

NEGOCIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS EN CONFLICTOS AMBIENTALES



Mara Hernández, Sylvia Aguilera, Ana Lucía García y Rosario Espinosa

Manual elaborado por el **Centro de Colaboración Cívica** para
The Nature Conservancy y World Wildlife Fund
Para el *Programa de Creación de Capacidades para el Manejo Efectivo
de las Áreas Marinas Protegidas en el Golfo de California.*

1.1 LA GOBERNANZA Y LOS CONFLICTOS MEDIO AMBIENTALES

1.2 EL CONFLICTO

Los conflictos ambientales

1.3 SISTEMAS DE ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS: ENFOQUES ADVERSARIALES Y NO ADVERSARIALES

1.4 BARRERAS PARA EL ABORDAJE NO ADVERSARIAL DE LOS CONFLICTOS

Barreras tácticas y estratégicas

Barreras psicológicas

Barreras institucionales u organizacionales

Barreas culturales o simbólicas

Barreras conversacionales

1.5 LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

1.6 LA NEGOCIACIÓN EN CONFLICTOS AMBIENTALES Y ENERGÉTICOS

La naturaleza mixta

1.7 EL TERCERO IMPARCIAL: MEDIADOR O FACILITADOR

La mediación

Cuándo y porqué usar la mediación

Características y funciones del mediador

1.8 MEJORES PRACTICAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS Y PROCESOS COLABORATIVOS

1.9 BIBLIOGRAFÍA

1.1 LA GOBERNANZA Y LOS CONFLICTOS AMBIENTALES

De acuerdo con la definición del Banco Mundial (1992), la gobernanza es el “ejercicio del poder para gestionar los asuntos de una nación; es la manera en que este poder se ejerce para manejar los recursos económicos y sociales del país para el desarrollo.”

En la forma tradicional de ejercicio del poder, también llamada “estado-céntrica”, la autoridad gubernamental competente es la encargada del manejo de estos recursos, en función de su estrategia de desarrollo. Con base en análisis tecnocráticos y/o su particular enfoque ideológico, la autoridad estatal diseña e instrumenta políticas públicas en forma unilateral, tras consultar (en el mejor de los casos) con algunos actores cercanos o simpatizantes. Este enfoque se consolidó en el siglo XIX, con el auge del Estado-Nación y las ideologías nacionalistas, y perduró hasta la década de los setentas del siglo pasado. Su fundamento teórico reside en el Contractualismo de los siglos XVII y XVIII, con la notable influencia de filósofos como Hobbes, así como en autores posteriores como Hegel, que ubicaron al Estado como único representante legítimo de “el interés general”.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, en todo el mundo, la globalización, los avances tecnológicos, la integración de los mercados y los procesos de democratización han derivado en dos fenómenos que limitan la efectividad de los enfoques estado-céntricos de gobernanza. Primero, se ha multiplicado considerablemente el número de actores que tienen poder para influir en el proceso de toma de decisiones y que incluso tienen poder de veto formal (como el que tienen los Congresos o el poder Judicial frente las decisiones del poder Ejecutivo) o informal (como el que tienen los poderes fácticos, tales como empresarios poderosos, nacionales o multinacionales, y medios de comunicación; o los movimientos sociales). En segundo lugar, los cambios mencionados han incrementado considerablemente la complejidad de los problemas que deben atender las políticas públicas. Fenómenos como el cambio climático global, las nuevas epidemias o la crisis financiera internacional, son sólo ejemplos de la enorme complejidad de las problemáticas que enfrentan los estados modernos.

Frente a esta dispersión del poder y a la creciente complejidad de la realidad, las políticas públicas que se adoptan bajo esquemas estado-céntricos de gobernanza suelen percibirse como

arbitrarias y/o ineficientes, por lo que tienden a generar oposición y acciones de bloqueo por parte de los actores afectados. Ello se traduce frecuentemente en parálisis, escalamiento de conflicto y políticas públicas inestables; limita la efectividad de la democracia e impide el desarrollo sustentable.

En México, los casos de San Salvador Atenco y la presa de la Parota ilustran de manera muy clara las limitantes de las formas tradicionales de gobernanza. En el primer caso, el Gobierno mexicano dispuso la construcción de un aeropuerto internacional que requeriría la expropiación de predios en el municipio de San Salvador Atenco, tras la realización de extensos estudios técnicos y foros de consulta. Sin embargo, en medio de las amplias consultas, olvidaron incluir la voz de los habitantes de dicho municipio. Cuando los habitantes conocieron el proyecto lo repudiaron y estuvieron dispuestos a empuñar las armas e ir a la cárcel, con tal de defender sus predios. Una situación que también aprovecharon y explotaron los partidos de oposición, contribuyendo a escalar más el conflicto.

En el segundo caso, la comisión federal de electricidad diseñó un innovador proyecto para construir una presa hidroeléctrica en La Parota, Guerrero. Nuevamente, los pobladores afectados se organizaron y movilizaron todo tipo de recursos para bloquear el proyecto. Hasta la fecha, ninguno de los dos proyectos ha prosperado, pese a que existe evidencia técnica para justificar su construcción.

En el ámbito propiamente ambiental, el país está plagado de conflictos en sectores como el pesquero y el agropecuario-forestal, donde las políticas de protección ambiental y el esfuerzo del movimiento conservacionista están en conflicto permanente con las políticas de fomento al desarrollo y las formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos. Diseñadas desde el escritorio, la efectividad de las políticas ambientales suele anularse frente a políticas de fomento decididas con el mismo grado de unilateralidad por otra agencia o ámbito de gobierno. Esta falta de coordinación entre actores y agencias gubernamentales suele derivar en mayor polarización y escalamiento de conflicto.

Frente a los problemas que están generando las formas tradicionales de gobernanza, se plantean formas alternativas de toma de decisiones, donde la autoridad competente abre espacios de diálogo y reconoce como interlocutores legítimos a diversos grupos de interés y a

representantes de movimientos sociales. Algunos autores hablan incluso de “un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado.” (Mayntz, 2001)¹. En ese mismo sentido, Aguilar (2006)² plantea una re-definición del concepto de gobernanza como “el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia fundamentales y coyunturales y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección”.

Este nuevo enfoque de gobernanza horizontal, o en redes, destaca el reconocimiento a la multiplicidad de actores que participan ya de facto en la toma de decisiones, así como la necesidad de buscar mecanismos efectivos y legítimos de coordinación entre ellos. A la luz de este enfoque podemos identificar el surgimiento de nuevas herramientas, metodologías y procesos para tomar decisiones y resolver conflictos. Estas innovaciones que tiene el potencial de generar políticas más legítimas, en virtud de la disposición subyacente a escuchar a distintas voces; más eficientes en la medida en que distintas perspectivas y fuentes de información son consideradas; y más estables en virtud de su legitimidad y eficiencia. El resultado potencial de estos nuevos enfoques es el fortalecimiento de la democracia y la creación de relación de confianza entre los actores involucrados (cfr. ONU, 2006)³.

En México también hemos empezado a experimentar con este nuevo enfoque de gobernanza. Destacan, por ejemplo, los procesos de ordenamiento territorial y marino, a cargo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, donde la ley mandata la participación de los distintos sectores para delimitar los posibles usos del territorio y los mares. También cabe mencionar la existencia de diversos esfuerzos donde participan autoridades gubernamentales, organizaciones ambientalistas, sector privado y comunidades locales en el diseño e implementación de políticas de aprovechamiento sustentable y conservación de recursos naturales, tanto en el sector pesquero como en el forestal. Finalmente, también es notable la facilidad con la que el Gobierno abre hoy en día mesas de negociación para todo tipo de

¹ Mayntz, R. 2001. “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”. *Revista des CLAD Reforma y Democracia* N°. 21, 7-22

² Luis F. Aguilar, L. F. 2006. *Gobernanza y Gestión Pública*, FCE, 2006. Pp-80-100

³ ONU. 2006. *Consulta Nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. www.onu.org

asuntos, cuando los grupos de interés y movimientos sociales se organizan para bloquear alguna decisión o demandar acciones en algún sentido.

Ahora bien, debido a la pluralidad de voces e intereses que se reconocen como legítimos e inercias en la cultura política, el potencial para generar parálisis y escalamiento de conflicto, sigue siendo enorme, aún cuando se parta del compromiso explícito de incluir y dialogar. Es por ello que resulta necesario desarrollar en los individuos nuevas habilidades y códigos de conducta, que permitan transformar dinámicas conflictivas arraigadas en procesos colaborativos de largo plazo, así como identificar las mejores prácticas en la construcción de espacios propicios para dicha transformación. A continuación se destacan conceptos y herramientas enfocadas a estos dos objetivos.

1.2 EL CONFLICTO

Como se vio en la unidad anterior, los científicos sociales han teorizado sobre el conflicto durante varios siglos, por lo que existe una gran cantidad de definiciones. Contrastemos estas dos, por ejemplo:

- “El evento en el que, a partir de una determinada situación, un actor se encuentra en oposición consciente a otro actor, y donde los objetivos que ambos persiguen son claramente diferentes” (Orman; 2003)⁴.
- “Un proceso interactivo [...] de construcción social, producto de la creación humana, y un depositario de oportunidades que permiten a la civilización avanzar y evolucionar” (Amorós et al; 2000)⁵

En la primera tenemos una definición que resalta la incompatibilidad de objetivos y, por ende, el aspecto peyorativo o frustrante del conflicto. La segunda nos plantea una visión optimista del

⁴ Orman, M. C. 2003. *Conflictos Ambientales y Participación*. Universidad Autónoma de Barcelona. http://www.cedet.edu.ar/sitio/administracion/agenda/orman_marina.pdf

⁵ Amorós, M., Camps, F. I, Pastor, X. (2000) *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya*. Una guia per a la governabilitat. Barcelona: Editado por Fundació Jaume Bofill. Citado por Orman, 2003, *Op cit*.

conflicto, como motor de transformaciones sociales positivas. Ambas nos describen de manera parcial la naturaleza del conflicto.

Lo cierto es que los expertos y teóricos contemporáneos, coinciden en subrayar la naturaleza *inevitable* del conflicto. Asimismo, se ha generado un alto grado de consenso en torno a la idea del conflicto como *oportunidad* en medio de la *contradicción de intereses*. Cuando se habla de inevitabilidad, los teóricos se refieren a que el conflicto es inherente a la condición humana, particularmente frente a una realidad dinámica donde coexiste una pluralidad de intereses. Al hablar de oportunidad, como lo resalta Amorós (2000), el conflicto se conceptualiza como una señal de la necesidad de cambios y, a la vez, como una fuerza que dinamiza la interacción social y hace posible vencer las resistencias de quienes se benefician del status quo. Evidentemente, la oportunidad no siempre se materializa y lo que prevalece es la *contradicción* de intereses que degenera en conflictos prolongados, en ocasiones violentos, que tienden a escalar en el tiempo, con enormes costos sociales. (Arrow et al, 1995; Lederach, 1996; Fisher et al, 2000; Galtung, 2003; Diez y Tapia, 2005; entre otros)⁶

Otro aspecto central del conflicto es la *interdependencia*. Si A puede lograr sus objetivos, con o sin B, entonces A no depende de B y difícilmente entrará en conflicto con él. De este modo, la existencia del conflicto implica que existe, necesariamente, algún grado de interdependencia entre las partes. Del mismo modo, entre mayor es el grado de interdependencia entre individuos, grupos, comunidades o naciones, mayor el potencial para el surgimiento de conflictos.

También es importante subrayar que las partes en conflicto se disputan *recursos materiales o simbólicos* objetivos (González; 1997)⁷, cuya distribución está en juego. Sin embargo, varios teóricos también subrayan el aspecto perceptual o construido del conflicto (Diez y Tapia, 2005; Arrow et al, 1995). Si los actores no *perciben* que sus objetivos están en tensión, con relación a los recursos materiales y simbólicos disponibles, entonces no existe un conflicto, aunque la realidad objetiva indique que sí existe contradicción. Por ejemplo, si A encuentra un billete de

⁶ Lederach, J. 1996. *Preparing for PEACE, Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press.
Fisher, S., D. Ibrahim, D. 2000. *Trabajando con el conflicto, Habilidades y estrategias para la acción*, ZED Book, CIDECA, CEPAD. Arrow, K.; Robert, M; Ross, L.; Tversky, A. y Wilson, R. 1995. *Barriers to Conflict Resolution*. The Stanford Center on Conflict and Negotiation. New York. Norton and Company Inc. Galtung, J. 2003. *Peace by peaceful means: Peace and Conflict Development and Civilization*, International Peace Research Institute, SAGE.

⁷ González, A. 1997. *Métodos alternativos de manejo de conflictos: aplicaciones en material ambiental*. PNUD, SEMARNAT.

100 pesos tirado en el piso y lo recoge, cuando B pase por el mismo lugar, no encontrará el dinero y perderá esos 100 pesos que necesitaba para completar su pasaje. Pero si B no sabe de la existencia de esos 100 pesos, entonces no hay conflicto. Por el contrario, si A y B perciben que hay contradicción o incompatibilidad de objetivos, el conflicto existe aunque luego las partes descubran que habían varias maneras de compatibilizar los intereses subyacentes a sus objetivos.

El ejemplo paradigmático de esto último es la parábola de La Naranja. Cuenta la historia que dos hermanas reñían por una única naranja que había en el frutero. Ambas hermanas insistían en haberla pedido primero y en estar dispuestas a todo por obtenerla. Justo cuando parecía que lucharían por la fuerza por adjudicarse la naranja, entra la mamá y decide quitarles la fruta y dividirla por la mitad, en actitud muy salomónica. Al recibir su mitad, la hermana grande se exprime medio vaso de jugo y tira la cáscara a la basura, mientras que la hermana menor ralla la cáscara de su mitad para utilizarla como ingrediente para un pastel y se deshace del zumo.

En este ejemplo está claro que no existía una incompatibilidad “objetiva” de intereses, sin embargo, las hermanas percibieron una contradicción en objetivos al formular sus demandas en la forma de “quiero la naranja”.

Tomando los elementos anteriormente expuestos, proponemos la siguiente definición de conflicto:

El conflicto es un fenómeno social inevitable e inherente a la convivencia humana, que surge cuando dos o más partes interdependientes perciben que sus objetivos son incompatibles, y que genera la oportunidad de cambios positivos en la relación y/o el contexto en que se desenvuelven las partes.

Por último, Galtung (2003) nos alerta sobre la naturaleza dinámica del conflicto y su “ciclo de vida”. En este sentido, es importante destacar que el conflicto puede estar en su fase *latente*, donde al menos una de las partes percibe la contradicción, pero no existen manifestaciones de dicha contradicción en su comportamiento. En el caso de los conflictos sociales, un conflicto puede permanecer en su fase latente porque no existe una masa crítica consciente de la contradicción, o tal vez porque existe un desequilibrio de poder que impide a la parte débil actuar

para defender sus intereses. Por el contrario, en su fase de conflicto *manifiesto*, además de la percepción de contradicción existe un *comportamiento* destructivo o abiertamente competitivo entre las partes, en la forma de violencia física o verbal, litigios, diversas formas de boicot o resistencia civil.

Louis Kriesberg explica que se requieren de cuatro requisitos para que un conflicto social deje de ser latente y pase a su estado manifiesto:

1. Identidad: debe estar muy bien definido quiénes son “ellos” y quiénes “nosotros” así como las diversas diferencias supuestamente incompatibles entre ambos grupos.
2. Sentimiento de agravio: al menos una de las partes debe percibir que es víctima de una injusticia o de una carencia injustificada.
3. Responsabilidad: la parte que se siente agraviada debe percibir que la otra es la responsable por esa injusticia.
4. Poder: por último, también percibe que cuenta con el poder para que la otra parte cambie su conducta, por las buenas o por las malas.⁸

De acuerdo con Lederach (1996), esta distinción (entre latente y manifiesto) es fundamental para ubicar los distintos roles que se requieren para transformar constructivamente un conflicto social. La educación y concientización es necesaria cuando un conflicto permanece latente y las personas no son conscientes de las injusticias o desequilibrios. En esta etapa es fundamental el rol de los *educadores* orientado a abatir la ignorancia e incrementar la conciencia respecto de la problemática en cuestión, y sobre la necesidad de equilibrar el poder entre las partes para impulsar los cambios o bloqueos requeridos. Estos cambios o bloqueos suelen afectar leyes, usos y costumbres, y/o políticas públicas que benefician a los sectores más poderosos. Es por ello que las demandas de cambio pocas veces son escuchadas o tomadas en serio por aquellos que se benefician del *status quo*. De ahí la importancia de los movimientos sociales y los abogados litigantes que se yerguen como *defensores* en búsqueda del cambio. Su trabajo consiste en equilibrar la balanza de poder e incrementar la voz de los menos favorecidos logrando el reconocimiento de mutua dependencia y legitimación de sus preocupaciones.

⁸ Kriesberg, L. 1998. *Constructive Conflicts*. Rowman and Littlefield Publishers Inc. Pp.58,59.

Si tiene éxito, la confrontación incrementará la consciencia de interdependencia y el balance de poder. Ello posibilita la negociación, la mediación y otras formas de diálogo orientadas a la construcción de acuerdos, mismas que no eran factibles en la fase latente del conflicto. En esencia, cuando el conflicto entra en su fase de manifiesto y se equilibra el poder, es posible que las diferentes personas o grupos involucrados reconozcan que no pueden simplemente imponer su voluntad o eliminar al otro lado, sino que deben trabajar juntos para lograr sus metas. Es entonces que emergen los roles del mediador, del negociador y del *constructor de puentes*.

Los *mediadores* y *negociadores* son particularmente necesarios para la transformación positiva del conflicto, cuando las necesidades y los intereses de todos aquellos afectados por el conflicto han sido legitimados y articulados. Esto sucede con mayor frecuencia cuando el conflicto social es precedido por esfuerzos de *educadores* que elevan la consciencia del problema y de *defensores* que equilibran el poder entre las partes.

Los Conflictos Ambientales

Las teorías de conflicto se empezaron a popularizar en el contexto de guerras entre naciones, sobre todo en medio de las dos guerras mundiales del siglo XX y durante la guerra fría. Sin embargo hacia finales del siglo pasado, estos conflictos se desarrollaron cada vez más al interior de las fronteras, donde se exacerban las tensiones entre grupos que anteriormente habían sido reprimidas por la fuerza⁹. Durante este mismo periodo también surgieron los conflictos transfronterizos, que involucran a actores no estatales cuya ubicación geográfica no se circunscribe a un solo estado-nación.

Es en este contexto que surgen los llamados conflictos ambientales, como resultado de contradicciones sobre el aprovechamiento y conservación de recursos naturales en creciente escasez. Los conflictos ambientales más frecuentes son conflictos intra-fronterizos, donde dos o más comunidades, movimientos sociales y/o grupos de interés se confrontan en torno a la distribución y uso de ciertos recursos. Ejemplos de este tipo de conflicto son los diversos casos de oposición a la instalación de confinamientos de residuos tóxicos o plantas núcleo-eléctricas; así como los movimientos en contra de la construcción de carreteras que involucran el riesgo de dañar ecosistemas frágiles. Sin embargo, también son cada vez más frecuentes los conflictos

⁹ Fisher, *et. al.* Working with conflict. Zed Books. 200. P.7

ambientales transfronterizos, donde los movimientos sociales se organizan más allá de las fronteras nacionales y establecen redes transnacionales de solidaridad. Un ejemplo paradigmático de este tipo de conflicto fue el movimiento transfronterizo a favor del desarme nuclear. Finalmente, también existen casos de conflictos ambientales entre naciones, como los que han surgido en África en torno a recursos naturales como el agua.

La distinción de roles que hace Lederach (1996) es particularmente relevante para los conflictos ambientales, donde los *educadores* han sido fundamentales para generar conciencia entre amplios sectores de la sociedad y los científicos, en particular, han jugado un papel central en la difusión de conocimiento respecto de la fragilidad de los ecosistemas y los riesgos a la salud asociados al deterioro ambiental, entre otros fenómenos subyacentes a los conflictos ambientales. También es clara la importancia de la vía jurídica y de los movimientos sociales, como *defensores* para equilibrar el poder entre los intereses económicos y los conservacionistas.

1.3 SISTEMAS DE ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS: ADVERSARIALES Y NO ADVERSARIALES

Partiendo de la idea de que el conflicto es un fenómeno natural presente en todas las relaciones humanas, las personas han desarrollado diversas formas de enfrentarlo. De acuerdo con Tapia (2004) estos se pueden dividir en enfoques adversariales y no-adversariales.

En los enfoques adversariales las partes compiten entre sí para obtener sus metas. Todo lo que gana una de las partes, lo pierde otra. La decisión para resolver el conflicto la puede tomar un tercero que funge como juez o árbitro al emitir un veredicto a favor o en contra. Pero los enfoques adversariales también pueden tomar la forma de una competencia abierta, como sería una contienda electoral, o una lucha de poder entre partes que se perciben en conflicto y buscan imponer su visión unilateralmente. En el caso de la parábola de La Naranja, las hermanas protagonizaron un enfoque adversarial a su conflicto al competir por la fruta, incluso cuando intervino la madre.

En el caso de los sistemas no-adversariales, el proceso está diseñado para buscar una solución que tome en cuenta los intereses y necesidades de todas las partes. En este tipo de enfoques se

pueden obtener soluciones ganar-ganar. Por lo general, la decisión de cómo resolver el conflicto recae en los actores del mismo si bien se puede tener a un tercero externo, como un mediador o facilitador. A diferencia del sistema adversarial, el no adversarial buscará promover una solución o un proceso que tome en cuenta las necesidades de todas las partes.

De acuerdo con Tapia (2004), los acuerdos logrados mediante procesos no-adversariales, al ser co-construidos por las partes y tomar en cuenta los intereses de todos, tienden a ser más perdurables en el tiempo, ya que todos se sienten responsables de su cumplimiento por haber sido protagonistas de la decisión y por ver reflejadas sus necesidades en el acuerdo final. También se ha documentado que los actores tienden a calificar como más justas aquellas decisiones que se han tomado mediante un proceso claro e incluyente (Tyler et al; 1997)¹⁰.

Esto se puede observar muy claramente en algunos conflictos medioambientales, donde frecuentemente las sentencias judiciales polarizan aún más a las partes o derivan en incumplimiento. De manera que, finalmente, más allá de dichos procedimientos formales, se vuelve indispensable abrir otros canales de diálogo donde las partes en conflicto pongan sobre la mesa sus intereses y preocupaciones.

Ahora bien, retomemos el análisis de Lederach (1996) sobre la importancia del equilibrio de poder entre las partes para posibilitar intervenciones no-adversariales como la negociación y la mediación. Desde este enfoque, está claro que los litigios y demás enfoques adversariales pueden constituir estrategias efectivas para equilibrar el poder entre los actores y promover que quienes se benefician del *status quo* estén dispuestos a negociar. El problema es que los actores con frecuencia se limitan a enfoques puramente adversariales que suelen conducir a parálisis y polarización que dificulta enormemente el diálogo entre ellos.

¹⁰ Tyler, T., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, A. Y. J. 1997. *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press.

1.4 BARRERAS PARA EL ABORDAJE NO ADVERSARIAL DE LOS CONFLICTOS

Como hemos enfatizado anteriormente, el conflicto es inevitable y puede servir para mejorar relaciones, políticas, leyes e instituciones. Sin embargo, con mucha frecuencia el conflicto no genera estos potenciales cambios y, por el contrario, conlleva estancamiento en la toma de decisiones, polarización y hasta violencia. Los conflictos pueden persistir a pesar de que existan una serie de posibles soluciones que atiendan los intereses de las partes y además en muchos casos, las resoluciones a las que se llega fallan notablemente en satisfacer los criterios de eficiencia.

Existe una lista interminable de conflictos religiosos, étnicos, políticos y ambientales que imponen altísimos costos y hacen que surjan las siguientes preguntas: ¿Por qué cuando se llega a una resolución ésta es frecuentemente sub-óptima y requiere de grandes e inevitables costos para ser alcanzada? ¿Por qué frecuentemente fallan las negociaciones y esto se traduce en costos de una prolongada lucha incluso cuando hay posibles soluciones que obviamente tendrían un mayor beneficio para las partes?

De acuerdo con Arrow et al (1995), las diversas barreras existentes se pueden agrupar en tres categorías: las barreras tácticas y estratégicas; las barreras psicológicas; y las barreras organizacionales e institucionales. Nosotros añadimos dos categorías adicionales: las barreras culturales o simbólicas y las barreras conversacionales.

Barreras tácticas y estratégicas

En general, los negociadores enfrentan un dilema: por un lado buscan maximizar el valor total creado, es decir hacer más grande el pastel que se van a repartir. Por el otro, buscan maximizar el valor personal, es decir la rebanada de pastel que les va a tocar.

- *La práctica del engaño o de la mentira.*

El dilema del negociador que se describe anteriormente es particularmente claro en relación a la cuestión de revelar los intereses versus ocultarlos. Ciertamente las partes tienen un gran incentivo de averiguar los verdaderos intereses de cada uno, ya que al lograrlo se puede crear

mayor valor por medio de soluciones creativas ganar-ganar, y así expandir la frontera de posibilidades.

Al mismo tiempo, las partes pueden tener incentivos para ocultar sus verdaderos intereses o incluso engañar a la contraparte haciéndole creer que sus prioridades son otras. Por ejemplo, si estoy negociando los términos de la contratación de un nuevo empleado y descubro que éste prefiere iniciar labores inmediatamente, puedo hacerle creer que yo prefiero esperar un par de meses más, para luego ofrecer la “concesión” del inicio inmediato a cambio de un menor salario. Es decir, en ciertas situaciones, la franqueza unilateral deja a las personas vulnerables en los aspectos distributivos de la negociación. Sin embargo, tanto el engaño como la mentira pueden llevar a estancamientos innecesarios y puntos muertos.

- *Intransigencia y otras tácticas adversariales.*

Incluso cuando las partes en conflicto conocen toda la información relevante y están totalmente conscientes de las posibles ganancias, la pregunta sobre cómo dividir el pastel puede llevar a un punto muerto. Por ejemplo, suponiendo que tenemos a dos personas, Selma que quiere vender su casa en dos millones y Bárbara quien estaría dispuesta a comprarla hasta en dos millones y medio. Si las dos utilizan las tácticas de intransigencia y Selma niega su urgencia por vender la casa y Bárbara afirma que sólo está interesada en comprar una ganga; podrían no negociar y acabar en un trato con una tercera persona que no fuera tan ventajoso como la negociación entre ellas dos.

Las tácticas adversariales e intransigentes de negociación, que en cierto momento pueden ser racionales para maximizar la ganancia personal, o para equilibrar el poder entre partes desiguales, frecuentemente llevan a resultados ineficientes. En la búsqueda de la ventaja estratégica las partes en un conflicto pueden amenazar e incluso llegar a cumplir sus amenazas, lo que comúnmente se traduce en costos innecesarios para ambos. Los platonos prolongados y los litigios costosos son ejemplos de tácticas que pueden ser demasiado caras y, sin embargo, son muy socorridas.

Barreras psicológicas

Surgen porque las partes están sujetas a sesgos cognitivos que generan distorsiones sistemáticas y predecibles en la percepción así como en la toma de decisiones.

- *Equidad y búsqueda de la justicia*

Las personas siempre buscan que se les trate de manera justa y equitativa. Incluso se ha demostrado que los individuos y grupos están dispuestos a pagar para castigar a quienes los han tratado de manera injusta. Es por ello que frecuentemente las partes están dispuestas a renunciar a la posibilidad de llegar a un acuerdo beneficioso, si se percibe que éste es injusto y beneficia desproporcionadamente a la otra parte (Guth, Schmittberger, y Schwarze 1982; Ochs y Roth 1989).

Además, se ha encontrado que nuestras ideas sobre lo que es justo tienden a sesgarse en función de nuestros intereses. Existen estudios que demuestran que las partes no pueden ser objetivas en sus nociones de justicia, aunque les paguen para serlo, cuando se trata de una situación en la que sus intereses están en juego (Babcock & Loewenstein, 1997; Babcock & Olson, 1992; Bazerman & Neale, 1982).

Esta aversión a la injusticia, aunado a los sesgos en nuestras nociones de justicia, suele llevar a parálisis y escalamiento de conflictos. Frente a este riesgo, es común que las partes opten por soluciones simplistas, del tipo “mitad y mitad”, o “ni tú ni yo”, que dejan mucho que desear desde el punto de vista de la eficiencia.

En la búsqueda por la equidad surge una paradoja: el arte y la ciencia de la exitosa resolución de conflictos demanda el descubrimiento o la creación de términos o criterios que las partes sientan que son justos y, sin dejar de buscar soluciones creativas que hagan crecer el pastel para cubrir las necesidades e intereses de las partes de la mejor manera posible (Fisher y Ury 1984).

- *Asimilaciones Tendenciosas*

Como se sabe, las personas tienden a tener percepciones e interpretaciones distintas de cosas pasadas. En concreto, las personas tienden a ver y recordar sólo lo que es congruente con sus teorías y creencias preconcebidas, lo cual genera una apreciación tendenciosa de la realidad objetiva (Griffin y Ross 1991). Estas tendencias llevan a que las partes en disputa perciban que los suyos han actuado de modo más honesto en el pasado que los otros y que han recibido mayor maltrato del que han dado. Así, el resultado neto de estos sesgos será una tendencia de

los involucrados a hacer evaluaciones sesgadas de las propuestas de acuerdo, o a demandar más de lo que un observador externo juzgaría razonable.

- *Devaluación reactiva de los compromisos y concesiones*

Al parecer, cualquier acuerdo propuesto por la parte contraria no es tan valorado como algún acuerdo propuesto por una tercera parte neutral o por algún integrante del mismo lado. Muchas veces los involucrados descalifican o devalúan las propuestas del contrario simplemente porque vienen de la parte con la que están en conflicto. La arbitrariedad de esta devaluación escapa al razonamiento consciente del que devalúa, quien regularmente encuentra argumentos razonables para justificar dicha devaluación.

Otra forma de descalificación es que uno de los involucrados se presente en una actitud de negociación y cometa el error de poner su mejor propuesta sobre la mesa, al inicio de la negociación. Cuando esto sucede, es muy probable que la contraparte devalúe esta oferta e incremente sus aspiraciones de obtener mayores ganancias, al pensar que “si me ofrece esto de entrada, seguramente se puede bajar más”. Concesiones unilaterales importantes, demasiado temprano en una negociación, pueden invitar a la explotación. (Siegel y Fouraker 1960)

- *Miedo a las pérdidas*

Los tomadores de decisiones tienden a asignar mayor peso a las posibles pérdidas que a las posibles ganancias aunque ambas sean de igual magnitud (Kahneman y Tversky 1979, 1984). Es decir, en una negociación las partes estarán renuentes a ceder a pesar de que la pérdida sea pequeña y reciban a cambio una mayor ganancia.

El fenómeno del miedo a las pérdidas también se manifiesta en la tendencia de los tomadores de decisiones de preferir arriesgarse a grandes pero inciertas pérdidas en lugar de aceptar pequeñas concesiones seguras. Ello explica que individuos y grupos estén dispuestos a aceptar prolongados y costosos juicios, aunque exista el riesgo de perder todo; en lugar de aceptar una negociación en la que tengan que hacer concesiones seguras, por pequeñas que sean.

- *El supuesto del pastel de tamaño fijo.*

Diversos estudios demuestran que los individuos en conflicto tienden a percibir que la situación es de tipo “suma-cero”, donde todo lo que gane uno lo pierde otro, pues el tamaño del pastel

está dado. Ello sucede incluso cuando hay múltiples soluciones de tipo ganar-ganar, donde el tamaño de pastel se puede incrementar antes de dividirse. (Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985)

En el caso de los conflictos ambientales, es común que las partes perciban el conflicto como de suma-cero, sobre todo cuando hay una historia de explotación y polarización entre ellas.

- *Atribución perversa de intenciones y características personales*

En general, la psicología cognitiva ha documentado que los individuos suelen poner poca atención en los factores contextuales (como los roles o los antecedentes históricos) que puedan influir en la conducta de los individuos y, por el contrario, son propensos a atribuir estas conductas a rasgos de personalidad (ver Nisbett y Wilson, 1977). Este tipo de sesgo explica muchos de los prejuicios hacia clases sociales determinadas o grupos raciales, mismos que dificultan un diálogo constructivo entre partes que puedan estar en conflicto. También es común que las personas en conflicto se etiqueten mutuamente como “conflictivas” o “difíciles”, lo cual también predispone a las partes a utilizar enfoques adversariales.

Barreras institucionales u organizacionales

Estas barreras reflejan el hecho de que los conflictos típicamente involucran individuos y grupos de interés aparte de los abiertamente confrontados. También reflejan los contextos en los que los conflictos y las negociaciones suceden y la complejidad de las instituciones a través de las cuales se solucionan las disputas.

- *Canales restringidos de información y comunicación*

Algunas veces los canales de comunicación son inexistentes o tan limitados que las partes no tienen oportunidad de airar sus preocupaciones o de proveer a cada quien con la información necesaria para enmarcar propuestas eficientes.

- *Grupos de Interés Múltiple*

Una serie de problemas o barreras estructurales surgen cuando las negociaciones involucran grupos de intereses múltiples. Por ejemplo, es común que ciertos grupos de interés o movimientos sociales estén compuestos por muy diversas facciones, lo cual dificulta una adecuada representación en la mesa de negociación y además puede generar que los acuerdos alcanzados sean cuestionados. También sucede con frecuencia que las personas afectadas por

una decisión o un acuerdo no pueden ser representadas en las mesas de negociación y mientras su ausencia puede de hecho incrementar las posibilidades de llegar a un acuerdo también puede disminuir las posibilidades de que el acuerdo atienda todos los intereses relevantes. En México, es común que los intereses del consumidor sean sub-representados en diversos tipos de conflictos, incluidos los ambientales, debido a la escasez de organizaciones que representen sus intereses.

- *El problema del agente*

Esta última barrera se refiere a que los intereses personales que un agente pueda tener en un conflicto o negociación en el que funge como representante de alguna de las partes. Estos intereses pueden ser totalmente distintos a los del actor al que representa. Por ejemplo, entre abogados que ganan por hora existen pocos incentivos a cooperar, ya que la situación induce a mayores ganancias entre menos cooperación haya y más largo sea el juicio. En un sentido real, los agentes y terceras partes agregan sus intereses y preocupaciones estratégicas a la ya de por sí compleja red de necesidades.

Barreras culturales o simbólicas

Hall y Heckscher (2003)¹¹ identifican una serie de conflictos que han sido particularmente difíciles de resolver por la vía de la negociación y la mediación. Estos casos difíciles comparten, según los autores, un elemento clave: una historia de dominación u opresión de una de las partes. Esta dinámica del dominador- dominado se convierte en un barrera difícil de franquear, sobre todo cuando el proceso de diálogo obvia la búsqueda de una aceptación del sentido de identidad de cada una de las partes.

Es frecuente que los enfoques no-adversariales asuman que las partes son entidades independientes con intereses identificables y separables. Sin embargo este supuesto es violado en la dinámica del opresor-oprimido. Cuando la identidad está en juego en un conflicto social, las sesiones de diálogo suelen ser su sumamente largas y tortuosas, continuando por generaciones y tornándose circulares. Por un lado, la parte oprimida obsesivamente recalca los daños que le fueron hechos en el pasado y por el otro, la parte opresora se enfoca en ignorarlos y pretender que son pequeños problemas de carácter pragmático. El problema no es que los intereses sean

¹¹ Lavinia Hall, y Charles Heckscher 2003. "Negotiating Identity". En *Negotiations and Change: From the workplace to society*. Compilado por Thomas Kochan y Davod Lipsky. 257-268. New York. Cornell University Press.

tan divergentes que no se pueda llegar a soluciones sino que las identidades confrontadas de las partes demandan que aquellas dolorosas historias sobre quiénes son y qué han hecho sean procesadas y reconocidas, antes de que puedan articular intereses y necesidades concretos en aras de construir un acuerdo.

Barreras conversacionales

La base de una buena convivencia y de los enfoque no-adversariales es la comunicación. Sin embargo, establecer una buena comunicación no siempre es cosa fácil. En situaciones de conflicto, es común que las conversaciones se estanquen y los temas se repitan en círculos, sin que parezca haber avance alguno.

Según Douglas y Stone (2003)¹², estas conversaciones suelen ser difíciles porque lo que parece una sola conversación suele involucrar tres niveles a la vez:

- *La conversación sobre los hechos.*

Esta es la conversación que está en la superficie, de manera explícita, cuando afirmamos: “Ustedes prometieron que no cortarían más árboles”, o cuando explicamos: “yo te pedí que no dijeras nada sobre este asunto”. En este nivel de la conversación estamos tratando de aclarar “la verdad” sobre los hechos. El problema es que “la verdad” será percibida siempre de forma distinta por las partes, como ya hemos comentado anteriormente, particularmente en situaciones de conflicto prolongado.

Sin embargo, estos sesgos en nuestra percepción nos pasan desapercibidos. En lugar de tomarlos en consideración para el abordaje de conflictos, está documentado que los seres humanos compartimos las siguientes tres creencias (Ross y Ward, 1996):

1. Vemos la realidad en forma objetiva.
2. La gente razonable comparte nuestras opiniones y percepciones.
3. Quienes no comparten nuestras opiniones son tontos, están poco informados o son malas personas.

¹²Stone, D., Patton, B., & Heen, S. 2000. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. London: Penguin Books.

Estas creencias generan discusiones interminables donde las dos partes se aferran a su perspectiva y cada parte trata de “educar” o descalificar a la otra.

- *La conversación sobre la identidad.*

Esta es la que gira en torno a quiénes somos, cómo somos percibidos y cuáles son nuestras intenciones. Esta conversación a veces se tiene de manera explícita, como cuando decimos: “ah, ¡me estás diciendo que soy corrupto! ¡Yo no soy corrupto! Te dije que resolveríamos el problema, pero tenemos que apegarnos a las políticas”. En muchas ocasiones, la conversación sobre la identidad se tiene de manera indirecta, cuando le damos vueltas y vueltas a los hechos, buscando un culpable. Cada una de las partes se resiste a ser declarado el culpable, pues está defendiendo su identidad: “si sólo se hiciera un estudio imparcial, quedaría claro que este proyecto no es ambientalmente viable y que ustedes son unos fundamentalistas de la conservación que se oponen al desarrollo”. Esta conversación sobre la identidad se complica porque creemos que conocemos las intenciones del otro y, comúnmente, le atribuimos las peores intenciones. “Lo hiciste para protagonizar en los medios”, o “eres un abusivo, nos querías ver la cara”. En respuesta a estas atribuciones, lo natural es defendernos y contraatacar.

- *La conversación sobre los sentimientos.*

Este nivel de la conversación rara vez se tiene de manera explícita. Nos puede dar miedo, tristeza o frustración que estén obstaculizando la consecución de nuestros objetivos, o que nos acusen de ser irresponsables, o malintencionados, pero frecuentemente preferimos enfocarnos de nuevo en los hechos o en lo que percibimos como las malas intenciones de la otra parte, antes de expresar nuestros sentimientos o manifestar empatía por los sentimientos del otro. Al no hacerlo, es frecuente que las partes agraviadas no se sientan escuchadas y por ende tiendan a repetir sus respectivos discursos.

Cada uno de estos tres niveles de conversación encierra su respectiva complejidad. Mal manejadas, estas conversaciones se confunden y suelen conducir a la violencia verbal. Sobre todo porque impiden la identificación y reconocimiento de los intereses y necesidades de las partes, a la vez que generan ambientes poco propicios para la generación de soluciones creativas y cambios de perspectiva.

1.5 LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

La negociación es un proceso de comunicación por medio del cual, dos o más partes interesadas buscan resolver conflictos y/o construir acuerdos que satisfagan sus intereses individuales o colectivos; diferentes y comunes. Existen diversos enfoques y estilos de negociación. Varios teóricos de la negociación han observado que, frecuentemente, las partes se aproximan a la negociación con un enfoque adversarial, como si tratara de un juego suma-cero. A esta forma de negociación también se le conoce como “regateo tradicional” o enfoque ganar-perder, donde los negociadores buscan extraer el mayor beneficio posible para sí mismos, en función de la correlación de fuerzas entre las partes, obviando la existencia de intereses comunes y compatibles.

Otro enfoque común equipara la negociación con claudicar o ceder con el propósito de evitar un conflicto mayor y, en el mejor de los casos, llegar a un “justo medio”. Este enfoque puede derivar incluso en acuerdos perder-perder, donde ninguna de las partes quede satisfecha con el acuerdo y el único consuelo es saber que las otras partes tampoco están satisfechas. En la parábola de La Naranja, este enfoque lo representa la madre cuando divide la fruta en dos y se genera el desperdicio de la mitad de la cáscara y la mitad del jugo.

Finalmente, a partir de los años 70, practicantes e investigadores han enfatizado otra forma de negociar y han desarrollado un enfoque llamado ganar-ganar, que constituye la base de los enfoques no-adversariales, donde las partes se centran en buscar soluciones creativas, de mutuo beneficio, que satisfagan los intereses y necesidades de ambas partes, sentando las bases para una relación colaborativa de largo plazo, donde los conflictos se aborden constructivamente. (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, 1987; Susskind, 1998; Raiffa, 1993). Si las hermanas o la madre se hubiesen tomado el tiempo de conocer y expresar sus mutuas necesidades, con un simple “¿para qué quieres tú la naranja?”, la posibilidad de una solución ganar-ganar hubiese emergido de manera natural.

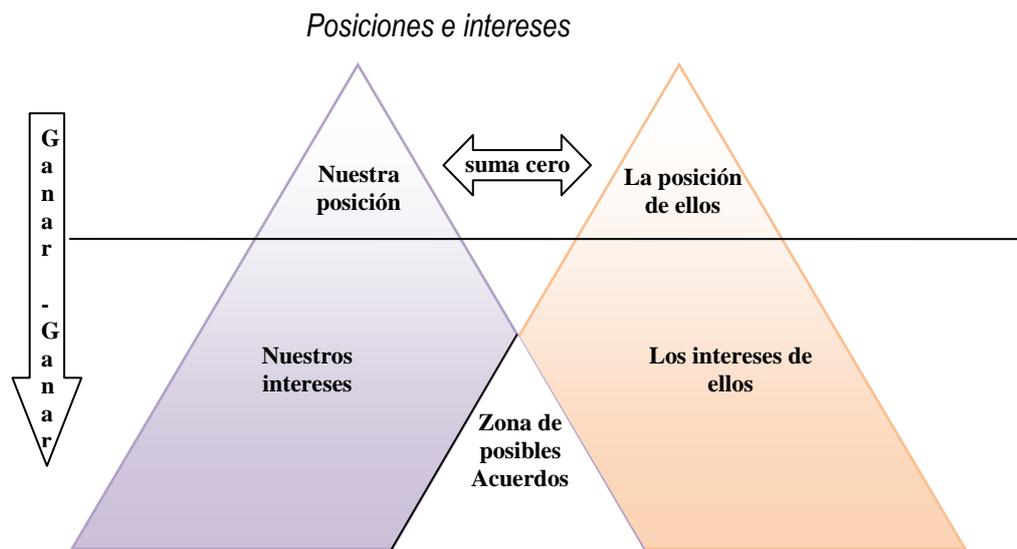
El enfoque ganar-ganar requiere ir más allá de las *posiciones* de las partes, es decir, de aquello que las partes demandan, a fin de explorar distintas formas de satisfacer los intereses de todos. Desde este enfoque, una negociación es efectiva cuando el acuerdo toma en cuenta los

intereses legítimos de todas las partes; cuando se encuentran soluciones creativas a los conflictos de interés; cuando las partes se sienten incluidas y escuchadas, cuando se sientan las bases para una relación de confianza. Ello requiere que las partes colaboren para encontrar una solución que funcione para todos. Es por esto que las cualidades básicas de un negociador efectivo deben ser, entre otras, la capacidad para escuchar, la disposición a establecer una dinámica de cooperación, la capacidad de separar a las personas del problema y la creatividad.

Cuando reconocemos que la mayoría de los conflictos tienen una dimensión distributiva, aún cuando existan posibilidades de agrandar el pastel, resulta complicado mantener a las partes en actitud colaborativa. Si a esta realidad añadimos las barreras discutidas en la sección anterior, desarrollar una negociación efectiva, ganar-ganar, resulta nada menos que trivial. Así pues, a continuación se enumeran algunos pasos que se recomiendan para una negociación efectiva, de enfoque no-adversarial (basadas en Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, 1987; Susskind, 1998; Raiffa, 1993):

Primer paso: Identifica los intereses de cada una de las partes, más allá de las posiciones.

Al hablar de *intereses*, los expertos en negociación se refieren al conjunto de necesidades, temores y aspiraciones que subyacen a las *posiciones* de las partes, entendiendo posiciones como las demandas iniciales, las peticiones y/o los posicionamientos rígidos.



Fuente: Programa de Negociaciones de Harvard

Conforme tu comunicación sea más fluida con tus interlocutores podrás ir identificando tres tipos principales de intereses:

Intereses comunes: Son aquellos que las partes comparten y coinciden en que son objetivos a alcanzar en la negociación. Por ejemplo, pescadores y ambientalistas tienen un interés común en lograr que se respeten las vedas, pues la explotación irracional del recurso pone en riesgo la rentabilidad de la pesca y también la conservación de la biodiversidad marina.

Intereses opuestos: Son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, el otro lo pierde y la única manera de congeniar las aspiraciones de ambos es partiendo la diferencia. Un ejemplo de intereses opuestos lo encontramos en las negociaciones para compensar a pescadores por la entrega de redes. En estos casos, cada peso que ganan los pescadores lo pierde la entidad que ofrece la compensación.

Intereses diferentes o complementarios: Son aquellos que son de alto rendimiento para uno y bajo costo para el otro. Reflejan las prioridades distintas de los actores. Son la fuente de la creación de valor. Por ejemplo, a los ambientalistas les preocupa mucho el tipo de arte de pesca que se emplea para pescar, pues algunas son mucho más agresivas con la fauna marina; a los pescadores les preocupa menos el arte de pesca, siempre y cuando no afecte sus costos o su rendimiento en forma significativa.

Segundo paso: Busca soluciones creativas que permitan compatibilizar los intereses diferentes y potenciar los intereses comunes. Una vez identificados los intereses y analizado el problema, se comienzan a desplegar sobre la mesa de negociación las opciones de solución. Sin embargo, en la mayoría de las negociaciones, cada parte tiene una opción: la suya.

La idea es que cuanto mayor sea la cantidad de opciones que se generen, mejores propuestas de acuerdo se podrán formular. **Para ello, es importante separar el proceso de generar opciones, del proceso de evaluarlas, juzgarlas o decidir sobre las mismas.** La posibilidad de generar ideas sin evaluarlas en un primer momento, enriquece y promueve la creatividad. Así, las soluciones creativas constituyen una herramienta esencial para hacer que el “pastel” de la negociación crezca y las partes puedan satisfacer sus intereses.

Una vez que analices las opciones (con base en criterios objetivos), éstas serán el insumo para generar una propuesta de acuerdo.

Por ejemplo, en una negociación entre pescadores y ambientalistas, una solución creativa fue colaborar en un programa de vigilancia participativa durante la veda, pues ambas partes tenían interés en que se respetara la veda. Otra solución creativa es colaborar en la búsqueda de alternativas económicas para que los pescadores cambien de actividad y se reduzca el esfuerzo pesquero.

Tercer paso: Acuerda criterios objetivos para repartir el pastel en aquellos aspectos que sean estrictamente distributivos o para elegir entre distintas opciones creativas.¹³ Así, una vez que las partes han decidido **qué** harán con el problema, entonces tienen que decidir **cómo** lo harán.

Para la selección del cómo, se abren dos caminos:

- a) Basarse en el poder (quién puede imponer al otro lo que quiere). Esta imposición de una de las partes generará acuerdos arbitrarios que dañarán la relación y serán un mal precedente para decidir próximas cuestiones.
- b) Basado en la legitimación o sea, en criterios o estándares objetivos que no dependen de la voluntad de una de las partes. Esta situación generará acuerdos durables por su razonabilidad y fortalecerá la relación entre las partes.

El criterio objetivo es una vara de medición, independiente de la voluntad de las partes, que sirve para evaluar opciones en una negociación. Los criterios objetivos pueden ser: el tratamiento igualitario, la reciprocidad, la apreciación científica, la eficiencia, la ley, los costos, los precedentes, la tradición y/o el precio de mercado.

Por ejemplo, en una negociación sindical se puede acordar aumentos salariales con base en aumentos en productividad y/o reducción de costos; o en el caso de conflictos ambientales, criterios científicos como el rendimiento máximo sostenible, pueden servir para acordar la cantidad de recursos que estará permitido aprovechar en un determinado ciclo.

¹³ Güth, Werner, Rolf Schmittberger y Bernard Schwarze, "An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining", *Journal of Economic Behavior and Organization* vol. 3, no. 4 (1982), pp. 367-388.

Cuarto paso: Identifica tu “Plan B” o MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

¿Cómo sabes si has llegado a un buen acuerdo? Una buena forma de evaluarlo es preguntarte lo siguiente: ¿En caso de no llegar a un acuerdo negociado, qué podría hacer fuera de la mesa de negociación para satisfacer mis intereses?

Si el acuerdo al que llegan te brinda menor satisfacción de lo que podrías lograr fuera de la mesa de negociación significa que lo mejor será retirarte y quedarte con lo que hay afuera.

Prepararse para la negociación es un factor clave. Para ello, el análisis de tus alternativas y las de la otra parte te ayudará a efectuar una evaluación realista de las opciones que aparezcan en la mesa como propuestas.

El MAAN es la clave del poder de las partes en la negociación. Cuanto mejor sea tu alternativa fuera de la negociación, mayor será tu poder; en otras palabras, si tu alternativa para lograr lo que necesitas fuera de la mesa es muy baja, entonces tu poder es muy bajo. Por otra parte, si tu alternativa es alta, podrás persuadir a tu contraparte para mejorar su oferta, mostrando que tú tienes una opción realista, fuera de la negociación, mejor a la que te ofrece para lograr satisfacer tus intereses.

A su vez, tú también deberás evaluar la o las alternativas de tus contrapartes. Si la misma es muy buena, serás tú quien deba mejorar la propuesta.

Por ejemplo, en un conflicto ambiental por la contaminación de un río, los conservacionistas tendrán que evaluar las posibilidades de lograr sus objetivos por la vía legal. Si la vía legal se vislumbra poco prometedora, un mal acuerdo podría ser mejor que un buen pelito. Pero también es probable que un escándalo mediático sea muy dañino para la empresa y que ésta quiera evitarlo logrando un acuerdo negociado.

Nunca utilices tu MAAN como amenaza, sino para educar a la otra parte acerca de los factores externos que te impiden llegar a un acuerdo si no se mejoran las opciones de solución que se presentaron en la mesa.

Quinto paso: *Elabora propuestas de acuerdo que sean de beneficio para todas las partes.*

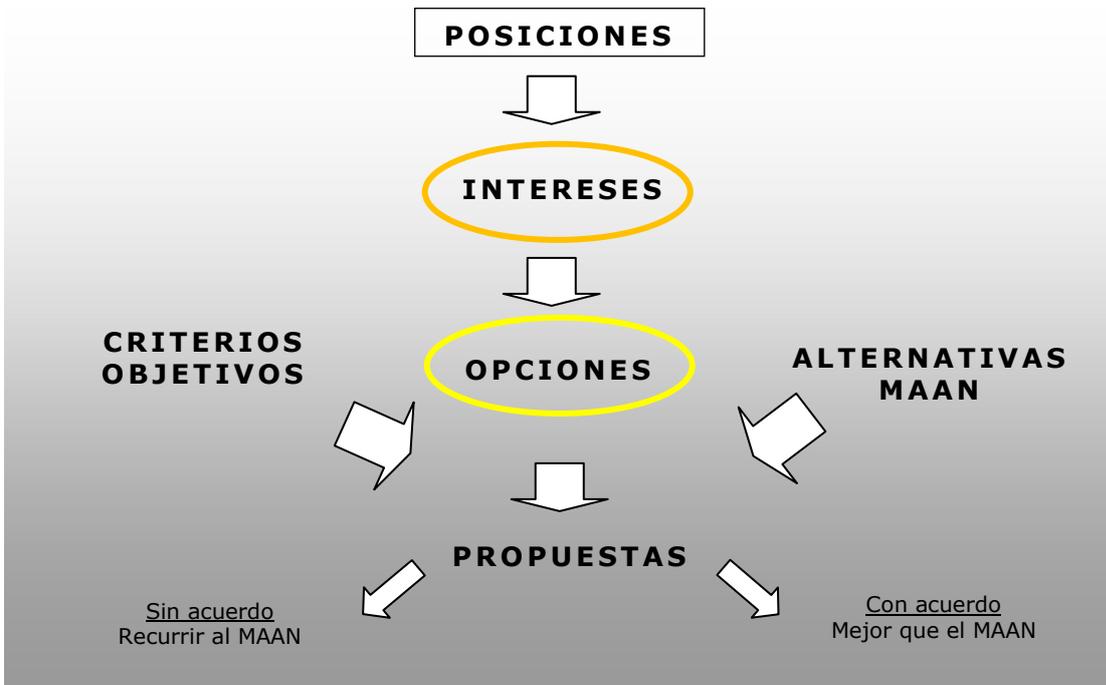
Antes de proponer una solución, analiza los términos del acuerdo teniendo en cuenta lo siguiente:

- ¿cuáles son los términos a los que aspiras? (apunta alto)
- ¿cuáles serían términos sensatos? (aquellos que contemplan bien tus intereses básicos)
- ¿con qué términos aún podrías sobrevivir? (aquellos apenas un poquito mejor que tu MAAN)

Construye un *punte de oro* hacia la otra parte, es decir:

- busca satisfacer los intereses de tus contrapartes que no han sido atendidos,
- involucra a todas las partes desde el inicio en una propuesta que puedan aceptar,
- intenta que ellos se sientan ganadores y
- ayuda a construir el discurso para que tus interlocutores puedan llevar el acuerdo como una victoria a sus superiores.

A continuación te presentamos un esquema de este modelo de negociación.



Fuente: Programa de Negociaciones de Harvard

Errores que se deben evitar:

- Suponer que sólo se puede ganar si el otro pierde.
- Negociar posiciones poco flexibles, sin explorar intereses.
- Combinar la invención de opciones con su evaluación.
- No definir criterios de legitimidad.
- Ignorar nuestros sesgos en la percepción de los hechos.
- Suponer que conocemos las intenciones de la contraparte.
- Comunicación unilateral o falta de comunicación.
- Comunicación orientada a esclarecer hechos para encontrar culpables.
- Comprometerse sin asegurar el consentimiento de los representados.
- Suponer que la distribución del poder está dada y no buscar mejorar nuestras alternativas.

1.6 LA NEGOCIACIÓN EN CONFLICTOS AMBIENTALES Y ENERGÉTICAS

Como nos narran Bazerman y Hoffman (2003)¹⁴, Ben Cone utilizó técnicas sustentables de silvicultura en su enorme terreno boscoso en Carolina del Norte por más de sesenta años. Sin embargo, en 1990, seguro de que el pájaro carpintero rojo habitaba en sus tierras, y estaba listado como especie en peligro de extinción, liquidó el valor de su terreno al talar todos los árboles. Cone hizo esto anticipando el conflicto que tendría con ambientalistas y con el gobierno por la aplicación de la ley de especies en peligro de extinción.

La respuesta de Cone no era la que esperaba la protección de especies pero sí fue consistente con un enfoque adversarial, ganar-perder, frente al posible conflicto. Cone se apropió todo el valor y la conservación perdió todo. Sin embargo, no es difícil ver que todas las partes hubieran ganado si Cone hubiese continuado con la explotación silvícola de sus tierras con las mismas técnicas sustentables.

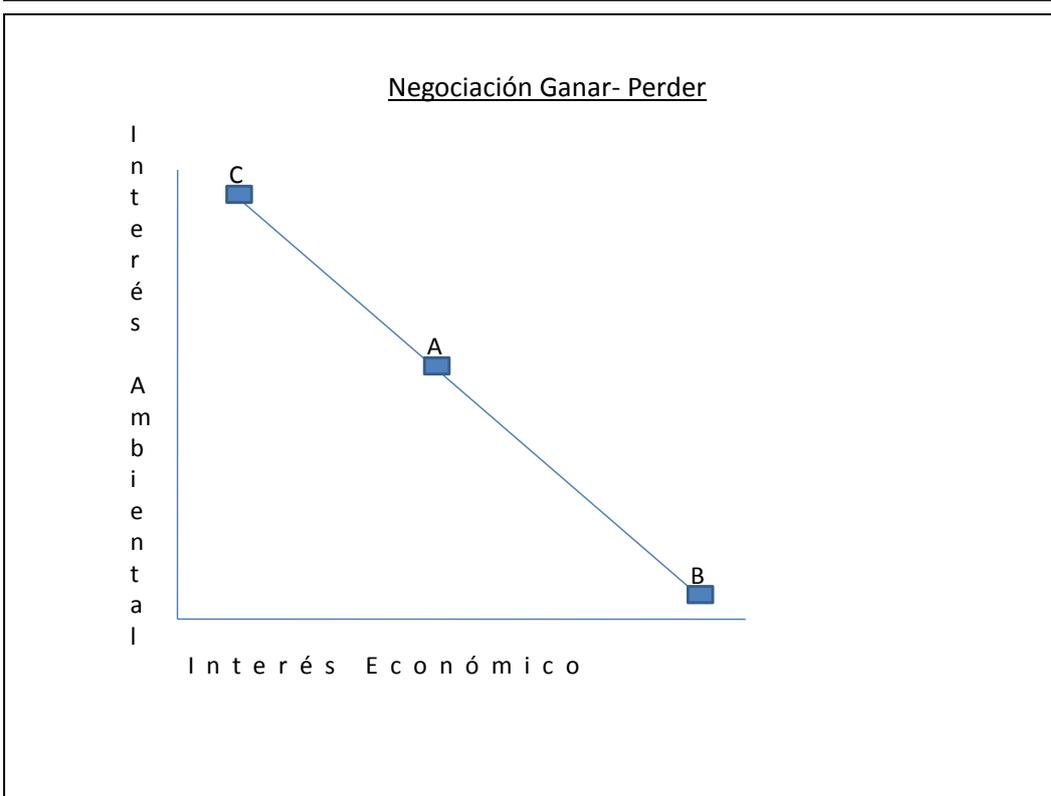
¹⁴ Bazerman, M. y Hoffman, A. J. 2003. "Applying the Insights of Walton and McKersie to the Environmental Context". En *Negotiations and Change: From the workplace to society*. Compilado por Thomas Kochan y Davod Lipsky. 257-268. New York. Cornell University Press.

Es importante señalar que no fue la implementación de la ley de especies en peligro de extinción la que causó la tala, sino la equivocada percepción de ésta. El Servicio Norteamericano de la Vida Salvaje y la Pesca le había ofrecido con anterioridad a Cone propuestas que le hubieran evitado tener problemas con la Ley sin dejar de explotar pecuniariamente sus tierras, sin embargo Cone se rehusó a cooperar temiendo que los ambientalistas se radicalizaran y le quitaran sus derechos.

Como el caso de Cone, no es poco común que muchos negociadores en el campo medioambiental basen sus acciones en supuestos demasiado simplistas, excediéndose en el uso de tácticas adversariales. Esta situación tiene que ver con un enfoque excesivo en los aspectos distributivos de la negociación, o con el “supuesto del pastel de tamaño fijo”, donde sencillamente no se ven las oportunidades para hacer que el pastel crezca y se amplíe la frontera de posibilidades.

Bazerman y Hoffman (2003) argumentan que Cone no es el único en enfocarse excesivamente en los aspectos distributivos de la negociación y nos hablan de dos vertientes polarizadas en la literatura sobre el medio ambiente. Por un lado están los que hablan de la problemática ambiental como una situación ganar-perder. Estos argumentan que la protección ambiental necesariamente reduce la competitividad económica (Walley y Whitehead 1994; Palmer Oates, y Prtney 1995). Suponiendo que tenemos una gráfica (figura 1), donde en el eje de las “x” se encuentran los intereses ambientalistas y en el eje de las “y” los económicos. En esta gráfica la línea que representa la frontera de posibilidades tiene pendiente negativa, ilustrando la idea de que sólo se pueden avanzar los intereses económicos a expensas de los intereses ambientales y viceversa.

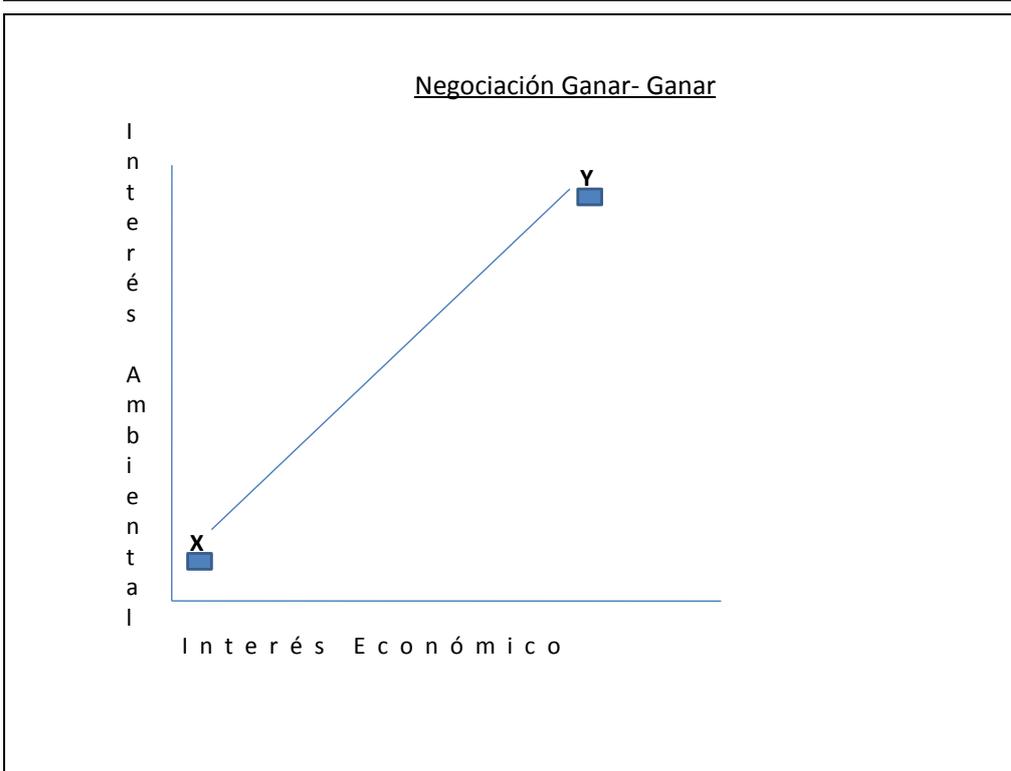
Figura 1



La Negociación ganar- perder, tomado de *Competitive Environmental Strategy: A Guide to Changing Business Landscape* by Andrew J. Hoffman.

En el otro extremo están los autores que obvian los aspectos distributivos y plantean la situación en términos de intereses compatibles y comunes; o un enfoque ganar-ganar simplista. Los defensores del enfoque simplista ganar-ganar argumentan que la competitividad económica mejora a través de la protección ambiental (Gore 1992; Porter and Van der Linde 1995, 1995). Estos autores no ven los intereses como opuestos sino como compatibles, de esta forma, integrando los intereses mutuos en el acuerdo puede incrementarse el beneficio de ambas partes, como se muestra en la figura II.

Figura II



La Negociación ganar-ganar, tomado de *Competitive Environmental Strategy: A Guide to Changing Business Landscape* by Andrew J. Hoffman.

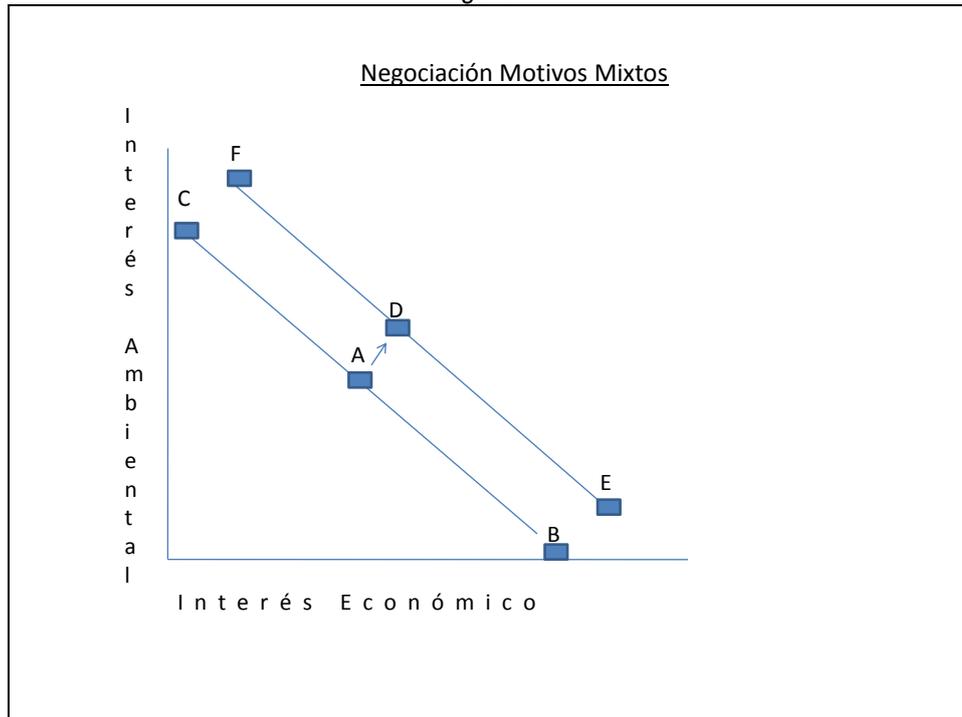
El debate entre estos dos polos ha sido álgido y sorprende lo poco que se ha escrito sobre la naturaleza mixta de los conflictos ambientales, donde lograr un balance de los intereses económicos y ambientales no es un ejercicio ni puramente cooperativo, ni puramente competitivo.

La perspectiva de la naturaleza mixta

La guerra distributiva entre los intereses económicos y ambientales siempre va a existir, pero también las oportunidades de expandir el alcance del debate y encontrar soluciones que mejoren simultáneamente el posible resultado, para los dos juegos de intereses. Una vez que los múltiples asuntos o intereses son identificados y priorizados, es posible generar opciones creativas y concesiones integradoras en aquellos aspectos donde los intereses son compatibles.

Esta naturaleza mixta de las negociaciones ambientales se ilustra en la figura III, la cual muestra que es posible expandir la frontera de posibilidades del punto A al punto D, lo cual representa una ganancia para ambas partes, aunque luego sea necesario discutir si se quedan en el punto D o si se buscará el punto F o E, en la nueva frontera de posibilidades.

Figura III



La negociación de motivos mixtos de *Competitive Environmental Strategy: A Guide to Changing Business Landscape* by Andrew J. Hoffman.

Los pasos de la negociación basada en intereses son particularmente pertinentes para abordar negociaciones de naturaleza mixta, como las ambientales. Partir de un análisis exhaustivo de los intereses y necesidades de todas las partes permite luego generar opciones que expandan la frontera de posibilidades. Por ejemplo, cierto tipo de tierra es más valiosa para los intereses ambientales y otro tipo puede ser más valioso para los intereses económicos. El tiempo de cosecha, la forma de cosechar, los esfuerzos para proteger un hábitat específico y muchos otros aspectos donde las partes pueden hacer concesiones mutuas. Siempre que existan valoraciones distintas incluso en aquello que se disputa, es factible que las partes intercambien concesiones en aquello que valoran menos, y que tiene mayor valor para la otra; donde cada parte se enfoca en lo que le es prioritario.

También las innovaciones tecnológicas permiten expandir la frontera de posibilidades. En el caso del conflicto entre la industria atunera y los conservacionistas preocupados por la captura incidental de delfines, las negociaciones derivaron en la instrumentación de nuevas prácticas de pesca que permitieron reducir dramáticamente la captura incidental de delfines, sin poner en riesgo la viabilidad financiera de la industria atunera. Asimismo, actualmente se experimenta en

el Golfo de California con nuevas tecnologías para la pesca de camarón que generan menor captura incidental de fauna marina.

Sin embargo, siempre llega el momento de partir el pastel, o de tratar el aspecto distributivo de la negociación, para lo cual es indispensable generar y consensar criterios objetivos que eviten la arbitrariedad y el regreso a las tácticas adversariales, como también se sugiere en los pasos de la negociación basada en intereses. Los científicos ambientalistas han desarrollado numerosos criterios para definir, por ejemplo, el nivel óptimo de explotación de diversas especies. No obstante, para efectos de una negociación, es imprescindible que los criterios estén basados en información confiable para todos los actores, lo cual suele no suceder.

En general, además de la tendencia a sobredimensionar los aspectos distributivos de la negociación o a suponer que se trata de un juego de suma cero, los conflictos ambientales y energéticos son particularmente susceptibles a varias de las barreras mencionadas anteriormente. Por ejemplo:

- Dada la enorme complejidad de los fenómenos ambientales y las industrias de energéticos, los conflictos en este campo son particularmente susceptibles a la asimilación tendenciosa de información. Es común que los ambientalistas acumulen pilas de estudios que demuestran la extrema fragilidad del medio ambiente, mientras que quienes representan a los intereses económicos presentan datos que de manera contundente prueban la viabilidad ambiental de su proyecto.
- También es común que los conflictos en torno al uso de recursos naturales tengan un fuerte componente de identidades en conflicto, donde existe una historia de opresor-oprimido que como mencionamos anteriormente, dificulta mucho la negociación basada en intereses. Esto es particularmente relevante para el caso de México, donde varios de los territorios con mayor biodiversidad y riesgo de degradación, como la Selva Lacandona o los bosques de la mariposa monarca, están en territorios habitados por comunidades indígenas que han sido históricamente marginadas y discriminadas.
- En los conflictos ambientales también suele suceder que los grupos de interés menos poderosos, sobre todo a nivel de las comunidades locales, estén poco organizados y mal informados, de manera que su representación sea particularmente compleja y exista una marcada asimetría de poder cuando estos grupos llegan a una mesa de negociación.

- Otra barrera que se manifiesta frecuentemente tiene que ver con la naturaleza multi-actor de los conflictos ambientales. Aunque la confrontación explícita comúnmente se manifiesta sólo entre dos partes polarizadas, una solución integral a casi todos los conflictos ambientales requiere de la participación de un mayor número de actores. Por ejemplo, en muchas ocasiones se requiere de la participación de más de una dependencia gubernamental (SEMARNAT y SAGARPA, por ejemplo) y/o diferentes niveles de Gobierno (como el federal y municipal), cuyos intereses suelen ser muy distintos. Cuando algún actor clave es excluido de la negociación, existe un alto riesgo de que sus intereses no sean tomados en cuenta y que, por ende, bloquee los acuerdos alcanzados.
- Finalmente, es frecuente que los actores mantengan narrativas cerradas de los conflictos que atentan directamente contra la identidad de la otra parte, lo cual genera conversaciones circulares basadas en descalificaciones mutuas y planteamientos de tipo ganar-perder.

Superar estas barreras no es una tarea trivial. Es por ello que la negociación basada en intereses suele ser complementada con otras herramientas que aumentan las posibilidades de construir acuerdos que tomen en cuenta los intereses legítimos de todas las partes. En lo que resta de esta guía nos centraremos en dos instrumentos que los expertos han destacado (Susskind, 1998; Diez y Tapia, 1999; González, 1997; Fisher et al, 2000):

- La intervención de un profesional externo, o tercero imparcial, que pueda fungir como mediador o facilitador de una negociación o proceso de diálogo.
- El diseño y conducción de un proceso colaborativo, o de construcción de consensos, que incluya la perspectiva de todos los actores afectados por el conflicto y/o con poder de veto sobre una solución al mismo.

1.7 EL TERCERO IMPARCIAL: MEDIADOR O FACILITADOR

La mediación

Existen diversas definiciones y enfoques de mediación. Sin embargo, todos coinciden en que la mediación es un proceso donde un tercero, normalmente ajeno al problema, interviene para ayudar a las partes a que lleguen a un acuerdo.

Como diría Fisher et. Al (2000) “la mediación no persigue encontrar la verdad objetiva, sino encontrar una solución acordada que reconozca y se base en las percepciones y experiencia de todas las partes. [...] Cuando las negociaciones directas fallan y las líneas de comunicación entre dos partes se rompen, entonces hay espacio para que una tercera parte intervenga”.¹⁵

Sin embargo, más allá de las coincidencias en definiciones, Diez y Tapia (1999) hacen una diferenciación entre tres modelos de mediación: el de Harvard, el transformativo y el narrativo, de los cuales resaltan las siguientes características:

- El modelo de Harvard “propone un enfoque donde las partes trabajen “colaborativamente” para resolverlo [...] Está orientado a obtener satisfacción de los intereses; los mediadores controlan la interacción. El proceso está estructurado, y los terceros se representan generalmente como expertos en dirigir la discusión.”¹⁶
- En cambio el modelo transformativo está “orientado a la comunicación y relaciones interpersonales de las partes”. Para los creadores de este modelo “el objetivo de la mediación no es el acuerdo, sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. [Se] focalizan en las relaciones humanas con la intención de fomentar el crecimiento moral.”¹⁷
- Por su parte, el modelo narrativo “tiene como objetivo llegar a un acuerdo pero con el énfasis puesto en la comunicación y en la interacción de las partes.”¹⁸

El modelo de Harvard equipara la mediación con la facilitación de una negociación basada en intereses, mientras que el modelo transformativo busca desarrollar en las partes habilidades y actitudes que les permitan manejar más constructivamente sus conflictos. Ello no está del todo alejado de la negociación basada en intereses, pues la base de las habilidades y actitudes que se propone desarrollar el enfoque transformativo es el reconocimiento del otro, y sus necesidades e intereses, como legítimos. La diferencia está en el énfasis que el modelo transformador pone en el desarrollo de capacidades para enfrentar futuros conflictos y así transformar las relaciones humanas. Finalmente, el modelo narrativo también reconoce que el mayor reto está en el reconocimiento de las perspectivas, necesidades e intereses de todas las partes, con lo cual también se persigue un fin similar a la negociación basada en intereses, sin

¹⁵ Fisher, et. Al. *Working With Conflict*. Zed books. UK. 2000. P. 122

¹⁶ Diez, F. y Tapia, G. 1999. *Herramientas para trabajar la mediación*. Paidós. Argentina. p. 25

¹⁷ Ibid p. 26

¹⁸ Ibid

embargo, el énfasis está puesto en generar conversaciones distintas que posibiliten cambios de perspectiva en las partes, cambios que los saque de sus narrativas estáticas y sesgadas permitiéndoles incorporar la perspectiva del “enemigo”.

En conflictos sociales profundos y prolongados, como lo son muchos conflictos ambientales en México, no siempre existen condiciones para entrar directo a una negociación basada intereses. Como lo enfatizan Hall y Heckscher (2003), frecuentemente es indispensable generar una comprensión mutua de la historia que los actores traen a la mesa, es decir, de sus narrativas. Ello implica trabajar también con los sentimientos que acompañan esas historias, sin dejar que la dinámica caiga en acusaciones mutuas. Como sugieren Douglas y Stone (2003), es fundamental legitimar tanto los intereses como los sentimientos de frustración, enojo, miedo y tristeza que suelen acompañar las dinámicas conflictivas. Para este tipo de trabajo es claro que el modelo de Harvard debe al menos complementarse con los enfoques transformativo y narrativo.

Cuándo y por qué utilizar la mediación

En situaciones de conflicto o desacuerdo, puede ser útil la participación de un tercero que no esté involucrado en el conflicto y sea percibido como imparcial por todas las partes. Esta persona o equipo de personas, podrán concentrarse en asegurar que todos los participantes se sientan escuchados y en fomentar la búsqueda de soluciones creativas. (Fundación Cambio Democrático, 2004)

Según Arrow et. al. (1995), un tercero neutral que cuente con la confianza de las partes en conflicto puede ayudar en forma significativa a vencer algunas de las principales barreras discutidas anteriormente. El mediador o facilitador puede, por ejemplo:

- Lograr que las partes le revelen información acerca de sus intereses, necesidades, prioridades y aspiraciones que no revelarían nunca a un adversario. Esta información puede permitir a un mediador de confianza ayudar a las partes a formular las posibles opciones y concesiones más eficientes e incluso hacer más grande el pastel combinando recursos y oportunidades en formas que no habían sido previstas con anterioridad.
- Ayudar con el fenómeno de la devaluación reactiva ya que puede apoyar a las partes a comprender el valor integrador de una opción propuesta por las partes, e incluso puede compartir soluciones ganar-ganar que haya visto en casos similares o que las partes hayan propuesto en sesiones privadas.

- Contribuir a superar o atenuar las barreras psicológicas promoviendo un ambiente colaborativo de resolución no adversarial de conflictos, desviando la atención de las partes de los aspectos puramente distributivos. Una manera de hacer esto es redefinir el conflicto como un reto compartido.
- Recordarles a los participantes los costos de prolongar la confrontación, de tal forma que minimice la aversión de los participantes hacia las pérdidas, en especial pérdidas o concesiones que son seguras.
- Identificar las distintas fuentes de información sobre el problema para asegurar que los distintos enfoques científicos sean considerados en el proceso.
- Superar las narrativas parciales y descalificadoras por medio de una sola narrativa donde todas las partes se sientan reflejadas, a fin de evitar conversaciones circulares y destructivas.
- Fomentar tiempos y espacios *ad hoc* para la generación y exploración de opciones creativas.
- Fungir como educador y constructor de relaciones, concientizando a los actores sobre las barreras (discutidas en esta unidad) que surgen en la disputa de resoluciones y alentándolos a buscar caminos para sobreponerse a ellas.

Características y funciones del mediador

No existe un catálogo de las características que debe tener un mediador, sin embargo los especialistas destacan algunos factores que pueden ser clave para que el mediador pueda ser útil a las partes. Algunos autores hablan de neutralidad, otros de imparcialidad e incluso algunos proponen el concepto de multipartialidad. En realidad, estos tres conceptos se refieren a que el mediador pueda generar confianza entre todas las partes y evitar que sus juicios y opiniones sobre los actores y el conflicto interfieran en el proceso, en aras de facilitar un diálogo horizontal entre las partes.

Susskind (1998) afirma que, el mediador “trata de mantener las reglas del juego que las partes han adoptado. Esto es lo que se entiende generalmente por neutralidad: imparcialidad y ausencia de sesgo con respecto a las partes. Sin embargo, algunas personas han argumentado que un mediador no debería ser indiferente a la injusticia rampante”. Sin embargo, Susskind (1998) también sostiene que “un mediador no debería ser ciego a los acuerdos potencialmente injustos o imposibles de implementar, aún cuando las “reglas del juego” no hayan sido violadas.”

Para Diez y Tapia la neutralidad es algo que no se puede lograr, pues en el momento en el que un mediador comienza a conocer las narrativas de las partes en conflicto, es imposible que no surjan los prejuicios y percepciones de los propios mediadores. Para ellos, es sobre todo importante que el mediador sea muy asertivo para que sus propios prejuicios no se conviertan en una barrera, y “entender la neutralidad como un ejercicio de curiosidad”¹⁹ desde el cual no se debe calificar sino en el que se indaga todo el tiempo. “El mediador es un curioso a pedido de las partes, se mete dentro de las conversaciones sobre el problema para ir ‘destapando’ algún viejo canal de comunicación o para ayudarlos a construir puentes que los acerquen a algún territorio común”²⁰.

En ese sentido, se resalta la importancia de la imparcialidad, donde el mediador no se inclina a favor o en contra de ninguna de las partes. Si bien el propio mediador podría tener un punto de vista personal sobre el asunto que está en juego, asegura la imparcialidad al dejar de lado sus opiniones personales.

En ese sentido, la propuesta de Diez y Tapia (1999) es ir un paso más allá y trabajar desde la *multiparcialidad*, es decir, tomando partido por todas las partes. Con esto se refieren esencialmente a la importancia de que todas las partes se sientan legitimadas y reconocidas durante el proceso de mediación, que no se juegue a una lógica de víctimas y victimarios, sino de voluntad de resolución de un problema en común donde los puntos de vista de todas las partes son esenciales para solucionar el conflicto. En ese sentido, para Diez y Tapia la característica más importante del mediador es tener habilidades para “intentar ayudar a la gente a que hable de un modo diferente con la esperanza de que si así lo hace, entonces se modificará su modo de interactuar y se producirán los cambios que permitan llegar a hacer acuerdos”²¹.

Así, la mera neutralidad o imparcialidad estaría más relacionada con el modelo de Harvard, donde el énfasis está en la buena conducción de un proceso estructurado. Complementariamente a esto, la multiparcialidad también puede ser un concepto útil, más acorde con los enfoques transformativo y narrativo, donde si bien la estructura y conducción del

¹⁹ Diez y Tapia op. Cit. P. 90

²⁰ Ibid

²¹ Diez y Tapia. Op. Cit. P. 28

proceso son importantes, se resalta la oportunidad de aprovechar el espacio de mediación para transformar relaciones y empoderar a las partes, partiendo de un conocimiento y empatía por las narrativas de todas las partes.

En términos generales, los distintos enfoques de mediación coinciden en que el mediador:

- **Sí** promueve la participación de todos, se asegura de diseñar el espacio adecuado para que todas las partes se sientan en igualdad de condiciones para expresar sus puntos de vista, intereses y preocupaciones.
- **Sí** busca la imparcialidad o la multipartialidad, a través de mantener las reglas del juego y buscar legitimar a todas las partes.
- **No** decide, guía la discusión para que se asuman decisiones justas y equitativas.
- **No** juzga las opiniones o propuestas de las partes.
- **No** asesora legalmente.

En esta lógica de intervención, las funciones del mediador serían (FCD 2004):

- **Asistir** a las partes en:
 - El análisis del problema- reconstruyendo la historia y encuadrando el problema para que todas las partes vean reflejado su interés o preocupación.
 - La búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio promoviendo acuerdos justos y equitativos.
- **Conducir** el proceso – diseñando la estrategia del mismo.
- **Evitar** la dinámica de la confrontación y generar una dinámica de colaboración- ayudando a las partes a través del ejercicio de diversas herramientas de escucha activa.
- **Evaluar** y promover el **equilibrio de poder** entre las partes.²² Recomendando acciones que empoderen a alguna de las partes que no está teniendo las herramientas suficientes para que se incluyan sus perspectivas (por ejemplo cuando alguna de las partes no tiene claro sus derechos puede sugerirse que consulte a un abogado antes de llegar a acuerdos) (FCD 2004).

²² FCD. Manual para organizaciones sociales. Mediación y resolución de conflictos. Argentina. 2004. p.38

Estos conceptos son importantes en la medida que ayudan al mediador a construir y conservar la confianza en su rol y en el propio proceso, asegurando con el mismo la inclusión y empoderamiento de todas las partes.

Todas estas ideas sobre las características y funciones del mediador se han desarrollado en torno al surgimiento de la mediación como una profesión. Este fenómeno es relativamente nuevo. En países como Estados Unidos y Europa, el movimiento de mediación empezó desde la década de los setentas, y actualmente existen mediadores especializados en diversos temas como familiares, comunitarios, corporativos o ambientales, entre otros.

En países como México apenas comienza a surgir la profesión. Sin embargo, de acuerdo con Moore (2002), la mediación es una actividad que ha existido siempre, aunque no se haya cristalizado en una profesión hasta recientemente. Para este autor existen tres tipos de mediación:

- Los *mediadores de redes sociales*. Este tipo de mediador ha estado siempre presente en la intervención de los conflictos y ejerce su tarea de una manera natural. Son aquellas figuras que tienen la confianza de las partes, en virtud de una conexión preexistente con ellas, como pares. El reto que enfrenta este tipo de mediador es que sea percibido como verdaderamente imparcial por las dos partes, pues al estar inmerso en la red social es muy probable que tenga ideas preconcebidas sobre los actores en conflicto.
- Los *mediadores con autoridad* son aquellos que tienen un tipo de relación de autoridad con las partes, antes y después de la disputa. En el marco del conflicto tiene poder de convocatoria para sentar a las partes a dialogar y, además, las partes reconocen su autoridad. El reto que enfrenta el mediador con autoridad es suspender el uso de su poder de decisión en aras de abrir un espacio de confianza donde los actores decidan por sí mismos las posibles soluciones a su conflicto. Este mediador tiene la posibilidad de sugerir y proponer soluciones, pero para fungir como tal es necesario que evite hacer uso de su poder para forzar algún tipo de acuerdo entre las partes. Además, el mediador con autoridad suele tener una agenda propia en el conflicto, lo cual puede restarle imparcialidad a los ojos de las partes, que pueden sentirse manipuladas o constreñidas en la expresión de sus preocupaciones reales.
- El último, los *mediadores independientes* son externos a la situación y, por ende, es más factible que mantenga imparcialidad respecto de las partes. Además, son expertos que

intervienen en el conflicto a solicitud de los actores. Este tipo de mediador se caracteriza por profesionalizarse en la búsqueda de soluciones voluntarias por parte de los actores, sin ejercer algún tipo de coerción. Conforme la mediación se ha ido popularizando han surgido mediadores independientes que se especializan en un tema en particular. Por ejemplo existen mediadores especializados en problemáticas ambientales, ello tiene la ventaja adicional de que el mediador comprende la complejidad de los fenómenos y puede ayudar a identificar opciones creativas o criterios objetivos que hayan funcionado en casos similares. El reto que confrontan es que las partes los acepten y les brinden su confianza, pese a ser un agente externo.

1.8 MEJORES PRÁCTICAS EN CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS Y PROCESOS COLABORATIVOS

Ante la complejidad de los conflictos ambientales y energéticos, los mediadores y facilitadores han ido desarrollando una serie de prácticas que van más allá de la mediación tradicional, donde generalmente hay sólo dos partes en conflicto que se sientan a dialogar con el apoyo de un tercero.

Estas prácticas nos remiten a las nuevas formas de gobernanza basada en redes, que se comentaron al inicio de este documento. La premisa es que problemas complejos que involucran a múltiples actores sólo pueden abordarse de manera efectiva con la participación de éstos en la construcción de una solución. Es así que han surgido los procesos colaborativos, de diálogo multi-actor, o de construcción de consensos. Cuyo fin no es “la resolución del conflicto” sino el diseño e implementación de políticas públicas que aborden la problemática en forma integral y que son resultado de un proceso de diálogo democrático, donde las partes se relacionan en forma horizontal.

Los procesos colaborativos o de construcción de consensos pueden utilizarse tanto en situaciones de conflicto donde se necesita llegar a una solución, como en situaciones donde, sin haber conflicto, personas u organizaciones necesitan llegar a acuerdos para alcanzar un objetivo común.

En este tipo de procesos se convoca a individuos y grupos con diferentes intereses y puntos de vista sobre un tema o sobre un problema, con el objetivo de trabajar juntos en el desarrollo de un programa de acción, o en la resolución de un conflicto, utilizando un enfoque basado en el consenso.

Para que puedan prosperar los procesos colaborativos o de construcción de consensos, es recomendable la participación de un tercero imparcial, por razones similares y con todas las características del mediador profesional, mencionadas anteriormente. La diferencia fundamental estriba en que los procesos colaborativos involucran un proceso grupal, que requiere de herramientas adicionales a las empleadas en una mediación entre dos partes. Algunos hablan de *facilitador* para distinguirlo del mediador tradicional. Sin embargo, es muy frecuente que un facilitador funja también como mediador, cuando surgen desavenencias profundas entre dos partes en el contexto de un proceso colaborativo.

Algunas de las ventajas de llevar a cabo un proceso colaborativo frente a otras propuestas de resolución de conflictos o de construcción de acuerdo son:

- ✓ Facilita un espacio abierto y plural.
- ✓ Ayuda a las partes a tomar una decisión que toma en cuenta los intereses básicos de todos los involucrados.
- ✓ Genera decisiones legítimas y sustentables como consecuencia del consenso participativo.
- ✓ Construye acción colectiva desde el diálogo.

Susskind (1998) y la Fundación Cambio Democrático (2006) proponen un esquema de trabajo que puede dividirse en cuatro etapas diferenciadas, de las cuales “la secuencia puede no ser lineal y es muy importante tener en cuenta que en general, y a medida que se avanza en el proceso, es frecuente volver hacia atrás, reformular situaciones y corregir rumbos”.²³

²³ Fundación Cambio Democrático. Manual Construcción de Consenso: Los procesos colaborativos. Argentina. 2004. P.11

Estas cuatro etapas son:

- I. Evaluación inicial de la situación
- II. Diseño del proceso:
 - a. Estrategia
 - b. Plan
- III. Conducción del proceso – Facilitación
- IV. Implementación y Monitoreo de los acuerdos.

I. Evaluación inicial de la situación:

Es de suma importancia llevar a cabo una evaluación inicial de la situación, ya que a través de la información que se recabe se puede hacer una primera valoración de la pertinencia de llevar a cabo un proceso colaborativo. También sirve para obtener elementos importantes para realizar un diseño apropiado y realista del proceso. (FCD, 2006)

De acuerdo con Susskind (1998) y la FCD (2006), las entrevistas con potenciales participantes en el proceso o con personas cercanas a la situación, son la herramienta más importante para realizar la evaluación de la situación.

La persona más indicada para conducir esta evaluación es el facilitador o mediador, pues es la base para un diseño y conducción adecuada de las sesiones de diálogo.

Durante estas entrevistas, será conveniente formular preguntas referidas a:

a) el problema: Estas preguntas identifican los intereses y necesidades de la partes, así como la perspectiva o narrativa que cada actor tiene de la problemática en cuestión.

b) los actores: El conductor del proceso necesitará realizar preguntas acerca de quiénes son las partes principales o los actores claves del proceso, a fin de asegurar que estén incluidos. También es importante conocer la historia de la relación entre estas partes, a fin de ubicar las tensiones y afinidades existentes.

c) el proceso: Es fundamental conocer la opinión de los actores clave sobre las condiciones que requieren para participar en el proceso y sentir confianza hacia el mismo.

II. Diseño del proceso

Con base en la evaluación, el diseño del proceso debe tomar en cuenta dos aspectos: la estrategia donde se definirá **qué** es lo que se va a abordar durante el proceso y el plan donde se defina el **cómo** abordarlo.

a) Estrategia

La Estrategia, de acuerdo con la FCD (2006), puede incluir los siguientes seis pasos:

1. *Re-definición del problema.* De manera que todos los involucrados o afectados sientan incluida su principal preocupación en dicha definición.
2. *Identificación de las metas del proceso.* Definir qué se quiere alcanzar con el proceso, respecto al problema y respecto a la relación entre las partes.
3. *Conexión del proceso con el sistema formal de toma de decisiones.* Sobre este punto es fundamental reconocer los procesos colaborativos o de construcción de consensos suelen ser de carácter *ad hoc*, para el abordaje de problemáticas concretas, por lo que no gozan de facultades legales para tomar decisiones. Es por ello que el diseño del proceso debe contemplar mecanismos para que los acuerdos del grupo incidan en el proceso formal de toma de decisiones, o aclarar que no se tiene ninguna garantía de incidencia.
4. *Convocatoria, estructura de la participación y definición de roles.* La convocatoria es uno de los temas más importantes para generar confianza en la imparcialidad del proceso y en su eventual relevancia como espacio informal de toma de decisiones. Por ejemplo, si el convocante es la autoridad gubernamental competente, es más probable que los actores acudan a la convocatoria. Por otro lado, en situaciones de polarización es recomendable emitir una convocatoria plural, para generar mayor confianza. Sobre la participación también es importante que los criterios sean claros. Es imposible incluir a todos los afectados, sin embargo, lo que sí es viable es buscar incluir a las distintas voces y grupos de interés. Sobre los roles, es fundamental aclararle a todos los participantes si el proceso cuenta con un facilitador y qué se debe esperar de él. El convocante también puede fungir como facilitador, lo cual es bastante común, sin embargo, esto suele poner en duda la imparcialidad del proceso, sobre todo porque se puede generar la percepción de ser juez y parte. Además, también se priva a los participantes de contar con el apoyo de un facilitador profesional, que permita que el convocante exponga sus propias preocupaciones como un participante más.

5. *Formato de las reuniones.* Enunciar de forma general el formato que tendrán las reuniones de trabajo, entre las cuales pueden ser mesas redondas, grupos de trabajo, etc.
6. *Reglas de Juego.* Para procesos muy largos se puede desarrollar un documento que se refiera a reglas sobre: el alcance del proceso, su organización, el procedimiento de toma de decisiones, la interacción entre los participantes con el facilitador y la relación con los medios de comunicación.

b) Plan

En el plan se detalla el *cómo* se va a realizar el proceso colaborativo, por lo que es necesario tomar en cuenta:

- ✓ Lugar de las reuniones.
- ✓ Formato y tipo de reuniones (preliminares, grupales).
- ✓ Reuniones abiertas o cerradas.
- ✓ Tiempo entre reuniones.
- ✓ Técnicas de facilitación a instrumentar.

Este plan es provisional. Deben consensarse con los convocantes e incluso con los participantes, y se va adecuando a la realidad del propio proceso de diálogo conforme éste avanza.

III. *Conducción del proceso – facilitación*

La conducción del proceso implica llevar a cabo el plan de procedimiento definido en la fase previa. En esta etapa es muy importante contar con uno o varios facilitadores que guíen el diálogo para ayudar al grupo a lograr un objetivo común.

Hay muchas herramientas y metodologías para conducir procesos grupales. Es importante que el facilitador esté familiarizado con estas técnicas y pueda aplicarlas para la mayor efectividad de las reuniones de trabajo. Sin embargo, cabe destacar que para un diálogo de calidad, orientado a la construcción de consensos, generalmente es útil pensar en los siguientes momentos:

- *Ampliación de la base.* Es importante que exista un primer momento en que todas las partes puedan expresar sus preocupaciones y perspectivas sobre el tema a tratar. En

este momento también cabe la presentación de información técnica relevante, que permita generar un piso de conocimiento compartido entre las partes.

- *Generación de Opciones.* Todo conflicto o problema complejo requiere de mucha creatividad para resolverse de manera efectiva. Es importante que el proceso promueva espacios específicos para la innovación, sobre todo ya que existe un piso de entendimiento común entre las partes.
- *Toma de decisiones.* Una vez que se han generado opciones es importante que el facilitador plantee los mecanismos o métodos que se van a emplear para tomar decisiones, favoreciendo en todo momento la búsqueda de consensos. También se puede recurrir a votaciones exploratorias o como recurso de última instancia, si los actores lo consideran necesario.

Nótese que estas fases guardan una estrecha relación con la negociación basada en intereses. En este sentido, puede decirse que la tarea del facilitador es en cierta medida acompañar y crear las condiciones para una negociación efectiva entre la partes. Ello además de buscar promover cambios de perspectiva en los actores y mejoras sustantivas en las relaciones entre ellos, como promueven los modelos narrativo y transformacional de mediación.

De acuerdo con la FCD (2006), entre las principales funciones del facilitador se encuentran:

- Consensuar y hacer cumplir las reglas para la discusión.
- Comprobar que todos los involucrados sean convocados.
- Verificar la representatividad.
- Garantizar igualdad de trato para todos los participantes.
- Ayudar a convertir las posiciones en intereses y necesidades.
- Responder de modo efectivo ante las situaciones de crisis o bloqueo del grupo.
- Asegurar que todos participen activamente.
- Ayudar a establecer plazos adecuados y realistas.
- Estudiar y comprender la información extensa o técnica.
- Promover la generación y evaluación de opciones.

El facilitador debe tener en cuenta los siguientes aspectos (FCD, 2006):

- ✓ El facilitador mantiene al grupo enfocado en una tarea común.
- ✓ El facilitador es responsable por todo el grupo y no de un individuo en particular.
- ✓ El facilitador es imparcial en la discusión. No contribuye con ideas o evalúa criterios acerca del contenido del trabajo de grupo.
- ✓ Tiene capacidad de decisión acerca del proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión).
- ✓ Sin embargo no tiene la capacidad de tomar decisiones en torno a la sustancia del proceso. La toma de decisiones es una prerrogativa de los participantes de la reunión.

En esta etapa es necesario hacer el registro de la memoria del proceso, el cual puede quedar a cargo de una persona o equipo que se dedique a levantar la relatoría de las reuniones para documentar el proceso. Su rol es también el de tomar nota de los acuerdos y asegurarse con el grupo, en coordinación con el facilitador, de que la redacción de los mismos refleja las perspectivas de todas las partes.

IV. Implementación y monitoreo de los acuerdos

La implementación y monitoreo de acuerdos es una parte esencial del proceso, ya que la falla en esta fase puede redundar en la falta de confianza tanto en el proceso de diálogo como entre los participantes.

De acuerdo con la FCD (2006), a esta etapa pocas veces se le da la atención debida pues por lo regular las personas sentadas a la mesa están más ansiosas por tener un acuerdo, así que una vez que lo obtienen baja el nivel de energía que se le estaba invirtiendo al proceso. En ese sentido, las dos tareas básicas que tiene el facilitador para esta etapa es la de asegurarse que los acuerdos a los que se lleguen sean viables y realistas en todos sentidos (tiempos, recursos, *expertise*, marco legal, responsables de la implementación).

Por otro lado se debe construir un espacio de compromiso hacia la implementación de los acuerdos, para lo cual se pueden promover actos simbólicos como su firma, una ceremonia formal de presentación pública de los mismos, realización de una primera acción contundente, entre otros.

Es importante entender que esta etapa puede ser tan complicada como todas las anteriores y que el seguimiento de la misma puede dar pie a mini procesos de construcción de acuerdos para que en cada momento las partes sientan que en verdad las acciones que se están realizando son fieles a las preocupaciones y necesidades que desde un principio se pusieron sobre la mesa de diálogo.

1.5 BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, Luis. F. 2006. *Gobernanza y Gestión Pública*, FCE, 2006.
2. Amoros, M., Camps, F. I, Pastor, X. (2000) *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya*. Una guia per a la governabilitat. Barcelona: Editado por Fundació Jaume Bofill. Citado por Orman, 2003.
3. Arrow, K.; Robert, M; Ross, L.; Tversky, A. y Wilson, R. 1995. *Barriers to Conflict Resolution*. The Stanford Center on Conflict and Negotiation. New York. Norton and Company Inc.
4. Bazerman, M. y Hoffman. A. J. 2003. "Applying the Insights of Walton and McKersie to the Environmental Context". En *Negotiations and Change: From the workplace to society*. Compilado por Thomas Kochan y Davod Lipsky. 257-268. New York. Cornell University Press.
5. Diez, F. y Tapia, G. 1999. *Herramientas para trabajar la mediación*. Paidós. Argentina.
6. Fisher, S., D. Ibrahim, D. 2000. *Trabajando con el conflicto, Habilidades y estrategias para la acción*", ZED Book, CIDECA, CEPADE.
7. Fisher, et. Al. 2000. *Working with conflict*. Zed Books.
8. Fundación Cambio Democrático. *Manual Construcción de Consenso: Los procesos colaborativos*. Argentina. 2004.
9. Galtung, J. 2003. *Peace by peaceful means: Peace and Conflict Development and Civilization*, International Peace Research Institute, SAGE.
10. González, A. 1997. *Métodos alternativos de manejo de conflictos: aplicaciones en material ambiental*. PNUD, SEMARNAT.
11. Güth, Werner, Rolf Schmittberger y Bernard Schwarze, "An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining", *Journal of Economic Behavior and Organization* vol. 3, no. 4 (1982)
12. Kriesberg, L. 1998. *Constructive Conflicts*. Rowman and Littlefield Publishers Inc.
13. Lavinia Hall, y Charles Heckscher 2003. "Negotiating Identity". En *Negotiations and Change: From the workplace to society*. Compilado por Thomas Kochan y Davod Lipsky. 257-268. New York. Cornell University Press.
14. Lederach. J. 1996. *Preparing for PEACE, Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press.
15. Mayntz, R. 2001. "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna". *Revista des CLAD Reforma y Democracia* N°. 21.
16. ONU. 2006. *Consulta Nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. www.onu.org
17. Orman, M. C. 2003. *Conflictos Ambientales y Participación*. Universidad Autónoma de Barcelona. http://www.cedet.edu.ar/sitio/administracion/agenda/orman_marina.pdf
18. Tyler, T., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, A. Y. J. 1997. *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press.
19. Stone, D., Patton, B., & Heen, S. 2000. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. London: Penguin Books.