner en el centro a los actores centrales (más importantes) del conflicto y después ubicar al resto alrededor de éstos.

Importante también es saber que un mapeo de un conflicto es como una fotografía del momento. Es decir que el mapeo dependiendo de la dinámica del conflicto puede cambiar continuamente.

La finalidad del mapeo es en grupo discutir e identificar las relaciones que existen.

c) Análisis de las causas y efectos del conflicto

Reflexión: Siempre dependiendo desde que perspectiva un conflicto podemos llegar a una u otra conclusión sobre sus posibles causas y/o efectos. Es importante asegurar que haya en los espacios de análisis varias miradas diferentes hacia el conflicto.

Una persona de afuera lo ve diferente a alguien que esté implicado en el conflicto. E igualmente una mujer ve las cosas de forma diferente a un hombre.

En la gráfica a continuación uno puede dependiendo de cómo la ve identificar hasta dos diferentes caras.



Ya en el primer paso hablamos de las causas del conflicto para establecer el tipo de conflicto. En este paso retomaremos esas causas para analizar los efectos que tiene el conflicto sobre los diversos actores o partes del conflicto.

En este ejercicio veremos que sobre algunos puntos surgirá la duda si la causa no es efecto o al revés. La importancia del ejercicio es que en base a reflexiones en grupo se llegue a acuerdos sobre cuáles pueden ser los efectos y cuales causas y que el debate sea rico en opiniones. No olvidemos de analizar si desde el conflicto hay efectos especiales sobre mujeres o niños/as o personas de la tercera edad.

Los resultados de este ejercicio no servirán para analizar sobre qué aspecto del conflicto podremos trabajar considerando criterios de tiempo, recursos humanos y financieros. Asimismo nos debe servir para conocer las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a su involucramiento y afectación.

d) Dinámica y fase del conflicto

Como sabemos todo conflicto tiene su historia. Es decir su origen y momentos en los que el conflicto ha ido agudizándose o debilitándose.

Es importante en ese paso elaborar un cuadro en el que recojan todas las fechas que han sido importantes para el desarrollo del conflicto. Esto tanto en el sentido positivo como negativo. Eso significa que ha habido momentos en el conflicto en los que no solo ha habido acciones que han generado o fortalecido el conflicto sino también acciones que han querido contribuir a que el conflicto concluyera. Debemos identificar tanto los buenos como los malos ratos del conflicto.

e) Propuesta para la gestión y/o resolución del conflicto

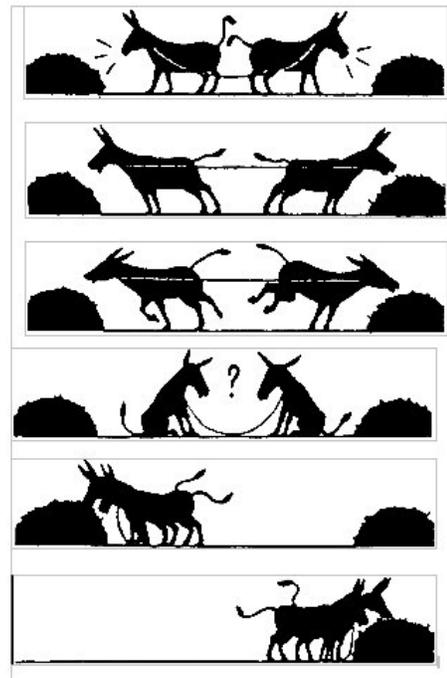
A partir de los pasos anteriores y las reflexiones previas se pueden elaborar propuestas que pueden contribuir a una buena gestión del conflicto y/o a la conclusión del mismo.

Hemos hablado de la importancia de la comunicación y de actitudes en la gestión de conflictos. También se habló de las dimensiones de los conflictos y su significado para la gestión de conflictos y finalmente hablamos del análisis de conflicto. De este último ejercicio es importante rescatar algunos puntos muy importantes: identificación de posiciones, intereses y necesidades y el mapeo de actores. Ambos puntos también nos dan pautas e ideas de por donde trabajar para una buena gestión de conflictos.

- *La identificación de las posiciones, intereses y necesidades – su valor para la gestión de conflictos*

Decíamos que las posiciones son visibles

Reflexión: ¿Cuáles podrían ser las posiciones, los intereses y las necesidades en esta gráfica?



y que estas expresan lo que la persona dice que quiere. Las posiciones pueden reflejar también actitudes que nos dan una idea de lo que aparentemente quiere la persona.

Existe el dicho que no siempre se dice lo que uno quiere. Eso ocurre mucho. Y en la rabia se pueden expresar muchas cosas. Pero ¿será que en esos momentos de conflicto se dice todo lo que se quiere?

Similar es la cosa con las necesidades. Entonces la pregunta es, en una negociación ¿qué es lo que se negocia? ¿Las posiciones/actitudes/acciones? ¿Los intereses? o ¿las necesidades? ¿Qué relevancia tiene cada una de las tres cosas para la gestión de conflictos?



En un conflicto podemos tener e identificar diferentes posiciones. Las posiciones hacen al conflicto porque expresan una opinión o un punto de vista específico que es, o puede ser, percibido por el bando contrario como incompatible con la posición propia. ¿Podemos tener las mismas posiciones que la otra parte del conflicto? Si eso fuera el caso no habría conflicto.

¿Qué hay con los intereses? ¿Existen intereses que compartimos con la parte contraria? Si logramos identificar lo que compartimos con el contrario ya tendremos una base sobre la cual iniciar una negociación. Si hay intereses compartidos es bueno empezar a negociar como asegurar esa parte. Esto puede generar confianza en la otra persona.

Ejemplo. En un conflicto sobre el aprovechamiento de los recursos naturales en una comunidad podemos identificar el interés entre las personas de la comunidad que el aprovechamiento sea de tal forma que asegure que el bosque siga con vida para las futuras generaciones y que genere ingresos para proyectos de la comu-

nidad. Estos serían posiblemente interés compartido. Los intereses no compartidos pueden ser que los recursos sean administrados por un grupo de la comunidad que no tiene todo el respaldo o que el manejo forestal solo se haga medias y se venda madera a traficantes.

Las posiciones pueden ser que cada grupo de la comunidad quiere controlar los recursos naturales y tener la decisión sobre ellos. Y nadie va querer ceder fácilmente ese poder al otro grupo. Veamos entonces si hablando sobre los intereses mencionados encontramos una solución. Como por ejemplo crear una comisión o comité en el que estén representados todos los grupos y que tenga como responsabilidad informar a la comunidad sobre las actividades de manejo forestal y de los ingresos que se van generando y de cómo estos son utilizados.

Lo que no está en discusión es dejar de aprovechar los recursos naturales pues si se hiciera eso afectaría los ingresos de los y las comunarias y con eso su necesidad de tener algo para asegurar la compra de alimentos, medicinas, útiles escolares etc. Esas son las necesidades que no se negocian porque son necesarias para las familias.

- *El mapeo de actores – su valor para la gestión de conflictos*

El mapeo nos ayuda a tener una mayor claridad sobre el escenario del conflicto o de cómo está y de cómo se relacionan unos con otros.

Podemos a partir de una lectura del mapeo de actores identificar donde están aquellos que más están incidiendo en el conflicto lo que nos permite tomar una decisión de lo que podamos hacer para que esa situación cambie.

También podremos identificar actores claves para lograr una gestión positiva del conflicto. Estos actores claves pueden ser aquellos que tengan una relación con los actores/las partes en conflicto. Por lo mismo es muy importante en el mapeo identificar a personas/actores que tengan una relación con ambas partes. Esos actores clave pueden asumir el rol de mediadores o pueden ser aliados estratégicos para la gestión del conflicto.

3. Nuestra actitud en el día a día del trabajo como líder o lideresa



Como líder o lideresas sabemos que tenemos que tener ciertas actitudes y capacidades que se reflejan en lo que es el perfil del líder o lideresa. A estas actitudes y capacidades le agregaremos aquellas relacionadas a la gestión de conflictos. Como por ejemplo no ser partidario en una situación de conflicto en la comunidad, tener la capacidad de establecer alianzas que contribuyan a una buena gestión de los conflictos, saber asumir el rol de mediador y ser sensible al conflicto.

Sensibilidad al conflicto – nuestro mayor reto como líderes y lideresas

Sensibilidad al conflicto significa asumir que en nuestras comunidades y en la región existen una diversidad de intereses y experiencias que afectan de forma positiva o negativa las relaciones, problemas y conflictos que ahí existen. Asimismo existen personas que generan conflictos o que contribuyen a la gestión constructiva de los mismos. Y como líderes y lideresas debemos tener esa realidad presente. Tenemos que ser sensibles ante esa realidad, tenemos que ser sensibles al conflicto.

Ser sensibles refleja una actitud que podemos compararla con una persona que

- escucha antes de juzgar,
- pregunta a todas las partes en un conflicto para hacerse una idea del mismo,
- medita bien sus pasos antes de entrar en acción o tomar una decisión
- sabe ponerse en el lugar de la otra parte (empatía)

Y aun entrando con esa actitud, dependiendo de cuan polarizada o tensa está la situación, la presencia del líder o la lideresa puede tener efectos negativos no intencionados. Se dice que en esas situaciones la presencia de uno o una siempre tiene efectos sobre el conflicto. Eso no se puede evitar. Lo que hay que hacer es, que en lo posible los efectos sean los menos posibles.

En una situación tensa, dependiendo con quien hablemos podemos generar desconfianza. Habrá quienes nos vean como si ya estuviésemos de un lado: “Ya se parcializó” o “ya está con ellos”. No hay que dejar pasar entonces mucho tiempo hasta escuchar la otra y/o todas las partes del conflicto. En caso contrario, es decir si no lo hacemos, se puede hacer más grande la desconfianza y luego será más difícil de hablar.

Tenemos que saber que aun cuando la situación parezca como un callejón sin salida siempre existen otras opciones/alternativa.

Los conflictos se resuelven resolviéndolos y no obviándolos, pero siempre con sensibilidad!

