

Investigación del conflicto y estrategias de resolución

José Antonio Román Brugnoli
Alemka Jovana Tomicic Suñer

PID_00161331



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Metodología de recogida y análisis de la información	7
1.1. El problema y sus preguntas	7
1.2. Hacia un diseño de investigación	9
1.2.1. ¿Qué se investiga?	10
1.2.2. ¿Con qué propósito?	11
1.2.3. ¿Cómo se investiga?	13
1.3. La recogida de la información	16
1.3.1. ¿Para qué y qué información requeriremos?	17
1.3.2. ¿Dónde o con quién obtendremos información?	18
1.3.3. ¿Qué herramientas de recogida podemos usar?	21
2. Evaluación del conflicto y toma de decisiones	36
2.1. ¿Estamos ante un conflicto?	36
2.2. ¿Merece el esfuerzo entrar en un proceso de resolución dialogada del conflicto?	36
2.3. ¿Desde qué posición es conveniente entrar en el proceso de resolución de conflictos?	37
2.4. Elección de la disposición según el contexto	39
2.5. La decisión de resolver el conflicto y el diseño de las conversaciones	40
3. Dos estrategias de negociación	44
3.1. Las estrategias distributiva e integrativa para la negociación	44
4. Un modelo de estrategia integrativa: el método Harward de negociación	48
4.1. Cuatro principios en tres momentos	49
4.2. Separe las personas del problema: asegure una relación de trabajo	50
4.2.1. La percepción: "poneos en los zapatos del otro"	50
4.2.2. Las emociones: cree un clima propicio	53
4.2.3. Comunicación: asegurad el entendimiento recíproco ...	54
4.3. Concentraos en los intereses, no en las posiciones	55
4.3.1. Ahora bien, en una negociación, ¿cómo se reconocen los intereses?	56
4.4. Generad una variedad de opciones: ampliad el horizonte de las soluciones	57

4.4.1. Pero entonces, ¿qué lo impide?	57
4.4.2. ¿Cómo se puede evitar caer en estas actitudes o creencias limitantes?	57
4.5. Insistid en que el resultado se base en criterios y procedimientos equitativos	60
Resumen	63
Actividades	65
Ejercicios de autoevaluación	66
Solucionario	68
Glosario	72
Bibliografía	74

Introducción

En el presente módulo pretendemos mostraros algunas alternativas para la investigación e intervención del conflicto.

La elección de dichas alternativas responde a nuestros compromisos ontológicos, epistemológicos y metodológicos. En este sentido, creemos que la realidad, en este caso particular una situación de conflicto, no es independiente del observador que la define. Por lo tanto, el conocimiento siempre será relativo a nuestras formas de conocer y, desde esta perspectiva, optamos por el estudio de la "realidad" tal cual la construimos en la relación de conocimiento, intentando conocer desde nuestra posición como investigadores y, haciendo un esfuerzo por empatizar con la perspectiva del otro.

Por otro lado, creemos que nuestro quehacer investigador e interventivo tiene consecuencias sobre la manera de hacer la vida social. Por eso nos preguntamos por ella, asumiendo nuestra responsabilidad al respecto. En relación con el tema que nos congrega, pensamos que las diferentes metodologías para indagar el conflicto y las estrategias para intervenirlo contribuyen con sus formas de manifestación en los diferentes ámbitos psicosociales.

En este contexto, optamos por metodologías cualitativas de investigación y estrategias integrativas para la intervención del conflicto, puesto que, tal como podréis apreciar, nos permiten la comprensión del conflicto tal cual es construido por las personas que participan en él, posibilitando una intervención sobre el mismo sin dejar de respetar los intereses y haciendo uso de los recursos de todas las partes involucradas, lo cual amplía el horizonte de posibilidades para ellas.

Estas opciones proponen y contribuyen con manifestaciones del conflicto alternativas a las que hacen uso de la fuerza y la violencia, puesto que estos recursos contradicen los postulados epistemológicos recién señalados. Sin embargo, reconocemos, y nos gustaría señalaros desde el principio que éstas sólo son una alternativa cuando los actores involucrados en el conflicto las valoran como más convenientes que el uso de la fuerza en cualquiera de sus manifestaciones. En este punto convergerán vuestras responsabilidades profesionales, éticas y sociales. Y, en virtud de ellas, hemos plasmado en este módulo nuestras apuestas teóricas y éticas.

Objetivos

La finalidad de este módulo es que comprendáis la importancia de abordar los conflictos como problemas psicosociales que requieren ser investigados, así como de usar la información resultante para elegir la vía y estrategia de intervenir en ellos.

Al finalizar el módulo seréis capaces de:

1. Formular un conflicto como un problema de investigación.
2. Reconocer las dimensiones relevantes en la investigación de un conflicto.
3. Distinguir las fuentes de información relevantes del aspecto que se está investigando.
4. Elegir entre diversas herramientas para la recogida de información.
5. Elegir el diseño de investigación según vuestros propósitos.
6. Reconocer las diferentes opciones de resolución de conflictos.
7. Distinguir entre estrategias de negociación distributivas e integrativas.
8. Comprender los aspectos psicosociales involucrados en todo proceso de negociación.
9. Reconocer las ventajas de la negociación integrativa.

1. Metodología de recogida y análisis de la información

Todo conflicto se desarrolla en un contexto particular y para comprenderlo debemos hacerlo desde la perspectiva de sus participantes, indagando en las atribuciones de significado y sentido y, en las prácticas comunicacionales que lo generan y mantienen.

Desde esta perspectiva, su investigación exige el uso de una **metodología cualitativa** (ver glosario), es decir, una serie de procedimientos de recogida y análisis de la información caracterizadas por:

- Un acento en la simultaneidad de los procesos de planificación, recogida y análisis.
- El reconocimiento del carácter complejo y total de la realidad.
- La búsqueda de la particularidad y contextualización de los resultados.
- La cualificación por encima de la medición.
- La intersubjetividad por encima de la objetividad.

1.1. El problema y sus preguntas

La identificación de un problema es el primer paso para cualquier investigación. Pero, ¿a qué llamaremos problema?

En primer lugar, deberemos distinguir entre una condición y un problema. Una **condición** es un fenómeno presente en una comunidad u organización, que puede o no ser problemática. Un **problema** (ver glosario) es una condición que ha sido nombrada o reconocida públicamente como una cuestión que requiere de acciones y esfuerzos para su resolución o cambio. Por su parte, **el conflicto**, junto con otros fenómenos, como la cooperación, es por definición una condición de todo proceso social. Por esta razón no definiremos todos los conflictos necesariamente como problemas, puesto que pueden ser, simplemente, componentes de las relaciones sociales (Pavez, 1990).

Para que una condición, como un conflicto psicosocial, se constituya en un problema, las personas, comunidad o grupo social deben reconocerla como problema e incorporarla en su agenda de acciones.

Esto es válido también para la comunidad científica: cada vez que se decide investigar o evaluar un tópico de la vida social, se está participando en la construcción de un problema a través del reconocimiento formal y público de una condición como problemática.

El hecho de que vosotros identifiquéis una condición como un problema os aportará la primera definición respecto de *qué* es lo que deseáis investigar. Para acotar y a la vez recoger la variedad de aspectos que deseáis indagar sobre el fenómeno elegido, es necesario avanzar en la construcción de preguntas de investigación. Éstas serán de utilidad por tres razones:

Actividad

Haced la actividad 1.

1) Nos permiten reformular y acotar el problema identificando los interrogantes que admiten la búsqueda de respuestas a través de una agenda de acciones que hay que seguir o un **diseño de investigación** (ver glosario) (Whetherell, Taylor y Yates, 2001).

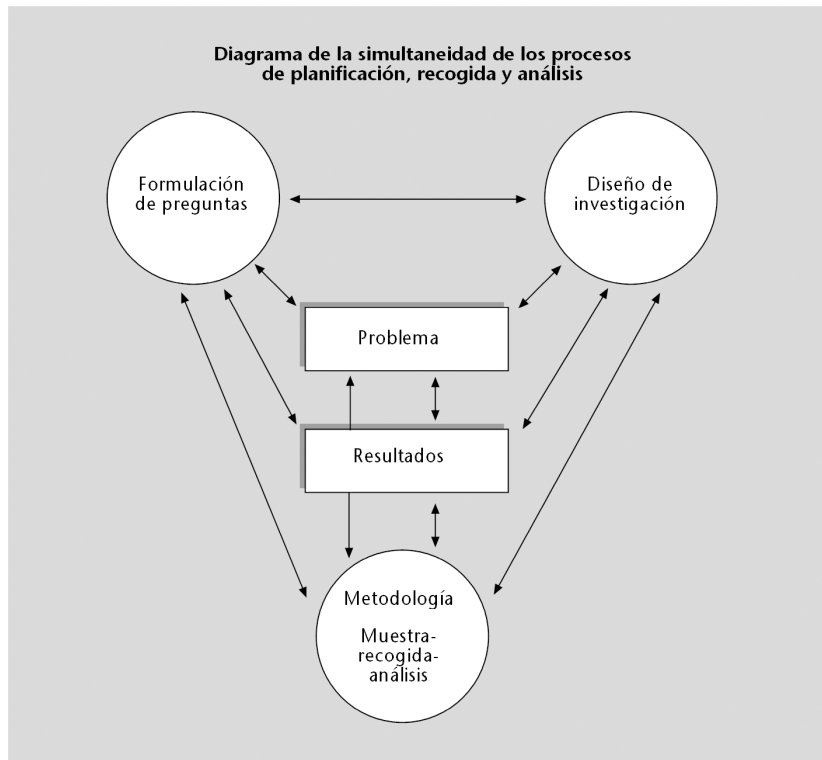
2) Determinan el método de investigación que será utilizado, ya sea a partir del tipo de información requerida, ya sea a partir del tratamiento que se le dé a esa información durante su análisis (Strauss y Corbin, 1990). En tal sentido, y como se verá en el apartado sobre diseños de investigación, las preguntas que formuléis prefiguran el *cómo* o metodología de investigación.

3) Las preguntas contienen la naturaleza de los resultados que éstas proporcionarán. Por ejemplo, podemos preguntarnos por las características de las interacciones de los actores de un conflicto, por los contenidos que se encuentran en conflicto o por los discursos que subyacen al conflicto y, para cada una de estas preguntas, podremos aventurar que los resultados hablarán sobre las conductas, los significados y los sistemas simbólicos, respectivamente.

Os hemos presentado la formulación de las preguntas de investigación como un aspecto trascendental y definitivo, puesto que definen las posibilidades y alcances de nuestra indagación. Sin embargo, debemos recordar que en los estudios cualitativos, el diseño siempre es preliminar y flexible frente a la exploración del fenómeno. Es decir, las preguntas que hemos formulado inicialmente pueden ir cambiando a lo largo de nuestra investigación en razón de los primeros análisis y hallazgos. Algunas podrán adquirir más importancia que otras o bien nos encontraremos con nuevas interrogantes.

El diseño es lo suficientemente flexible como para explorar el conflicto, dado que las preguntas se delimitan y reformulan durante todo el proceso de investigación y, en concordancia, la recogida de la información, el análisis del material y la producción de resultados son procesos que se producen en simultáneo a dichas delimitaciones y reformulaciones (Krause, 1995).

Figura 1



1.2. Hacia un diseño de investigación

Toda investigación tiene que enfrentarse por lo menos a tres preguntas:

- ¿Qué se investiga?
- ¿Cómo se investiga?
- ¿Con qué propósito?

Las respuestas a estos interrogantes permitirán decidir el diseño en el que se enmarcará nuestra indagación.

1.2.1. ¿Qué se investiga?

Si nos interesa indagar acerca de un conflicto, podemos preguntarnos por una variedad de aspectos como por:

- aquello que lo produce,
- aquello que lo mantiene,
- sus consecuencias,
- su función, o
- las diversas condiciones que posibilitan su emergencia y reproducción.

¿Qué se investiga?

Esta pregunta nos permite delimitar el objeto de la investigación y prefigurar sus objetivos.

Observad que cada una de estas preguntas posibles en la investigación del conflicto responde a diferentes marcos teóricos para la comprensión de fenómenos psicosociales.

Así, por ejemplo, cuando nos preguntamos por las causas y consecuencias del conflicto, utilizamos una comprensión lineal de la realidad:

Ejemplo de comprensión lineal

La violencia en los estadios es consecuencia de la inexistencia de canales de expresión válidos para las demandas de los jóvenes.

En cambio, cuando nos preguntamos por los elementos que mantienen el conflicto y las funciones que éste puede cumplir, estamos más cerca de una comprensión circular de la realidad:

Ejemplo de comprensión circular

Uno de los elementos que mantiene la violencia en los estadios es la inexistencia de canales de expresión válidos para los jóvenes, de manera que una de sus funciones es la de manifestar sus demandas, a la vez que forzar en las autoridades la creación de canales de expresión alternativos a la violencia.

Cuando nos preguntamos por las condiciones que posibilitan la emergencia y reproducción del conflicto, podemos estar utilizando una comprensión discursiva de la realidad psicosocial:

Ejemplo de comprensión discursiva

El contexto discursivo que ofrece una noción negativa sobre la etapa de la juventud propicia en los jóvenes actitudes de rebeldía y desenfado. Éstas se manifestarían a través de comportamientos violentos en los estadios, contribuyendo al mantenimiento de este discurso dominante.

El objeto de interés en esta aproximación son las características de un conflicto, tales como su contexto y los procesos que lo posibilitan y lo mantienen, puesto que, potencialmente, contienen los recursos para su intervención.

1.2.2. ¿Con qué propósito?

La finalidad se refiere a la relevancia y el aporte que vosotros pretendéis para vuestra investigación. Los objetivos, por otro lado, contribuyen a especificar los resultados concretos que os permitirán alcanzar la finalidad de vuestro estudio.

¿Con qué propósito?

Esta pregunta nos invita a pensar en la finalidad y objetivos de nuestra investigación.

A efectos de la siguiente presentación, distinguiremos dos extensos ámbitos de finalidades, no necesariamente excluyentes entre sí:

- a) La investigación como instrumento para la gestión del conflicto.
- b) La investigación como herramienta para la comprensión del conflicto en tanto que objeto de estudio.

Si vuestro propósito es la gestión del conflicto, las indagaciones que realicéis estarán destinadas a arrojar información directamente útil para la resolución de un conflicto en particular o tipos de conflictos, según el contexto o ámbito.

En el marco de una investigación cualitativa, es importante comprender que el mismo proceso de investigación puede ser una herramienta en la resolución del conflicto o una ocasión de eclosión del mismo, porque la investigación cualitativa suele abrir espacios de reflexión y diálogo.

A la vez, vosotros podéis estar interesados en estudiar el conflicto como un fenómeno psicosocial, independientemente de que vuestros hallazgos colaboren para la resolución de alguno en particular.

Además, según sea vuestra finalidad, será posible definir algunos objetivos más concretos de la investigación.

A través de la formulación de objetivos generales señalaréis los aspectos del conflicto que os interesa investigar, es decir, el objeto de estudio. A la vez identificaréis los aspectos contextuales del objeto de estudio, es decir, el campo de estudio.

El siguiente objetivo general ilustra la distinción entre el objeto y campo de estudio en la formulación de objetivos generales:

Ejemplo de distinción entre objeto y el campo de estudio

Describid las interacciones y relaciones durante el proceso de polarización de las posturas entre los países miembros del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas respecto de la resolución de iniciar una acción bélica por parte de Estados Unidos en contra de Iraq.

En este caso, el objeto de estudio es el conjunto de aspectos relacionales e interaccionales que participan en el proceso de polarización de posturas en un conflicto. A la vez, el campo de estudio es el Organismo de Naciones Unidas, específicamente las reuniones mantenidas por su Consejo de Seguridad en el marco de la toma de decisiones referente a aprobar o rechazar una acción bélica en contra de Iraq por parte de Estados Unidos.

Observad que el objeto de estudio, tal como se muestra en el ejemplo:

- señala una unidad de análisis que podéis aplicar a diversas situaciones de conflicto, y
- entrega pistas para la elección del método de recogida de información que utilizaréis (para el ejemplo, podríais considerar el método de observación, puesto que los aspectos relacionales e interaccionales se manifiestan en el ámbito de la conducta).

A su vez, el campo de estudio:

- contextualiza y particulariza vuestra unidad de análisis y
- os permite tomar decisiones respecto del método de recogida de información y la estrategia de muestreo en vuestra investigación (para el mismo ejemplo, además de la observación podríais considerar la recogida de documentos en atención al carácter institucional e internacional del contexto en el que se inserta la unidad de análisis).

Una vez formulados los objetivos generales que concretan vuestra indagación sobre un conflicto, debéis enunciar los objetivos específicos. En su construcción señalaréis los elementos que componen vuestra unidad de análisis y las acciones que realizaréis al respecto para alcanzar vuestro objetivo general.

Para el objetivo general,

Objetivo general

Describid las interacciones y relaciones durante el proceso de polarización de las posturas entre los países miembros del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas respecto de la resolución de iniciar una acción bélica de parte de Estados Unidos en contra de Iraq.

Podríamos formular los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Comparar las posturas iniciales y finales de los distintos países miembros.
- Describir las atribuciones de cada uno de los países miembros respecto de la postura adoptada por ellos y los países con la postura opuesta.
- Establecer las relaciones e intereses comprometidos entre los países miembros que comparten posturas y su relación con las posturas adoptadas.
- Establecer las relaciones e intereses comprometidos entre los países miembros que no comparten posturas y su relación con las posturas adoptadas.
- Identificar posturas alternativas propuestas por los países miembros.
- Describir y analizar las aprobaciones u objeciones de los países miembros a las propuestas alternativas.
- Identificar y analizar los argumentos para adoptar una postura y rechazar la otra utilizados por los países miembros.
- Describir los usos del voto, el veto y la abstención de los países miembros y su relación con la polarización de las posturas.

Propósitos de la investigación

Propósitos de la investigación	
Finalidad	Relevancia y aportación de la investigación.
Objetivo general	Objeto y campo de la investigación.
Objetivos específicos	Descomposición de los elementos del objeto de estudio y establecimiento de las acciones para cumplir el objetivo general.

1.2.3. ¿Cómo se investiga?

La respuesta a esta pregunta se desprende claramente de las anteriores, y nos orienta hacia la toma de decisiones respecto del diseño metodológico que utilizaremos como guía para desarrollar nuestra investigación.

Un diseño metodológico es una estrategia para responder a las preguntas de investigación, y satisfacer así la finalidad y los objetivos de la misma.

En razón de los dos grandes ámbitos de finalidad planteados para la investigación de conflictos y de la diversa posición que exigen del equipo de investigación, creemos que existen tres tipos de diseños básicos: el estudio de caso, la investigación participativa y la investigación acción participativa.

a) **Estudio de caso:** diseño cuyo objetivo es indagar con detalle en un fenómeno en su contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, es decir, los diferentes actores del conflicto (Borges, 1995). Corresponde a un enfoque *etic* o externalista, en tanto el equipo de investigación registra, utilizando técnicas

cualitativas, y realiza un diagnóstico frente al fenómeno en cuestión (Dávila, 1995). El producto de la indagación, ya sea la comprensión y/o gestión del conflicto es, por lo tanto, propiedad de los especialistas.

b) Investigación participativa: diseño cuyo objetivo es indagar con detalle en un fenómeno en su contexto, incorporando la participación parcial de los actores, ya sea en la recogida de la información, en la contrastación de los resultados de la investigación, o en la implementación de las estrategias que hay que seguir (Contreras, 2002). En este tipo de diseño, el equipo de investigación es también quien sistematiza e interpreta los resultados. Sin embargo, plantea un esfuerzo por situarse en una posición *emic* o internalista, al facilitar la construcción y contrastación de los resultados desde la perspectiva de la comunidad estudiada (Dávila, 1995).

c) Investigación acción participativa: diseño cuyo objetivo es la transformación social por un proceso dialéctico de reflexión-acción, donde la comunidad o grupo afectado adquiere un carácter protagonista en la delimitación, atención y análisis del problema investigado, siendo el equipo de investigación un agente dinamizador y orientador del proceso (Contreras, 2002). En este caso, los procesos de indagación, producción de conocimiento y gestión del conflicto son simultáneos y pertenecen a los actores en cuestión (incluido el equipo de evaluación). Este diseño responde a un enfoque *emic*, en tanto se orienta a la comprensión e interpretación del conflicto, desde la perspectiva de los actores que participan de él (Dávila, 1995).

Figura 2



Las preguntas de investigación son, pues, una importante guía para la elección de un diseño. Así:

Actividad

Haced el ejercicio de autoevaluación. 1.

- Las preguntas que subrayan en su formulación una unidad de análisis, por ejemplo, un individuo, un país, una organización, un grupo de relaciones o interacciones entre actores, e identifican el contexto particular o campo donde será investigado el objeto de estudio definido, guían nuestra elección hacia un Estudio de caso (Borges, 1995). En su formulación incorporaréis las distintas perspectivas como información relevante para la reconstrucción del caso.
- Por otro lado, las preguntas que subrayan como objeto de estudio alguna temática o problema definido desde una comunidad o grupo social en particular y, por tanto, de interés para éste, atienden a la búsqueda de alguna acción que hay que realizar, por la misma comunidad o grupo social, en función de un cambio de esa condición que ha sido definida como problemática por ellos mismos, guiando nuestra elección hacia una investigación participativa o investigación acción participativa.

Luego, en su formulación no sólo apuntaréis a la descripción y comprensión de una situación de conflicto en sus distintas dimensiones, sino que además incorporaréis en su propósito la evaluación de las potencialidades con las que cuenta la comunidad o grupo social en cuestión para desarrollar cursos de acción destinados a resolverlo (Contreras, 2000).

Objeto, campo y propósito en función del tipo de diseño

Tipo de diseño	Objeto	Campo	Propósito
Estudio de caso La pregunta: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características particulares presentan las interacciones entre presidiarios en huelga de hambre con gendarmería, en la penitenciaría de Santiago de Chile? 	Define una unidad de análisis. <ul style="list-style-type: none"> • Las interacciones entre los actores del conflicto. 	Señala un contexto. <ul style="list-style-type: none"> • La Penitenciaría de Santiago de Chile. 	Incorpora diferentes perspectivas para describir y comprender el caso: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relaciones establecen los presidiarios en huelga de hambre con gendarmería? • ¿Cuáles son las reglas formales que guían la interacción entre los presidiarios y gendarmería? • ¿Cuáles son las reglas implícitas que gobiernan la interacción entre los presidiarios y gendarmería? • ¿Qué nuevas reglas de relación han surgido producto del conflicto? • ¿Qué nuevos roles han surgido entre presidiarios y gendarmería en el contexto del conflicto?
	Identifica el caso		

Tipo de diseño	Objeto	Campo	Propósito
<p>Investigación participativa Investigación acción participativa</p> <p>La pregunta: Planteada desde un sindicato dentro de una empresa minera, relacionada con la negociación de turnos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo organizar y negociar los turnos de trabajo de manera que encuentren una mayor coordinación con la vida familiar de los trabajadores? 	<p>Señala una temática de interés definida por una comunidad o grupo social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y negociación de turnos de trabajo compatibles con la vida familiar. 	<p>Señala un contexto de acción o cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fronteras entre los ámbitos laboral y familiar. 	<p>Incorpora a todos los actores para evaluar potencialidades y recursos para desarrollar cursos de acción. Subyace a esta pregunta una serie de cuestiones para indagar que permiten la comprensión de la situación y, además, la evaluación de las potencialidades de este grupo para abordar la problemática definida por ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesidades familiares dejan de ser satisfechas con la organización actual de los turnos de trabajo? • ¿Cuáles son los conocimientos con que cuenta este grupo que les permiten organizar turnos de trabajo más acordes a sus necesidades familiares? • ¿Cuáles son los recursos con que cuentan los trabajadores para entrar en un proceso de negociación? • ¿Qué miembros del grupo de trabajadores pueden liderar este proceso?, etc.

1.3. La recogida de la información

Una vez que hemos identificado una situación de conflicto particular y formulado las preguntas que nos permiten definir los objetivos y la metodología para explorarlo, debemos realizar una búsqueda de información para responder a las preguntas y objetivos planteados y/o para evaluar y decidir la estrategia de intervención.

Pero ¿cómo podemos hacer esa búsqueda?

Es necesario pensar una estrategia de indagación que considere, al menos, tres elementos íntimamente relacionados:

- 1) Para qué y qué información requeriremos.
- 2) Dónde o con quiénes la obtendremos.
- 3) Con qué herramientas de indagación.

Cada una de estas preguntas tendrá una complejidad y un sentido diferentes según nuestra posición como equipo de investigación respecto de la resolución del conflicto en estudio; en función de si pretendemos sólo una investigación o si pretendemos intervenir en el conflicto durante el proceso de indagación.

En el primer caso, podemos idear el proceso de recogida como una táctica destinada a la exploración del conflicto; en el segundo, debemos concebirla adicionalmente como una herramienta estratégica para posibilitar la intervención del mismo.

Por eso, en lo que sigue, recrearemos ambos contextos para el enfrentamiento de cada pregunta.

1.3.1. ¿Para qué y qué información requeriremos?

Cuando planificamos el proceso de recogida como una táctica dentro de nuestra investigación, la búsqueda de información la orientaremos a la comprensión de las bases que fundamentan el conflicto. Por lo tanto, nos aportará datos específicos respecto de las partes en conflicto, de qué es lo que lo produce y lo mantiene, cuáles son sus consecuencias y qué contexto posibilita su emergencia y existencia. Sobre la base de esta información, podremos planificar nuestra intervención (Vinyamata, 1999).

Por otra parte, cuando planificamos el proceso de recogida como una herramienta para la resolución del conflicto, además de orientarlo a la búsqueda de información, intencionaremos las formas de recogida como formas específicas de inducir y promover reflexiones alternativas al conflicto, que a la vez nos aportará nueva información que, nuevamente, facilitará la construcción de alternativas originales. De esta manera, el proceso de recogida será simultáneo al proceso de intervención (Vinyamata, 1999).

Esta distinción, si bien es útil para comprender las implicaciones que tiene el proceso de recogida de información en los resultados de nuestra indagación, es artificiosa. De hecho, aún cuando vosotros quisierais únicamente recoger información, vuestra presencia como observadores o entrevistadores genera un cambio en la situación de conflicto que estáis estudiando.

Algunas preguntas para iniciar esta reflexión son: ¿qué posición tomaremos respecto del conflicto? ¿Qué acciones de las que haremos podremos asumir responsablemente? ¿Hasta dónde podemos o estamos dispuestos a implicarnos y responder por nuestra participación en el conflicto?

Con respecto a qué información recolectar, ya señalábamos en la formulación de las preguntas que guían nuestra investigación que ellas nos orientan en este aspecto. Por lo tanto, la información que decidáis recoger dependerá de las preguntas que os hayáis formulado.

En adición a las preguntas que os podáis plantear, existen ciertos acuerdos sobre la información que es relevante reunir en el momento de explorar un conflicto:

Presencia de los observadores

Esta condición de la investigación pide una reflexión sobre cómo realizarla que afecta a la responsabilidad del equipo investigador.

- **Sobre la naturaleza del conflicto:** ¿quiénes están involucrados en el conflicto? ¿Se trata de un conflicto entre personas o entre colectividades? ¿De qué manera participan en él? (Rex, 1981).
- **Sobre las partes en conflicto:** ¿cómo define cada parte el conflicto? ¿Cuáles son las metas de ambas partes? ¿Qué espera cada parte de la otra? ¿Cuál es el grado de comprensión que tiene cada parte sobre las expectativas de la otra? (Rex, 1981).

Actividad

Haced la actividad 2.

- **Sobre las posibilidades de resolución del conflicto:** ¿qué y hasta dónde está dispuesta a conceder cada parte a la otra? ¿Qué aspectos no son negociables para cada una de las partes? ¿Qué alternativas de solución puede proponer cada parte? (Rex, 1981; Pavez, 1990).

1.3.2. ¿Dónde o con quién obtendremos información?

En este caso, cuando hablamos de campo nos estamos refiriendo al contexto en el cual se desarrolla un conflicto, definiéndolo en su escala (por ejemplo, como un conflicto individual, interpersonal, colectivo, institucional, etc.) y ámbito (por ejemplo, pareja, familia, trabajo, educación, etc.).

En rigor, el campo de estudio es un aspecto que, como el objeto de estudio, queda definido en la formulación del problema y sus preguntas y, por lo tanto, es parte del diseño de la investigación.

Sin embargo, adquiere especial relevancia al momento de planificar dónde, con quiénes y con qué instrumentos realizaremos la recogida de información.

Recogida de información

En una investigación sobre los comportamientos violentos en manifestaciones colectivas en lugares públicos, el campo es el espacio público donde se producen dichas manifestaciones. Desde esta distinción podréis decidir algunos aspectos respecto de la recogida de información:

- deberéis realizarla en espacios públicos,
- elegiréis como muestra situaciones de manifestaciones colectivas y
- utilizaréis como instrumento de recogida la observación participante o no participante.

El campo de estudio también delimitará la forma de acceder a las personas que harán de informantes en nuestra investigación. A menudo nos encontraremos con la imposibilidad de acceder a todas las situaciones o personas que nos puedan informar sobre el conflicto, por lo cual deberemos seleccionar una muestra.

¿Dónde o con quién obtendremos información?

Esta pregunta se relaciona con el campo de estudio.

Dada la naturaleza preliminar de los diseños en las metodologías cualitativas conviene la utilización de un muestreo estratégico al iniciar el proceso de observación. Así, seleccionaremos aquellos sujetos o situaciones que:

- Faciliten más el acceso al foco de interés definido.
- Muestren disponibilidad actitudinal o comunicativa.
- Prometan riqueza de contenido por la intensidad en la cual se presenta el objeto que se va a observar.
- Aporten diferentes perspectivas en relación con el objeto de estudio.
- Dispongan de más información.

Además, podemos hacer uso de manera auxiliar de otros tipos de muestreos como, por ejemplo, el muestreo embudo y el muestreo teórico.

El muestreo embudo establece un mapa general de las personas que intervienen en el conflicto y las situaciones en las que se produce, seleccionando a través de observaciones sucesivas las situaciones y personas que proveen más información y con mayor riqueza de significados (Ruiz, 1996). Es decir, el muestreo sigue la dirección desde la amplitud a la especificidad.

Muestreo tipo embudo

En el ejemplo de una investigación sobre los comportamientos violentos en manifestaciones colectivas, si optárais por el muestreo tipo embudo, operaríais de la siguiente manera:

- 1) Asistiríais a manifestaciones colectivas que se desarrollan en el espacio público y las observaríais.
- 2) Podríais descubrir que los comportamientos violentos suelen darse en manifestaciones colectivas que incorporan el desplazamiento de un punto a otro.
- 3) Asistiríais a manifestaciones colectivas que incorporan el desplazamiento y las observaríais.
- 4) Podríais observar además que las manifestaciones colectivas que incorporan el desplazamiento suelen estar resguardadas por la fuerza policial.
- 5) Podríais entonces focalizar vuestra observación en las manifestaciones que incorporan desplazamiento y resguardo policial.
- 6) Podríais entonces asistir y observar manifestaciones colectivas que no incorporan el desplazamiento, pero sí el resguardo policial.

El muestreo teórico, en un proceso inverso, escoge una persona o situación particular del conflicto, seleccionando a través de observaciones sucesivas las situaciones y personas que proveen diversas categorías de análisis y contribuyen a su saturación (es decir, la aparición de datos de contenidos similares una y otra vez para dichas categorías de análisis). La diversificación y saturación de las categorías las buscaréis escogiendo personas o situaciones que maximicen las diferencias entre categorías y, por otro lado, personas o situaciones que

minimicen las diferencias dentro de las categorías, respectivamente (Strauss, Corbin, 1990). El muestreo, entonces, sigue la dirección desde la especificidad a la maximización variedad.

En el contexto de las estrategias de muestreo, el informante clave es una figura dentro de las metodologías cualitativas de especial utilidad en la indagación de un conflicto. Los informantes clave son definidos por Goetz y Lecompte como:

"... individuos en posesión de conocimientos, estatus o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador."

J. Goetz y M. Lecompte (1986). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa* (p. 134). Madrid: Morata.

Por lo tanto, escogeremos como informantes clave a aquellos actores del conflicto que tengan acceso a información privilegiada en relación con éste.

Por ejemplo, en una situación de conflicto laboral en una empresa, y según nuestros intereses de investigación, podrían ser informantes claves:

- Los altos mandos de la empresa, porque nos pueden dar información sobre las posibilidades de negociación en esa organización.
- Personas que lleven muchos años trabajando en ella, porque pueden tener una visión del desarrollo de la organización y la experiencia de otros conflictos laborales.
- Aquellos que trabajen en áreas de contacto entre distintos departamentos de la organización, porque pueden darnos información sobre la forma de relación que establecen entre ellos.

En distintos momentos de la indagación del conflicto y en función de la información que nos interese recabar, distintas personas servirán como informantes clave. Lo importante es que puedan enriquecer nuestra exploración con aspectos particulares del conflicto no considerados por el equipo investigador y/o sensibilizarnos a cuestiones valorativas del grupo o comunidad y sus implicaciones concretas con relación al conflicto (Goetz y Lecompte, 1986).

Pero también, como rescatan Taylor y Bodgan (1986), el informante clave suele ser una importante puerta de entrada al objeto de estudio:

"[...] apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias. En especial durante el primer día en el campo, los observadores tratan de encontrar personas que los 'cobijen bajo el ala': los muestran, los presentan a otros, responden por ellos, les dicen cómo deben actuar y le hacen saber cómo son vistos por otros."

S. J. Taylor y R. Bodgan (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación* (p. 61). Buenos Aires: Paidós.

Noción informadora clave

La noción informadora clave también puede aplicarse a conflictos interpersonales. En el caso de un conflicto intrafamiliar, por dar otro ejemplo, podemos elegir como informador clave al hijo menor. Así, podemos saber cuánto sabe éste del conflicto y, por tanto, qué aspectos de éste son manejados por toda la familia.

Este papel del informante clave adquiere especial relevancia en vuestra aproximación como equipo de investigación a un escenario de conflicto, en el cual vuestras actuaciones e interacciones con los actores incidirán en la posibilidad de acceder o no a información significativa y, por lo tanto, en la calidad de las conclusiones que orienten vuestra intervención sobre el problema en cuestión.

1.3.3. ¿Qué herramientas de recogida podemos usar?

La observación

Una primera herramienta de recogida de información es la observación, que puede ser no participante o participante.

La observación **no participante** es definida por Ruiz como

"el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual como ella discurre por sí misma".

Ruiz (1996, p. 125)

Esta técnica nos permite obtener información sobre el conflicto que estamos evaluando de manera "directa" (aunque siempre mediada por nuestros marcos de referencia), sin tener que recurrir a los reportes de las partes en cuestión. Puede ser útil, pues nos permite:

- Una primera aproximación al escenario del conflicto.
- Acceder a información que no ha sido distinguida como relevante o que a los actores les resulta difícil transmitir verbalmente.

Puesto que la observación, en tanto herramienta de recogida de información, tiene un carácter selectivo y sistemático, será necesario que respondamos ciertas preguntas que nos permiten orientar su uso.

¿Cuál será el objeto de nuestra observación?

¿Cómo es el contexto en el que ocurrirá nuestra observación?

¿Cuál será el objeto de nuestra observación? Debemos forjarnos alguna idea de los aspectos en los que se centrará nuestra observación. En este sentido, la observación puede plantearse con la finalidad más general de explorar y comprender el conflicto en particular, o bien de seleccionar algunos aspectos más específicos, definidos consensualmente como propios de todo conflicto o de ese tipo de conflicto, para evaluar y comprender cómo se manifiestan en el caso particular que observamos (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Por ejemplo, podríais decidir:

- observar las interacciones entre los trabajadores de un servicio de salud, en el contexto de la evaluación de una disputa por condiciones desfavorables de trabajo, para comprender los elementos que originan y mantienen este conflicto en particular o,
- os podríais interesar en la observación de los comportamientos y prácticas que favorecen la polarización de las partes en conflicto en este contexto específico, para comprender cómo se manifiesta este mecanismo, estudiado en diferentes situaciones de conflicto, en esta disputa particular.

¿Cómo es el contexto en el que ocurrirá nuestra observación? Una vez definido el objeto de vuestra observación, tenéis que preocuparos por la descripción del conjunto de condiciones físicas, sociales, culturales e históricas en las cuales ésta se sitúa (Rodríguez, Gil y García, 1999). Estas condiciones contextuales nos permiten comprender el sentido de los comportamientos y prácticas, objetos de vuestra observación.

Siguiendo con el ejemplo del conflicto por las condiciones laborales en un servicio de salud, para definir el contexto deberemos describir:

- las características físicas del servicio: amplitud de los espacios, luminosidad, distribución del mobiliario, etc.
- las características sociales: quiénes trabajan en ese servicio, la estructura organizacional, los roles de cada grupo, etc.
- las características culturales: los valores, rituales cotidianos y lenguaje propios de la institución, y
- los componentes históricos del lugar: los inicios del servicio, la evolución de las condiciones de trabajo, el desarrollo actual de este aspecto en la institución, etc.

En este punto, es importante recordar que en las metodologías cualitativas, el diseño tiene un carácter de flexibilidad que permite simultáneamente delimitar y reformular la pregunta de investigación durante todo el proceso y, en concordancia, la recogida de la información, el análisis del material y la producción de resultados.

Así, del mismo modo, durante el proceso de observación y también de manera simultánea, podremos ir delimitando y reformulando las preguntas sobre qué observar, cuándo y dónde, junto con una comprensión cada vez mayor del contexto donde se produce nuestra observación.

Por su parte, la observación **participante**, como su nombre indica, es definida como:

"[...] un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando" (Rodríguez, Gil, y García, 1999, p. 165).

Observador participante

El observador participante puede enfrentarse a una serie de dificultades, más aún cuando el objeto de estudio es un conflicto.

Algunas de estas dificultades son:

- Normalmente se utiliza a una persona como introductor para poder participar en una situación social determinada. Una dificultad en relación con el hecho de no quedar hipotecados al control, intereses, limitaciones e interpretaciones de ésta.
- La dificultad del recelo y la sospecha que podemos suscitar como personas que estamos fuera de la rutina cotidiana de un grupo dado.
- La dificultad de convertirnos en un actor más, olvidando el rol de investigadores.
- La dificultad de decidir el destino que el observador dará a la información que ha obtenido, pudiendo actuar como espía, traidor o falsificador.

(Ruiz, 1996)

Como proceso, exige plantearse y responderse las mismas preguntas expuestas en la observación no participante (foco de interés, muestra y definición del contexto). Pero se distingue, al menos, en tres aspectos:

- Asume que toda observación es participante (es imposible observar sin interactuar con lo observado, es decir, finalmente el resultado de la observación es fruto de esa interacción).
- Considera que participar del contexto y la vida social en los que ocurre un fenómeno es una condición privilegiada para decidir los aspectos relevantes que se van a observar, para tener criterios contextuales que hagan pertinente la interpretación y selección de las observaciones y para poder acceder a una información que, de otro modo, pasaría desapercibida.

Actividad

Haced la actividad 3.

- Finalmente, posibilita comprender una situación desde la posición de otro.

Estas características hacen de la observación una herramienta útil en investigaciones orientadas a la resolución de conflictos, como pueden ser de tipo comunitario, laboral u organizacional.

En el contexto de la investigación de un conflicto, el equipo o parte de sus miembros pueden decidir participar de la vida social y actividades de una de las partes y/o de aquellas que se dan entre las partes en conflicto. Así, en la observación participante, podemos acceder a la comprensión de las acciones

de uno de los actores, o las interacciones entre los actores en conflicto, desde su propia lógica, a la vez que nuestra participación puede contribuir con una lógica alternativa en la comprensión de las mismas, preparando espacios para la intervención del conflicto.

Ejemplo de observación participante

Por ejemplo, imaginaos que os han solicitado que investiguéis sobre un conflicto relacional entre el personal profesional (médicos, enfermeras) y el personal técnico (paramédicos y auxiliares de enfermería), que dificulta la implementación de trabajos en equipos en un servicio público de salud infantil. Para ello, planificáis realizar una observación participante en el servicio, asistiendo diariamente a él durante un par de meses.

Durante el periodo de observación participante, notáis que ambas partes explican el conflicto de manera similar: el personal profesional dice que el personal técnico constituye un grupo hermético y poco receptivo a su intentos de integración para desarrollar equipos de trabajo; el personal técnico plantea que los profesionales no están dispuestos a trabajar en equipos e integrarse con ellos porque no son profesionales.

También como observadores participáis en diversas actividades formales e informales que reúnen a todos los funcionarios del servicio. En vuestro afán por comprender el problema y obtener el máximo de información, aprovecháis estos momentos para mantener conversaciones informales tanto con el personal profesional como con el personal técnico.

Puesto que vosotros sois "extranjeros" en el servicio de salud infantil, es decir, estáis libres de las atribuciones de una y otra parte, llamáis la atención y congregáis espontáneamente grupos de conversación heterogéneos que reúnen a profesionales y técnicos. Desde vuestra perspectiva, ambas partes en aparente conflicto pueden integrarse en un mismo diálogo. ¿No es éste un primer paso que han podido dar en conjunto para la resolución del conflicto?

Por eso esta metodología exige de vosotros como observadores el dominio de una serie de habilidades sociales, junto con la capacidad de poder desempeñar simultáneamente los roles de observador y de participante (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Otra alternativa que usa la observación y la participación, junto con la posibilidad de la autoobservación de los actores del conflicto, son las **dramatizaciones** y el **rol playing**. Estas técnicas incorporan las ideas del juego y de la representación, que resultan atractivas y poco amenazantes, con la finalidad de inducir a que las personas que participan de ellas puedan ponerse en el lugar de la parte contraria y empatizar con la perspectiva que ésta asume en la situación de conflicto. Además, nos permite recoger información sobre la manera en que ambas partes se ven la una a la otra y explorar alternativas de solución y posibilidades de diálogo entre las partes (Vinyamata, 1999).

La dramatización es útil, adicionalmente, para ver en el conflicto desde la perspectiva de un tercero ante el cual las partes "enfrentadas" se aúnan en un esfuerzo por comprender y solucionar. Así, por ejemplo, en un conflicto entre equipos de trabajo en una institución, se puede proponer a cada cual que represente la situación. La observación y comentario del conjunto de las representaciones es muy útil para ayudar a los diversos implicados a definir la situación y sus posibles soluciones.

El *rol playing*, por su parte, favorece la empatía y la comprensión de la perspectiva del otro. Por ejemplo, en un conflicto entre madre e hija, se les puede proponer que intercambien su papel: se elige una situación motivo de conflicto, y la madre interpreta el rol de hija y la hija, el de madre. Se les puede pedir, entre otras cosas, que:

- cada una trate de sentir lo que siente la otra,
- que establezcan un diálogo entre ellas interpretando las identidades asignadas,
- que intercambien elogios y manifestaciones afectivas,
- que interpreten en su rol cómo le gustaría que fuese la otra.

Finalmente, es necesario destacar que la observación, más o menos sistematizada, siempre forma parte de cualquier diseño de investigación. En otras palabras, habitualmente fundamos nuestros diseños en observaciones preliminares del fenómeno. Éstas u otras observaciones recogidas durante el proceso de investigación (aunque "la forma" de recogida declarada sea otra, como la entrevista, por ejemplo) suelen usarse como orientadoras o contextualizadoras en la interpretación de los datos recogidos. Por eso os recomendamos, en general, recoger vuestras observaciones en un cuaderno de investigación, y si es pertinente, volver a ellas en el momento de discutir o justificar vuestros resultados.

Recursos del juego y la ficción

Los recursos del juego y la ficción que son usados en las dramatizaciones y los juegos de rol añaden la ventaja de relajar los ambientes, habitualmente muy tensos por los conflictos, y sacan a la luz aspectos del conflicto que en una situación "normal" serían ocultos y, por tanto, no abordados en una solución.

Los documentos y registros

Más que un instrumento de recogida, otra fuente de información son los documentos y registros de una comunidad, institución o grupo social en conflicto. Éstos pueden ofrecernos una primera aproximación a la comprensión de los sistemas de creencias, valores y reglas que guían su actuar y su manera particular de significar la realidad (Goetz y Lecompte, 1986; Taylor y Bodgan, 1986). En este sentido, nos aportan información respecto al contexto en el cual se manifiesta el conflicto.

En la evaluación de un conflicto laboral, nos podría interesar conocer cuáles son las creencias, valores y modos de relación propios de ese contexto de trabajo, para lo cual podremos localizar los reglamentos de la empresa, los contratos de trabajo, organigramas y todos aquellos documentos que puedan dar cuenta de la historia del conflicto: memorandos, informes, actas de reunión etc.

Otros tipos de documentos y registro relevantes en la investigación de conflictos psicosociales son las producciones escritas y audiovisuales de los medios de comunicación de masas, puesto que en el análisis crítico de éstos, podemos descubrir contextos discursivos y simbólicos que facilitan su emergencia o mantenimiento.

Cartografía del conflicto

Un ejemplo de producción de documentos que se ajusta al modelo del proceso de recogida como herramienta para la gestión o resolución del conflicto es la técnica propuesta por Vinyamata (1999), llamada *cartografía del conflicto*.

En ocasiones, la agresividad o la violencia se apoyan en la angustia que nos genera enfrentarnos a algo desconocido o frente a lo cual nos encontramos desorientados. Una manera de reflexionar sobre una situación frente a la cual un grupo o comunidad se encuentra desorientada es proponerles trazar la descripción geográfica simbólica del conflicto. Los ríos o montañas en la diagramación de un paisaje pueden simbolizar los obstáculos y las planicies, las zonas libres de conflicto. Esta manera alternativa de representar el conflicto puede facilitar su comprensión y la búsqueda de soluciones: por ejemplo, un río se puede atravesar mediante un puente o rodeándolo.

Este sistema puede ser útil para un conflicto interpersonal o social, con una sola persona, con varias a la vez o, entre las partes en conflicto.

Vinyamata (1999).

También en nuestra investigación podemos solicitar a los actores del conflicto que produzcan documentos y registros *ex profeso*. Por ejemplo, podemos solicitar informes respecto a la evolución del conflicto, diagramas de la organización, listados de demandas o condiciones para la negociación, etc. Estos documentos nos aportarán información relevante para su comprensión y sobre las diferentes perspectivas que asumen sus actores, además de posibilitar en ellos procesos de reflexión frente a esta situación (Goetz y Lecompte, 1986; Vinyamata, 1999).

Con respecto a lo anterior, Taylor y Bodgan (1986) rescatan el uso de documentos personales en el contexto de la investigación en ciencias sociales. Éstos son relatos de un individuo, escritos en primera persona, sobre su vida, un acontecimiento o tema en particular, tales como diarios de vida, agendas, álbumes de fotos o de recortes, cartas etc. También como estrategia de obtención de información e intervención en conflictos personales o interpersonales, podemos utilizar los *relatos solicitados*, como por ejemplo un ensayo cuyo tema sea la situación de conflicto que vive la persona o una carta dirigida a la otra parte en conflicto.

La entrevista

Las técnicas conversacionales son otro grupo de herramientas que podemos utilizar como métodos de recogida de información para la investigación de un conflicto y como instrumentos estratégicos para su gestión o resolución.

La entrevista es una técnica que nos permite obtener información mediante una conversación, con una o varias personas, en torno a temáticas que son objeto de estudio.

Documentos y registros *ex profeso*

Por ejemplo podemos solicitar informes respecto a la evolución del conflicto, diagramas de la organización, listas de demandas o condiciones para la negociación, etc.

En ciencias sociales, la entrevista no es un intercambio social espontáneo, sino que comprende un proceso en el cual vosotros, en calidad de equipo investigador, generaréis una situación concreta en la que intervendréis como entrevistadores. También intervendrán vuestros informantes, dando lugar a significados que son expresados y comprendidos en ese contexto.

En este sentido, la entrevista siempre será, en mayor o menor medida, un espacio de reflexión y reconstrucción de la experiencia de los entrevistados, en tanto en ella relatan sucesos que han experimentado, desde sus perspectivas particulares y, en un contexto creado para que este proceso pueda desarrollarse (Ruiz, 1996).

En la exploración de un conflicto podéis decidir realizar entrevistas exploratorias, estructuradas o semiestructuradas, o entrevistas en profundidad.

Las **entrevistas exploratorias** nos permiten acercarnos a la comprensión rápida y general del conflicto, promoviendo en sus actores explicaciones verbales con un mínimo grado de emotividad. Además permiten centrar la atención en algunos aspectos definidos como relevantes y prioritarios.

El **aspecto de profundidad** en las entrevistas queda constatado en el esfuerzo por profundizar, valga la redundancia, en los conocimientos, creencias, valores y comprensión del fenómeno estudiado desde la perspectiva de los entrevistados.

Lo relevante no será para vosotros la explicación del conflicto en sí, sino la explicación que los actores le dan y los significados que le atribuyen (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Subrayando lo anterior, Taylor y Bodgan la definen como:

"[...] reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras."

S. J. Taylor y R. Bodgan (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (p. 101). Buenos Aires: Paidós.

Por otro lado, que la entrevista en profundidad no sea una conversación libre, implica en su operacionalización que:

a) Comenzamos la entrevista con un propósito explícito. Vosotros como investigadores podéis comenzar la entrevista comentando temas variados e "intrascendentes" para vuestra indagación, para privilegiar el desarrollo de una relación de confianza. Sin embargo, no debéis olvidar la razón que os ha reunido allí con esa persona. Tenéis la responsabilidad de orientar progresivamente la conversación hacia los temas que os ayudarán a descubrir lo que piensa

vuestro entrevistado, en este caso, sobre una situación de conflicto en particular (Rodríguez, Gil y García, 1999). De esta manera, en la investigación del conflicto, será importante que le otorguemos cierta estructura a la entrevista, construyendo un guión temático que nos permita orientar la conversación hacia aquellos aspectos que nos brinden información útil para la comprensión, evaluación y diseño de la intervención del conflicto.

b) Brindamos explicaciones al entrevistado sobre la orientación y finalidad general de la investigación. La entrevista en profundidad implica un proceso de aprendizaje mutuo: mientras vosotros comprendéis la perspectiva del informante, es posible que éste también aprenda algo sobre sí mismo y la situación que está viviendo o relatando. En este contexto, es importante que le expliquemos al informante el objetivo de nuestra indagación, pudiendo mencionar en un primer momento nuestro interés por conocer, desde su perspectiva, el conflicto que estamos estudiando, para luego ser más específicos, invitándolo a reflexionar sobre éste de manera positiva, constructiva y tranquilizadora, tanto consigo mismo como hacia la parte en conflicto (Rodríguez, Gil y García, 1999; Vinyamata, 1999).

c) Expresamos genuino interés e ignorancia hacia lo que nos relata el entrevistado. Vosotros como entrevistadores estimularéis con vuestras preguntas que el entrevistado entre en detalles, facilitando la expresión de **sus** ideas y valoraciones (Rodríguez, Gil y García, 1999; Taylor y Bodgan, 1986).

d) Facilitamos que los entrevistados expresen las ideas utilizando sus propios términos. Toda investigación de carácter cualitativo busca comprender los significados que las personas atribuyen a las situaciones o contextos en los cuales participan. Facilitaremos el que los informantes se expresen con *sus* propias palabras (Rodríguez, Gil y García, 1999). En nuestro rol de entrevistadores, nos esforzaremos especialmente por no dar por sabidos los significados expresados por el entrevistado. Para ello, utilizaremos preguntas como: ¿qué significa para usted? ¿Me lo podría mostrar con un ejemplo concreto? ¿En qué aspectos lo nota usted?, etc.

Señalábamos que la entrevista en profundidad es una técnica que nos permite obtener información mediante una conversación con una o varias personas. En este sentido, Ruiz (1996) subraya que podemos aplicarla no sólo al estudio de individuos aislados, sino también a la evaluación de grupos.

Actividad

Haced la actividad 4.

Construcción de un guión temático para la entrevista

- 1) Leed vuestro diseño de investigación: preguntas, objetivos generales y específicos.
- 2) Formulad todos los términos específicos que puedan ofrecer información relativa a los contenidos de las preguntas y objetivos formulados en vuestro diseño de investigación.

- 3) Seguid el paso anterior evitando la autocensura.
- 4) Ordenad los diferentes temas en categorías temáticas más generales.
- 5) Revisad los temas generales: eliminad superposiciones y todos aquellos temas que consideréis que se alejan de vuestro objeto de estudio.
- 6) Traducid los temas a preguntas, casos, situaciones, etc., que estimulen a los entrevistados a hablar sobre ellos.
- 7) Recordad que al hacer las entrevistas no importa el orden en el que se toquen los temas, ni el hecho de que uséis todas las preguntas, sino sólo que en la conversación abordéis todos los temas definidos en el guión temático.
- 8) Construid una consigna para iniciar la entrevista que comunique a vuestro entrevistado el propósito de la misma y solicitad su permiso para grabar y utilizar la información que se obtenga de la entrevista, además de asegurar confidencialidad.
- 9) Tened en cuenta que el guión temático se irá perfeccionando en la medida en que la investigación avanza.

Las entrevistas grupales

Desarrollaremos brevemente dos formas de entrevistas en modalidad grupal: el grupo focal y la entrevista del grupo.

El **grupo focal** es una técnica que permite la indagación de opiniones y actitudes hacia algún tema con varias personas a la vez, haciendo uso explícito de la interacción grupal para producir datos. La conversación es dirigida por un moderador que estimula a los participantes a comentar los tópicos en cuestión.

Escogeréis esta modalidad de recogida de información cuando las opiniones e ideas de las personas categorizadas en un grupo social determinado sean relevantes para vuestra comprensión del conflicto.

Los grupos focales pueden ser de utilidad para:

- Orientaros en la construcción de hipótesis sobre un aspecto nuevo de la psicología del conflicto basándose en las vivencias de los participantes.
- Apoyaros en el desarrollo de instrumentos o cuestionarios para evaluación de diferentes aspectos del conflicto.
- Reafirmar la plausibilidad de las interpretaciones de resultados de estudios previos sobre el conflicto a partir de las opiniones de los participantes.

La **entrevista del grupo**, por otra parte, es aquella: "... en la cual un número de personas son reunidas en un emplazamiento o lugar para que expresen sus opiniones, revelen sus actitudes o manifiesten sus conductas. Las personas participan en la investigación bajo la presión, la influencia y el condicionamiento del grupo." Ruiz (1996, pp. 248-249)

La entrevista del grupo se diferencia del grupo focal en que cuando utilizamos esta técnica, la información que surge de la dinámica grupal es significativa y podemos utilizarla en la indagación de los grupos naturales que participan del conflicto.

En este contexto, Ruiz (1996) destaca tres ventajas de esta modalidad de entrevista:

a) La situación grupal facilita y estimula que los entrevistados descubran, clarifiquen y analicen sus propias ideas, actitudes y experiencias a través del intercambio de cada uno de sus puntos de vista. En este sentido, refuerza la idea de la recogida de información como un facilitador de la resolución del conflicto, puesto que en el diálogo podemos posibilitar, desde nuestra posición de moderadores, la emergencia de nuevas ideas, planteamientos y perspectivas orientadas a la solución del problema.

b) En el contexto de la entrevista como una instancia para obtener información, valoramos la situación grupal porque crea un contexto social donde las afirmaciones de los distintos sujetos entrevistados pueden ser más inteligibles que en el contexto individual. Con respecto a esta ventaja debéis evaluar la pertinencia de una entrevista individual o grupal tomando en cuenta, por ejemplo, si os interesa comprender los aspectos individuales involucrados en un conflicto interpersonal o social o bien, tomar decisiones generales a través del estudio de conflictos no individualizables.

c) Por último, el grupo permite entrevistar a más sujetos en menos tiempo, ahorrando coste y tiempo. Este aspecto de las entrevistas grupales es de relevancia si consideramos que investigamos un conflicto frente al cual sus actores no han encontrado mecanismos de solución, lo cual por definición conlleva efectos negativos caracterizados por rupturas en el equilibrio de las relaciones entre las personas y actores del mismo (Pavez, 1990).

La técnica Delphi

Se trata de una entrevista que realizamos a los miembros de un grupo pero sin reunirlos físicamente y, por lo tanto, impedimos o no facilitamos la interacción directa entre sus componentes (Ruiz, 1996).

Esta modalidad es de mucha utilidad en situaciones en las que:

- Es necesario tomar decisiones.
- Se requiere información para sopesar alternativas, y la calidad y variedad de la información es relevante para la fortuna de la decisión que se tome.
- Es más pertinente reunir esa variedad en consultas individuales sucesivas.
- Los efectos de la decisión que se tome son relevantes para el grupo.
- La falta de esta información transmite una incertidumbre o inseguridad que dificulta el proceso de toma de decisiones.

Por eso se usa tradicionalmente en la encuesta de expertos sobre los temas pertinentes para la toma de decisión.

En el escenario de un conflicto, es perfectamente aplicable toda vez que presuma que estas condiciones se reúnen. Muchas veces, la mera reunión, sistematización y transmisión de información relevante resulta clave para la resolución de un conflicto.

Adicionalmente, es posible entender que, además de los expertos, entendidos en sentido tradicional, puede ser pertinente consultar en calidad de tales a las partes involucradas en un conflicto. En tal variación, os puede ser de gran utilidad si indagáis en un conflicto que corre el riesgo de acentuarse al reunir a las personas que participan en él, ya que durante el intercambio de perspectivas se pueden exacerbar los ánimos y se polarizan las posturas.

Partes involucradas en un conflicto

Un ejemplo de lo que acabamos de señalar puede ser una disputa entre un grupo de habitantes de una comuna con el servicio ambiental de la ciudad en la que viven por la posible creación de un vertedero de basura en terrenos cercanos a su lugar de residencia. Esta situación puede verse agravada, como en el ejemplo planteado, si junto con la inexistencia o carencia de datos suficientes para decidir los cursos de acción, las consecuencias de la decisión dependen de otros acontecimientos que todavía no existen y que pueden manifestarse en el futuro, como el crecimiento de la ciudad, el impacto del flujo de camiones en la infraestructura vial del sector, etc.

Así, la técnica Delphi es particularmente útil en investigaciones de conflictos orientadas a contribuir a su resolución y muy especialmente cuando:

- Es más fiable o necesaria la opinión de un grupo de expertos y/o grupo de personas que participan del conflicto por encima de la opinión individual.
- Para prever las consecuencias de una decisión sobre el conflicto, es mejor conocer la opinión de las personas expertas en el tema (por ejemplo, de los mismos actores).
- Las partes en conflicto están muy polarizadas, lo que hace contraproducente reunir las partes para que dialoguen.

Las fases de Delphi

- 1) Formulación del problema central: es el momento crucial.
- 2) Selección del panel de expertos.
- 3) Desarrollo del cuestionario: redacción (cuestionario no estructurado).
- 4) Análisis del primer cuestionario: categorización de respuestas.
- 5) Desarrollo del segundo cuestionario: estructurado y sistematizado.
- 6) Desarrollo del tercer cuestionario: jerarquizado sobre la base del consenso.
- 7) Desarrollo del cuarto cuestionario: justificación (de la disensión) y reargumentación de los puntos de vista.
- 8) Desarrollo del cuestionario final: postura definitiva con argumentos y contraargumentos.
- 9) Análisis de los resultados:
 - Temas mayoritarios sobre los cuales hay consenso mayoritario o total entre los expertos.
 - Temas importantes sobre los cuales no es posible llegar a acuerdo mínimo.
 - Temas secundarios sobre los cuales es posible encontrar puntos de consenso mayoritario o total.
 - Temas secundarios sobre los cuales no se puede encontrar ningún tipo de consenso.

Reportaje final:

- Puntos de consenso.
- Jerarquización de temas.
- Argumentos de apoyo y argumentos en contra.

Ruiz (1996, p. 268)

En términos de proceso, en esta técnica se realizan entrevistas progresivas a los expertos y/o implicados, las cuales serán cada vez más estructuradas en la medida en que tengáis más información sistematizada sobre el conflicto en estudio. Por eso, simultáneamente a la realización de las entrevistas, haréis una categorización de la información reunida.

En dicha categorización es importante:

- Distinguir los temas de consenso de los de disensión.
- Jerarquizar los temas mencionados según si reúnen: un consenso mayoritario y son de importancia, un consenso minoritario y son de importancia, un consenso mayoritario y no son de importancia y, finalmente, un consenso minoritario y no son de importancia. Los primeros reúnen muchos de los elementos que sería conveniente utilizar al inicio de una intervención, mientras que los segundos han de ser analizados con más detenimiento, ya que, además de la fuente probable del conflicto, son el objeto de resolución.
- En los temas de bajo consenso e importantes, distinguir los argumentos de apoyo y contraargumentos.

Así, esta técnica permite que, aun en situaciones de discrepancia frontal, podáis encontrar algunos puntos de consenso con respecto al conflicto, como por ejemplo en torno a una jerarquía de los aspectos o problemas que lo conforman.

En razón de la naturaleza del consenso detectado en torno a un diagnóstico de la situación conflicto (características generales, actores implicados, causas y efectos), lo que puede ser mayoritario o minoritario, y de la importancia del tema en cuestión para los implicados, el uso de la técnica Delphi nos permitiría distinguir cuatro escenarios básicos (Ruiz, 1996):

- a) Hay un consenso mayoritario y el tema es de mucha importancia.
- b) Hay un consenso mayoritario y el tema es de poca importancia.
- c) Hay un consenso minoritario y el tema es de mucha importancia.
- d) Hay un consenso minoritario y el tema es de poca importancia.

El grupo de discusión

El grupo de discusión, más que un instrumento de recogida de información, corresponde a un dispositivo de investigación donde los sujetos de la entrevista devienen en coinvestigadores.

Más que una entrevista grupal que puede ser el 'objeto de una investigación', el grupo de discusión se transforma en el 'sujeto investigador' (Ruiz, 1996).

Por eso en la investigación de un conflicto, el uso de esta modalidad de entrevista en grupo es extremadamente útil cuando:

- El investigador ha decidido hacer del proceso de investigación y de resolución del conflicto sin ayuda.
- Están implicados en el conflicto grupos
- La calidad y la perdurabilidad de la resolución del conflicto está relacionada con la agencia que tomen los grupos implicados en diagnosticarlo y solucionarlo.

Los grupos de discusión, en tanto dispositivo de investigación, se apoyan en dos principios:

- a) **Con respecto al conocimiento.** Si bien la práctica social nunca es totalmente discursiva, no es menos cierto que toda práctica social requiere del discurso como otorgador de sentido. Por lo tanto, en toda habla se articula el orden social y la subjetividad (Canales y Peinado, 1995). Si aplicamos este prin-

cipio al contexto de la investigación del conflicto, el grupo de discusión nos permite acceder a las estructuras de significado que dan sentido o mantienen esta práctica social.

b) Con respecto al grupo. Los relatos individuales tienen como condición la posibilidad y finalidad de acogerse al sentido (social). En el contexto del grupo de discusión, las aportaciones individuales buscan y producen ese consenso a través de su propia interacción. Así, en la dinámica (grupala) el grupo produce discursos que finalmente se hacen uno, el del mismo grupo (Russi, 1998). De esta forma, vosotros, en tanto moderadores, adoptaréis una posición estratégica como facilitador del encuentro de los mismos.

En consideración a estos dos principios, para la constitución del grupo deberemos cuidar, especialmente en una situación de conflicto, la selección de los participantes, de manera tal que no sea tan homogéneos que las relaciones de inclusión entre ellos resulten en la repetición de un discurso común, ni tan heterogéneos que las relaciones de exclusión entre ellos signifiquen una imposibilidad de llegar a consensos discursivos. De esta forma debéis evaluar si entre las partes en conflicto existen relaciones de intersección: existen elementos en común y otros no comunes (Russi, 1998).

Como moderadores cumpliremos las funciones de dirigir la sesión, puesto que propondremos los temas que discutirá el grupo, asignaremos el espacio y limitaremos el tiempo de la sesión, junto con las de participar en su diseño y el análisis de los discursos que éste ha producido (Russi, 1998).

Finalmente, todos los métodos de recogida que hacen uso de la conversación, al igual que la observación y la recogida de registros y documentos, pueden ser aplicados a los diferentes campos en los cuales se puede desarrollar un conflicto. En este sentido, las entrevistas como una modalidad de conversación orientadas a un objetivo preestablecido por un entrevistador, ya sean éstas:

- grupales o individuales,
- orientadas a la comprensión del conflicto como tal o a los significados que se le asignan.

Son una herramienta transversal del trabajo investigativo e interventivo desde las instancias de mediación de conflictos interpersonales hasta la gestión de conflictos sociales.

Actividad

Haced la actividad 5.

La orientación hacia la resolución parte del supuesto de empoderizar y promover la concienciación de los actores del conflicto para que sean activos partícipes de su exploración e intervención, con lo cual logramos los objetivos de carácter *emic*, al indagar en una situación de conflicto incorporando a sus actores de manera parcial o total en la obtención de información y, en su resolución.

Por otro lado, en la orientación hacia la obtención de información, responderéis a objetivos *etic* en tanto la responsabilidad de la comprensión e intervención del conflicto corresponderá exclusivamente a vosotros como equipo evaluador.

Por último, no debéis caer en una rigidez metodológica que a la larga dificulte vuestra comprensión y restrinja vuestras posibilidades de facilitar la gestión o resolución del conflicto.

Instrumentos de recogida y tipos de diseño

Como os habréis dado cuenta a lo largo de esta presentación de instrumentos de recogida e información, la orientación que los imprimáis, hacia el objetivo o hacia la facilitación de la resolución del conflicto, corresponden, respectivamente, a los diseños de investigación de estudio de caso, investigación participativa o investigación acción participativa.

Vosotros como investigadores sois el principal instrumento de recogida y análisis de la información y, como tal, debéis ser flexibles, creativos y sensibles frente a vuestro objeto y campo de estudio en el momento de diseñar y reformular las estrategias de obtención de información (Krause, 1995).

2. Evaluación del conflicto y toma de decisiones

Realizada una primera indagación acerca de la naturaleza del conflicto en cuestión, una primera pregunta que se plantea es si tenemos la información suficiente para tomar una decisión sobre cómo intervenir o actuar en él, o si es necesario recabar información nueva o ahondar en algún aspecto de la que ya poseemos.

Si asumimos que tenemos la información requerida para conducirnos de manera eficaz y eficiente, es necesario responder a preguntas de otro orden.

2.1. ¿Estamos ante un conflicto?

Tomaremos como una definición operacional la que señala que estamos frente a un conflicto cuando una parte o actor social percibe que otra parte o actor lo ha afectado o está por afectarlo de forma negativa en algo que estima o le interesa de forma importante (Robbins, 1996). Por tanto, el reconocimiento del conflicto está afectado por la percepción de que el cumplimiento de los intereses de otro afecta al cumplimiento de los propios.

Diríamos, pues, que la condición mínima para reconocer una situación como conflictiva es que al menos una de las partes en cuestión la reconozca así.

Es decir, habría conflicto aunque una de las partes no reconociera la situación como tal y/o tuviese otra definición de ésta. También puede darse el caso, obviamente, de que las dos partes reconozcan el conflicto aunque puedan no estar de acuerdo en su definición, atribuciones causales, consecuencias y vías de resolución.

Situaciones conflictivas

En términos prácticos se trata de situaciones diversas, y que demandan un tratamiento también especial.

2.2. ¿Merece el esfuerzo entrar en un proceso de resolución dialogada del conflicto?

Como hemos visto, estamos frente a un conflicto cuando entre dos o más partes al menos una de ellas ve comprometido el cumplimiento de intereses importantes por las acciones o intereses de las otras.

En términos generales, se plantea que es conveniente afrontar un proceso de resolución de conflictos cuando:

- a resolución oferta la posibilidad de una alternativa mejor a la que se obtendría por defecto,
- se piensa que dichos esfuerzos pueden efectivamente conducir a esa meta, y
- el esfuerzo que se calcula destinar quedará retribuido por el resultado previsto del proceso.

En términos específicos, la decisión de asumir un proceso de resolución dialogada del conflicto tiene una complejidad mayor. Y es que aunque también pasa muchas veces por una evaluación del esfuerzo que ello pueda significar, de las probabilidades de éxito de ese esfuerzo y de la valoración de lo que se puede ganar a través de él, aquí lo que se valora no es sólo que sea más conveniente que las alternativas de no entrar en el proceso, sino también de las que implican hacer uso de otros recursos, como el uso de la fuerza en cualquiera de sus formas.

Por eso, esta valoración de lo que se desea lograr a través de un proceso dialogado de resolución no es un mero y frío proceso de cálculo egoísta. Es parte de ella el entendimiento de que en la mayoría de las situaciones de conflicto, en su resolución, las partes se juegan no sólo su satisfacción o felicidad, sino también la calidad y cuidado de la relación entre ellas, en el presente y en el futuro.

Por eso en dicha valoración de la ventaja de lo que se pueda conseguir mediante un proceso de este tipo, y no de otro, forma parte integral la consideración de nuestra responsabilidad por la convivencia social. Tanto en el sentido contingente de la importancia que le demos al cuidado de la relación con la otra parte, como en el más fundamental de comprender que en la capacidad que tengamos de resolver los conflictos por vías dialogadas, que permitan al otro poner sobre la mesa su punto de vista y apreciación, y llegar a criterios de resolución recíprocos y consensuados, se juega buena parte de la posibilidad de vivir en una sociedad justa y diversa.

2.3. ¿Desde qué posición es conveniente entrar en el proceso de resolución de conflictos?

Si fuerais una de las partes involucradas en el conflicto, una primera pregunta que os deberíais plantear es si es conveniente llevar el proceso de manera personal o si conviene la participación de algún tercero.

Algunas preguntas que pueden llevar a clarificar esta cuestión son:

- ¿Estoy en un estado emocional que me permita tener serenidad, amplitud y claridad para considerar la situación y sus alternativas de solución?

- ¿La resolución del conflicto es de mi competencia o responsabilidad?
- ¿Tengo las competencias (conocimientos y destrezas) necesarios para la buena realización del proceso?
- ¿Tengo el poder o las garantías de que, una vez acordada una solución, ésta será cumplida por la otra parte?

Una respuesta negativa a cualquiera de estos interrogantes puede constituir una razón suficiente para pensar en la necesidad de la intervención de un tercero.

Si del balance a las respuestas a estas interrogantes obtuviéramos que es conveniente la participación de un tercero, o si lisa y llanamente ése fuera el papel con que llegamos a compenetrarnos con un conflicto (como investigadores, asesores, interventores sociales, terapeutas, etc.), es necesario evaluar qué tipo de tercería es requerida para la resolución del conflicto.

De las diversas prácticas en negociación la literatura recoge al menos cuatro figuras:

a) El mediador. Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante el razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.

b) El árbitro. Tercero con autoridad para dictar un acuerdo. Puede ser voluntario, es decir, solicitado por las partes u obligatorio, esto es, prescrito sobre las partes por un contrato o ley.

c) El conciliador. Tercero confiable que proporciona un vínculo informal de comunicación entre las partes.

d) El consultor. Tercero imparcial, capacitado en manejo de conflictos, cuyo papel es el de mejorar las relaciones entre las partes y facilitar que lleguen mediante una solución creativa del problema a un arreglo.

Pero aún es importante añadir la figura del **representante**, quien suele ser un profesional capacitado en alguna de las áreas del manejo de conflictos y/o de la materia en cuestión, más corrientemente abogado, psicólogo, sociólogo o ingeniero comercial, quien representa a una de las partes en la mesa de negociación, habitualmente frente a otro representante. Ésta es una figura muy usada en casos de divorcio o en negociaciones entre sindicatos y empleadores.

2.4. Elección de la disposición según el contexto

Ya sea porque os toque encarar un proceso de negociación que os implique directamente o que estéis en representación de una de las partes, según ciertos autores (en Robbins, 1996) existen al menos cinco tipos de disposiciones básicas de participar de un conflicto según el grado de cooperación y de asertividad:

- 1) **Competitiva:** busca satisfacer los intereses propios prescindiendo del impacto sobre los otros.
- 2) **Colaboradora:** aclara diferencias y busca satisfacer totalmente los intereses de todas las partes en conflicto.
- 3) **Evasiva:** deseo de retirarse o evadirse del conflicto y/o de la otra parte involucrada.
- 4) **Complaciente:** consiste en poner los intereses de la otra parte por encima de los propios.
- 5) **Concesiones:** busca ceder algo a cambio de una solución parcialmente satisfactoria.

Según estos autores, no existe una disposición que sea en sí misma mejor que la otra, sino que eso dependerá de la situación. Aunque este enfoque situacional de las disposiciones proviene desde los estudios organizacionales, pensamos que sus consideraciones pueden ser de utilidad también para otros ámbitos psicosociales del conflicto.

Así recomendamos disponerse en:

1) Competencia cuando...

- Hay emergencia y la acción rápida es decisiva.
- En asuntos importantes en que se necesita implantar medidas impopulares.
- Hay en juego intereses vitales.
- La otra parte saca provecho de un comportamiento no competitivo.

2) Colaboración cuando...

- Ambos conjuntos de intereses son demasiado importantes como para que ocurra una transacción.
- Su objetivo es aprender.
- Para obtener compromiso en las soluciones.
- Para integrar intereses y sumar esfuerzos.

3) Evasión cuando...

- Un asunto es trivial o esconde asuntos más importantes.
- No percibe oportunidad actual para sus aspiraciones.
- Los efectos negativos de afrontar serán mayores que los beneficios.
- Para permitir que las partes recobren la tranquilidad.

4) Complacencia cuando...

- Sospechéis que estáis equivocado y creéis que es importante escuchar otra opinión.
- Para aprender y mostrar que se está dispuesto a ceder ante buenas razones.
- Cuando los asuntos en juego sean más importantes para el otro que para vosotros y deseéis mantener la cooperación.
- Va a ser superado y es necesario disminuir la pérdida.

5) Acordar concesiones cuando...

- Las partes sean de un poder similar y estén en conflicto a propósito de metas mutuamente excluyentes.
- Es necesario alcanzar acuerdos parciales o temporales en asuntos complejos.
- Hay presión de tiempo y una salida por concesiones parece razonable.
- Las metas en cuestión son importantes pero no valen el esfuerzo de una negociación más larga o profunda.

2.5. La decisión de resolver el conflicto y el diseño de las conversaciones

Un conflicto entre partes se asemeja en su manifestación al quiebre comunicacional, es decir, una situación en que parece que tocamos el límite de las posibilidades de entendernos con otra persona, donde todos nuestros esfuerzos para que la otra parte considere nuestros planteamientos y/o para considerar los de ella parecen improductivos.

La forma típica que toma esta situación es la conversación de juicios personales: todo lo que se intercambia en ellas son aseveraciones, las más de las veces apresuradas o prejuiciadas, que intentan definir la situación, sus causas, efectos y responsables. Obviamente cada parte se esfuerza por imponer su definición, que suele atribuir la responsabilidad a la otra parte, a lo que sigue una serie de juicios sobre ella y sus motivaciones.

Aunque prolongar o permanecer en este tipo de conversación puede agravar la situación de conflicto, manteniéndonos en la pasividad de la mera constatación de los hechos o precipitando una ruptura, su acontecimiento es una buena señal de que intereses importantes han sido vulnerados.

Si lo que nos interesa es iniciar un proceso de resolución dialogada de conflictos, es importante estar atentos al tipo de conversación en que estamos participando y procurar desplazarnos hacia una en que el tema sea coordinar las acciones que nos permitan efectivamente darle solución.

Así, proponemos tres tipos de diseños básicos de conversaciones según su aportación y proximidad a una situación de resolución dialogada del conflicto (basado en Echeverría, 1997).

Cuando presentimos que las posibilidades de la conversación que estamos sosteniendo acerca de una situación problema tocan a su fin, un buen recurso es procurar abrir una puerta para una futura conversación (en que os sintáis más tranquilos, con las cosas más claras, con la información que necesitáis para seguir negociando, en un lugar que os parezca más apropiado, o con toda la gente que pensáis que debe estar en la negociación, etc.). En tal caso hemos pasado del *impasse* comunicacional a una **conversación para sostener futuras conversaciones**. La conversación para acordar una futura conversación puede basarse incluso en una observación acerca de la dificultad que tenemos para poder conversar, es decir, en una conversación acerca de la conversación:

"Quizás usted esté de acuerdo conmigo en que nos está siendo difícil tratar este asunto en este momento. Llevamos cerca de dos horas en ello y ambos podemos estar cansados. ¿Le parece que mañana por la mañana nos reunamos al comenzar la jornada?"

También son atendibles los motivos ya sugeridos, como la necesidad de tomar distancia para mirar las cosas con más serenidad o claridad, de conseguir información importante para la toma de la decisión, de sopesar la cuestión con un asesor, socio o jefe, de procurar un lugar neutral para la próxima sesión, de darle un tiempo a la otra parte para que evalúe las cosas con calma o de reunir en la mesa de negociación a quienes tienen efectivamente el poder de tomar las decisiones que se requieren, entre otros factores.

La conversación para futuras conversaciones, como su nombre indica, nos abre el camino para otro tipo de conversación que, si bien no es propiamente un diálogo sobre qué cosas hacer directamente sobre el conflicto o problema, se encuentra más próxima a ella: **la conversación sobre posibles acciones**. Es un tipo de conversación que no se ubica aún en el tiempo de lo presente y factual, sino de un futuro posible, condicional. Esto hace de este tipo de conversaciones una invaluable oportunidad para explorar alternativas, imaginar y calcular escenarios posibles; esto es, para ampliar nuestro horizonte de posibilidades.

Este tipo de planteamientos incluso pueden cumplir la función de facilitar que el otro evalúe por sí mismo la viabilidad o inviabilidad de la alternativa de solución que propone. También se pueden sugerir en ella acciones previas, como recabar cierta información que parece crucial para hacer un buen diagnóstico del problema en cuestión.

Responded a la pregunta:

¿Qué pasaría si...? Es un ejercicio que se puede hacer solo o con la contraparte:

"Supongamos que acepto su propuesta y le cedo mi propiedad en el llano a cambio de la que me ofrece en la montaña. Es cierto que es mayor, pero ¿cómo podría continuar yo allí con mis cultivos de trigo?"

Lo importante de este tipo de conversaciones es que efectivamente esté dirigida a ampliar el horizonte de alternativas posibles para todas las partes involucradas.

Adicionalmente, por tratarse de una conversación sobre posibilidades (y no de acciones o de compromisos que se deban adquirir en el momento mismo) contribuye a:

- a) relajar los ambientes de negociación y las relaciones entre las partes y
- b) a generar una situación en que "trabajamos juntos" para encontrar la mejor solución a este problema (asunto que nos reúne).

Es decir, permite reemplazar la muchas veces inhabilitante situación de enfrentamiento, por una de re-uniión en torno a un asunto en común.

Finalmente, está la **conversación para la coordinación de acciones**, que actúa directamente sobre el problema, generando acciones futuras para hacerse cargo de los problemas involucrados en el conflicto.

Su objetivo es lograr intervenir en el estado actual de las cosas, generando acciones que tiendan a la resolución del conflicto.

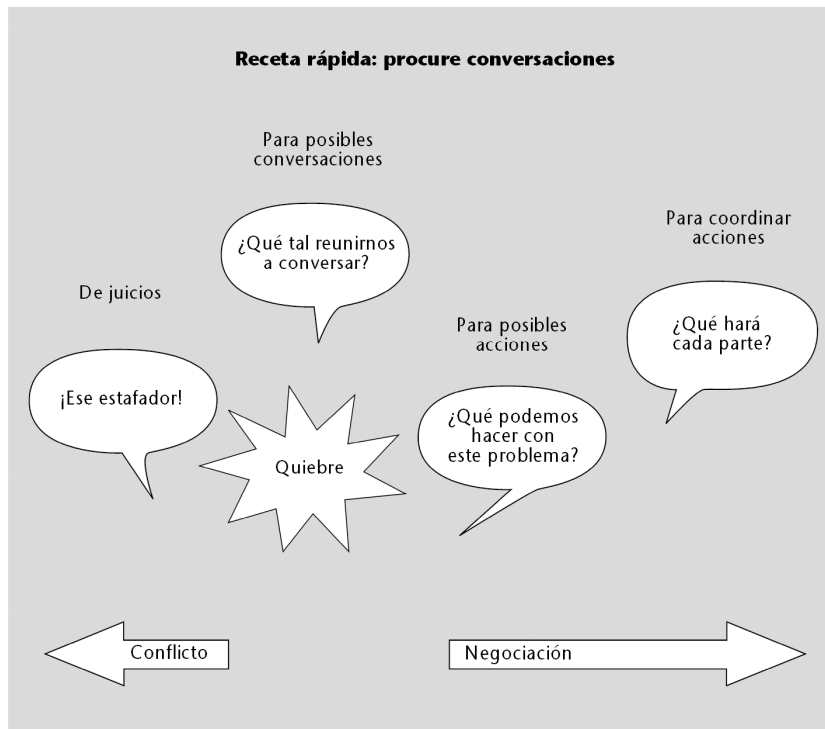
Los actos lingüísticos que nos mueven en esa dirección son las **peticiones, ofertas, promesas y declaraciones**:

"¿Qué tal si usted me ayuda a averiguar una manera de resolver la cuestión de la siembra en ladera de la montaña? Si ésta fuera conveniente, yo no tendría ningún problema en reconsiderar su oferta."

Si bien estos cuatro diseños de conversaciones no agotan las múltiples posibles, sí que señalan un camino para moverse hacia la resolución dialogada de conflictos.

Es importante subrayar que, para que el tránsito de una conversación de juicios personales hacia otra de coordinación de acciones sea posible, es imprescindible que éste, además de seguir las acciones lingüísticas sugeridas, se vea acompañado de un cambio genuino del estado emocional de confrontación a uno de apertura y respeto mutuo. Sin él, lo más probable es que los cambios de conversaciones sean dificultosos y poco dignos de confianza.

Figura 3. Ruptura y diseños de la conversación



3. Dos estrategias de negociación

3.1. Las estrategias distributiva e integrativa para la negociación

La literatura plantea la existencia de dos estrategias básicas en el momento de afrontar un proceso de negociación.

La más común es la **distributiva**. Su mejor imagen es la del gráfico circular: se busca repartir una suma finita de recursos. En teoría de juegos ésta responde a un modelo de juego suma-nula o de ganar-perder, en que las ganancias de una parte son las pérdidas de la otra. Las damas, el ajedrez o un partido de fútbol son ejemplos de este tipo de juegos. También la concepción tradicional de que la economía es la ciencia que se enfrenta a cómo resolver mejor la relación entre unos recursos finitos para la producción de bienes y servicios, por un lado, y unas necesidades crecientes e ilimitadas de la población, por el otro, lo que llamamos la *metáfora de la escasez*, condiciona un juego de este tipo.

Por otro lado, se ha planteado que es posible abordar las negociaciones con una estrategia **integrativa**, en la que los intereses y recursos de las partes involucradas conforman una especie de monto de recursos que permite ampliar el horizonte de posibilidades para ellas. En teoría de juegos, ella correspondería a una lógica de juego de suma no-nula, o juego ganar-ganar. En este tipo de juegos las ganancias de uno son las ganancias del otro, y viceversa.

Cuando el premio Nobel de economía alternativa, Manfred Max Neef (1986), plantea que las necesidades son finitas y clasificables, y que los satisfactores posibles de estas necesidades son casi infinitos y culturalmente definidos, propone un modelo de economía que se asemeja a una estrategia integrativa de negociación de intereses y bienes.

En la tabla adjunta podemos apreciar una comparación entre ambas estrategias según el modo en que consideran los recursos en juego, las motivaciones, los intereses involucrados y la importancia que le dan a la relación entre las partes.

Cuadro comparativo de las estrategias distributiva e integrativa

Comparación		
Características	Distributiva	Integrativa
Recursos	Fijos y limitados	VARIABLES y ampliables
Motivaciones	Ganar uno, perder el otro	Ganar uno y que gane el otro

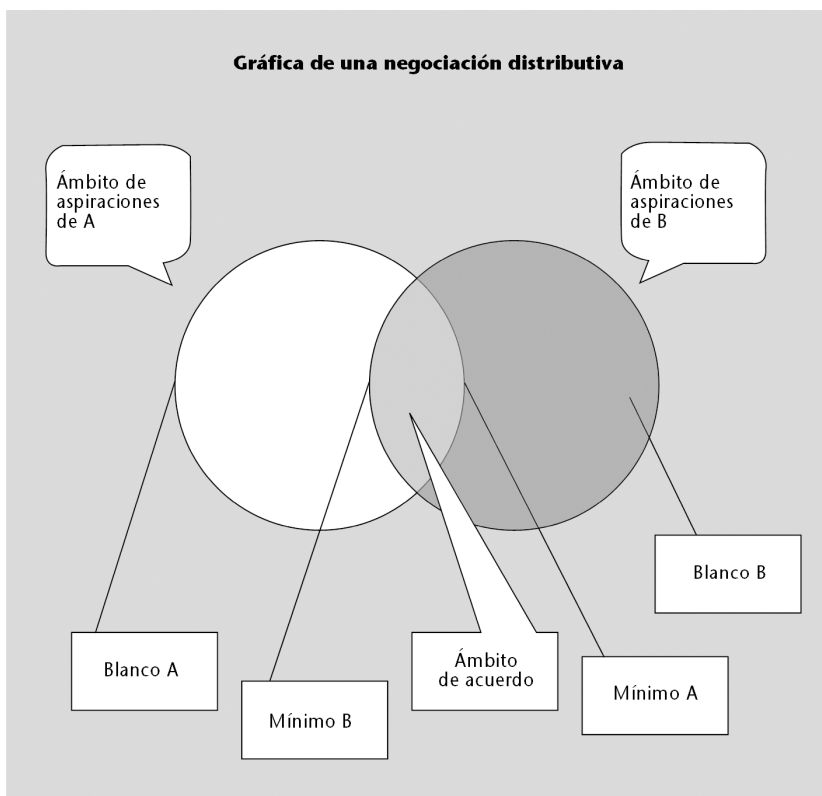
Basado en Fisher, Ury y Patton (1996).

Comparación		
Intereses	Opuestos el uno al otro	Convergentes o congruentes
Relación	De corto plazo	De largo plazo

Basado en Fisher, Ury y Patton (1996).

Otra manera de representar las diferencias entre ambas estrategias de negociación sería la siguiente. Imaginemos para la estrategia distributiva dos partes en negociación (A y B), donde el ámbito de intereses de cada parte puede expresarse gráficamente como un conjunto delimitado que tiene un polo que señala su máxima aspiración o meta (+) y otro que señala su mínimo aceptable (-). A su vez, el máximo de A está en la dirección del mínimo de B, y viceversa, lo que genera una tensión que reduce el ámbito de acuerdos posibles entre los mínimos aceptables para cada parte. Para ello podemos recrear una situación cotidiana, como la compra de un coche, pero el diagrama puede ser aplicado a cualquier otra situación de conflicto. Si A es el comprador, su meta estará en el precio más bajo posible, lo que seguramente rebasará el mínimo aceptable por el vendedor B. A la inversa, B se sentirá probablemente satisfecho si saca el máximo precio posible al coche en cuestión, cifra que seguramente está más allá del mínimo logrado con que se sentiría satisfecho A. El resultado: acodarán un precio entre el mínimo que está dispuesto a aceptar B y el último precio que A considerará razonable pagar por el coche.

Figura 4



Basado en Fisher, Ury y Patton (1996).

Sobre esta misma figura, podemos imaginar cómo podría ser representada una estrategia de negociación integrativa. En la estrategia distributiva, las partes suelen reducir el éxito o fracaso en el proceso de negociación a un solo criterio o interés (en este ejemplo, precio), frente al que se plantean ya de entrada con mínimos y máximos prefijados. En una estrategia integrativa, esta misma transacción se daría en términos más amplios. Si bien podríamos seguir imaginando los ámbitos de intereses de A y B como dos conjuntos que pueden tener zonas de intersección, éstos serían conjuntos de intereses múltiples, quizás jerarquizados de alguna forma, pero en ningún caso sólo por **un** criterio con dos polos. Por eso los conjuntos pueden intersectarse también de diversas maneras.

Ejemplo de alternativas de negociación

Siguiendo nuestro ejemplo, es fácil considerar que probablemente A no sólo quiere un buen precio, sino también un buen servicio de venta, es decir, algún tipo de garantía sobre la calidad de lo que está comprando, y seguramente preferiría adicionalmente pasarse un buen rato en la negociación que uno desagradable. Por su parte, B probablemente no sólo estará interesado en una buena ganancia sobre el precio del coche, sino también en otros aspectos relevantes para un negocio, como un cliente satisfecho que puede volver o recomendar el lugar a otros. Hasta aquí ya tenemos suficiente como para apreciar que las alternativas de negociación pueden ampliarse a otros intereses en común, además del precio de compra-venta.

¿Se os ocurren algunos?

Como puede desprenderse de este breve ejemplo, la negociación sobre la base de una estrategia distributiva, al contemplar un sólo tipo de interés y una sola medida de éste, tiene una serie de debilidades en la resolución de conflictos.

Puede derivar en **resultados pobres** para ambas partes:

Ejemplo de resultados pobres

Por ejemplo, para A obtener un precio relativamente bajo de compra, pero que desaprovecha una opción más conveniente, como llevar algunos de los servicios complementarios mencionados; y para B, lograr un precio razonable de venta, pero que desaprovecha una ganancia adicional derivada de agregar un producto más a la venta.

También, como suele concentrarse en una adscripción a las posiciones tomadas, y sobre todo a las asumidas inicialmente (como por ejemplo el primer o segundo precio de oferta), descuida los intereses simultáneos y subyacentes, pudiendo producir **resultados insensatos**. Siguiendo la situación de la compra-venta del coche, por una mera cuestión de lealtad a la primera cifra ofertada o al precio de pizarra, ambas partes podrían sentirse tentadas a abandonar la negociación en algún punto, sin considerar, por ejemplo, que atendiendo a los precios de referencia de mercado, estaban consiguiendo un buen precio. Es decir, que abandonaban una buena oportunidad por tener mínimos y máximos irreales o mal informados.

Más ejemplos de alternativas de negociación

Así, por ejemplo, junto a la cuestión del precio, podría solicitarse u ofrecerse alguna garantía de calidad, servicios complementarios, como por ejemplo, algún seguro de coches o manutención gratuita durante determinado periodo de tiempo, o bien productos adicionales, como un juego de recambio de neumáticos gratuito, como de hecho hacen actualmente varias casas de ventas de coches.

También resulta **ineficiente**, ya que su táctica asociada de iniciar la negociación con posturas extremas (en este caso, por ejemplo, con el mínimo precio posible de pagar o el máximo posible de cobrar) y proceder luego por aproximaciones paso a paso, es bastante lenta y engorrosa.

Finalmente, es **peligrosa para las relaciones**, ya que no sólo no se ocupa de los sentimientos de la otra persona, sino que, al operar sobre una identificación de las partes con las posiciones asumidas en público, hace que negociar sea un enfrentamiento de voluntades, donde finalmente sus resultados, basados la mayoría de las veces en ceder algo por otra cosa, redundan en una derrota relativa para cada cual o total para alguna de las partes.

4. Un modelo de estrategia integrativa: el método Harvard de negociación

Por contraparte a la estrategia distributiva, para los autores del método Harvard de negociación, un **buen método de negociación** debe (Fisher, Ury y Patton, 1996¹):

⁽¹⁾A excepción de los casos en los que se indique expresamente, la totalidad de la presentación de este método está basada en la obra de estos autores.

- a) Conducir a un acuerdo sensato, si éste es posible.
- b) Ser eficiente.
- c) Mejorar o al menos no deteriorar la relación entre las partes.

A su vez, un **acuerdo sensato** se caracterizaría por:

- Satisfacer los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible.
- Resolver los conflictos de intereses con equidad.
- Ser duradero.
- Tener en cuenta los intereses de la comunidad.

Habitualmente, dentro de la mirada unidimensional de la estrategia distributiva de negociación, suele plantearse la disyuntiva sobre si es mejor mostrarse duro o flexible en el proceso de negociación. Una buena metodología integrativa tiene en cuenta que toda negociación se da simultáneamente en dos niveles:

- a) El **contenido** (qué) o materia de la negociación, y
- b) La **forma** (cómo) o la relación de negociación.

Dentro de la **materia** de negociación encontramos cuestiones como plazos, condiciones de compra-venta o contratación, precios, cifras, fechas, obligaciones, entre otras.

Dentro de la **forma** de negociación encontramos cualidades menos tangibles, pero fundamentales en el éxito de un proceso de negociación, como por ejemplo el equilibrio que se da entre lo racional y lo emocional, el grado de confianza que se genera entre las partes, la facilidad o dificultad con que se desarrolla el proceso comunicativo, la actitud de aceptación o rechazo hacia la otra parte y sus planteamientos, el grado de comprensión mutua y el énfasis puesto en la persuasión o la coacción, por citar algunas.

Es decir, mientras negociamos una materia, simultáneamente negociamos la manera en que es negociada: es decir, metanegociamos la negociación.

Así, por ejemplo, como se apreciará más adelante, en el método Harvard, también llamado *negociación basada en principios*, la cuestión no es si ser duro o blando, sino cómo ser duro con el problema y blando con las personas.

No se trata de un cambio de táctica, sino de estrategia o juego, de pasar de una negociación distributiva basada en posiciones, a una integrativa basada en intereses, en principios y en los méritos de la cuestión. En ésta, los participantes están solucionando un problema que los reúne: su imagen es la del trabajo "hombro con hombro". Su objetivo es conseguir un resultado sensato, de manera eficiente y amistosa.

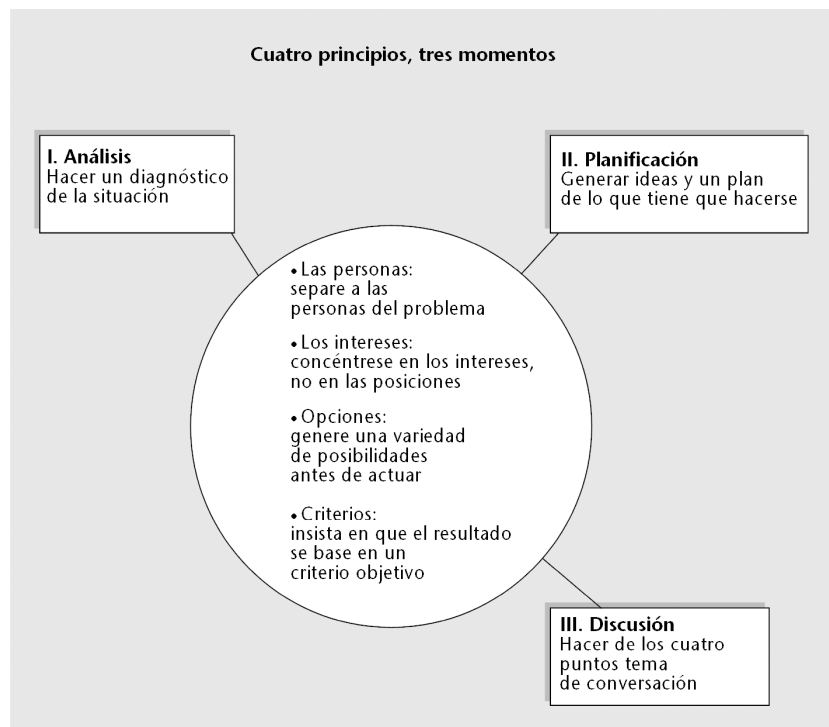
4.1. Cuatro principios en tres momentos

La negociación basada en principios plantea que todo proceso de negociación posee básicamente tres momentos:

- I. El **análisis**, cuyo objetivo es poder realizar un diagnóstico de la situación.
- II. La **planificación**, destinada a la generación de ideas y de un plan de lo que hay que hacer para solucionar el conflicto.
- III. La **discusión**, sobre la manera más eficiente y eficaz de realizar el plan de solución.

En cada uno de estos tres momentos, y dirigido en cada caso al objetivo perseguido, es necesario aplicar los cuatro principios de este método de negociación:

- 1) Las **personas**, separe las personas del problema.
- 2) Los **intereses**, concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- 3) Las **opciones**, genere una variedad de opciones antes de actuar.
- 4) Los **criterios**, insista en que el resultado se fundamente en un criterio objetivo.

Figura 5. Diagrama del método Harward

Basado en Fisher, Ury y Patton (1996).

4.2. Separe las personas del problema: asegure una relación de trabajo

Ante todo, es importante mantener siempre a la vista que por muy fríos que puedan parecer, **los negociadores son personas**.

Recordad que todo negociador tiene dos tipos de intereses: la sustancia y la relación. En un proceso de resolución de conflicto es muy importante poder separar la sustancia de la relación, para poder encarar directamente el asunto en cuestión.

Para facilitar este proceso, puede ser útil encarar tres dimensiones involucradas en todo conflicto y en toda negociación:

- a) la percepción del problema,
- b) la emoción ligada a esta percepción, y
- c) la comunicación de las percepciones, emociones y opiniones.

4.2.1. La percepción: "poneos en los zapatos del otro"

En buena medida, todo conflicto contiene una diferencia de percepciones, de perspectiva. En ese sentido, una importante fuente de los conflictos radica en este tipo de diferencias.

Por eso en un proceso de negociación resulta de gran ayuda tratar de saber en qué consiste exactamente esa diferencia, evaluar hasta qué punto constituye realmente una diferencia, y qué efectos produce en la situación de conflicto.

En no pocos casos sucede que después de este ejercicio el conflicto se revela como aparente y las diferencias, como prácticamente inexistentes o irrelevantes.

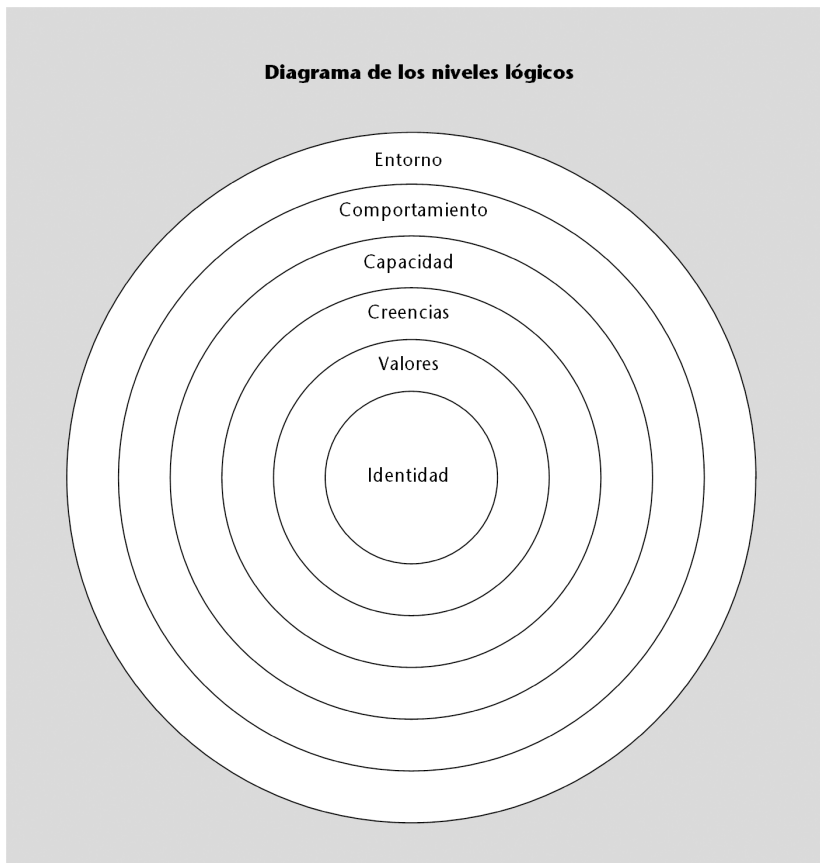
Para conocer la percepción que la otra parte tiene sobre la situación problema, no existe mejor receta que el intentar **ponerse "en los zapatos del otro"** y observar la situación desde ellos. Es lo que se llama *alcanzar la segunda posición*.

Hasta la respuesta más breve mencionará **ámbitos** o niveles lógicos donde, según la otra persona, radica el conflicto (basados en McDermonntt y O'Connor, 1999):

- **Identidad** ("yo no soy de las personas que..." o "es que tú eres un sinvergüenza").
- **Valores** ("es **inmoral** que los trabajadores..." o "me parece una **falta de respeto** que").
- **Creencias** ("no me parece que sea un buen negocio para el país cambiar un bosque nativo por cien puestos de trabajo temporales").
- **Capacidades** ("me siento **incapaz** de reaccionar de otra manera cuando ella me pregunta dónde he estado").
- **Comportamiento** ("paga la pensión fuera de la fecha acordada y de manera irregular") y **entorno** ("con este ruido **ambiental** nos es casi imposible concentrarnos").

Hacer preguntas

Una herramienta sencilla pero extremadamente útil es hacer preguntas tan sencillas a la otra parte como por ejemplo: "¿Qué apreciación tiene usted de la situación?"

Figura 6. Diagrama de los niveles lógicos

Basado en McDermontt y o'Connor (1999)

Aunque una respuesta completa puede abarcar varios ámbitos o niveles, es importante estar atento a **cuál es el definitorio** para el otro, porque allí radica el horizonte de las soluciones que considerará como satisfactorias.

La **imaginación** es otro recurso fundamental para intentar observar o sentir la situación desde los pies de la otra parte. Basta con que dispongáis de un espacio y un tiempo para haceros las siguientes preguntas: ¿cómo se verá la situación desde la situación de él o ella? ¿Qué pensará? ¿Cómo se sentirá? ¿En qué cosas centrará su atención?

Finalmente, en la conversación es posible también **seguir la argumentación del otro** como quien sigue un camino más para llegar a un lugar por el mero hecho de que le interesa conocer esa nueva ruta.

Por último, dos consejos más pueden ser de utilidad: a través de esas preguntas explorad sinceramente cómo percibe el otro el conflicto y su solución. Buscad también soluciones alternativas que se desprendan de las definiciones que la otra parte da de la situación, y sed siempre consistentes con vuestros principios

Ámbito o nivel definitorio

En un conflicto de pareja, por ejemplo, ¿cómo sería tener que llegar a casa y atender a los niños solo y que ella llegase cada noche cansada a ver la televisión? O en un conflicto laboral, ¿cómo sería costearse el mes con este salario? ¿Trabajar en este ambiente?

en la conversación (no contradigáis vuestros principios básicos) respecto a la manera de cultivar el clima de confianza necesario para que el proceso de negociación llegue a buen puerto.

4.2.2. Las emociones: cree un clima propicio

En un proceso de negociación, como en cualquier interacción comunicativa, la expresión de las emociones suele ser mucho más significativa que lo meramente dicho. Es decir, el cómo se dicen las cosas, el tono emocional que las acompaña, determina el significado que tendrá lo que se dice.

Os pueden ayudar preguntas como:

"Entonces, ¿la cuestión es que el pago irregular de la pensión no le permite planificar cómo puede cubrir los gastos de alimentación del mes? Por tanto, quedaría solucionado el problema si cada año su ex esposo le depositase un fondo de reserva para cubrir estos periodos que quedan en blanco?".

Por eso es importante ser capaz de reconocer las emociones propias y las del otro.

Conciencia de uno mismo

Tomad conciencia de vosotros mismos. ¿Cómo es el tono y el volumen de mi voz? ¿Estoy hablando de manera dulce o brusca? ¿Puedo ser más cálido? También es importante que toméis conciencia de vuestra posición corporal. ¿Sugiero receptividad, cerrazón o ataque? ¿Tengo alguna zona de mi cuerpo tensa? ¿Qué tal relajarla? Y la otra parte, ¿qué me dice con su voz, con su postura corporal? ¿Está tranquila, nerviosa, receptiva, a la defensiva, lista para el ataque?

Una vez que os hayáis percatado del estado emocional o las emociones que expresa cada cual, y sobre todo si éstos no favorecen un buen clima, puede ser importante **hacerlos explícitos y darles una legitimidad dentro de la conversación.**

Puede incluso ser conveniente partir con las propias emociones, a través de una expresión del tipo: "La verdad, me siento algo intimidado por el volumen que está tomando esta conversación ¿le importaría si hablamos algo más bajo?", o bien dando pie al otro para que exprese lo que siente y aliviar así la tensión: "Tengo la impresión de que lo último que he dicho le ha molestado. ¿Es correcto? Si así fuera, le ruego me disculpe, y me gustaría saber qué lo ha incomodado".

Dad así un espacio para la expresión de las emociones, en donde éstas sean reconocidas como legítimas. Permitid que la otra parte se desahogue. Nada más nocivo para una negociación que el efecto "olla de presión", producido por

un ambiente en donde las emociones no pueden ser expresadas o habladas. En ese caso, la olla estalla de manera incontrolable en el momento menos oportuno.

Es importante que ningún estallido emocional, ni propio ni de la otra parte, os saque del camino, del propósito de resolver la cuestión sustancial del conflicto.

Cuando se produce una explosión emocional, a veces es fácil dejarse llevar por ese cauce. Es lo que en psicología suele llamarse *escalada simétrica*.

Para mantener el propósito es importante que consideréis los estallidos emocionales como lo que son: expresión de las emociones del otro. No los personalicéis, no hagáis atribuciones. También es bueno mantener en mente cuál es la meta o el motivo por el que habéis decidido iniciar la negociación.

Para procurar estados emocionales serenos en el otro, **usad gestos simbólicos**: ofreced un vaso de agua, preguntad si está cómodo, procurad estar sentados a la misma altura y preferiblemente en una posición que recuerde un trabajo "hombro con hombro".

4.2.3. Comunicación: asegurad el entendimiento recíproco

En rigor se da la comunicación sólo si hay un entendimiento recíproco, común.

Habitualmente estamos muy acostumbrados a que comunicarnos es manifestar nuestro parecer, pero descuidamos lo que la comunicación tiene de saber escuchar el parecer del otro. Por eso os damos los siguientes consejos:

- **Escuchad activamente. Recapitulad.** De cuando en cuando expresad brevemente a la otra parte lo que habéis entendido de lo que ha dicho hasta ese momento, a fin de aseguraros de haberlo entendido correctamente. También debéis tratar de encontrarle el lado razonable al parecer del otro y hacérselo saber. Por muy en desacuerdo que uno esté con las apreciaciones de la otra parte, éstas siempre contienen algo razonable, aunque sólo sea respecto de la lógica propia del otro.
- **Hablad con el fin de que se os entienda.** Recordad que así como para vosotros es en extremo valioso comprender la apreciación del otro para poder tener una mejor idea del conflicto y sus vías de solución, también para aquél vuestro entender es muy importante para poder aportar con ideas pertinentes. Resistid la tentación de hablar para sentirnos importantes o poderosos o para atacar u ordenar.

- **Hablad sobre vosotros mismos.** Hablad sobre vuestro parecer o vuestros sentimientos. Destinar la conversación a opinar sobre la conducta, opiniones o intenciones del otro sólo os hará volver a la conversación sobre juicios personales.
- **Hablad siempre con un propósito.** Aunque parezca obvio, evitar hablar de más es evitar la mayoría de los malos entendidos. Procurad que cada vez que habléis sea para contribuir a la resolución del conflicto: sugiriendo una idea, manifestando un parecer o sentir, indagando sobre una opinión, para asegurar el entendimiento, entre otras cuestiones.

4.3. Concentraos en los intereses, no en las posiciones

El foco de la negociación integrativa es **desplazarse desde las posiciones a los intereses en juego**. Lo importante es conciliar los intereses, no las posiciones, ya que éstos se encuentran en la base del problema.

Su tesis es que tras las posiciones opuestas, siempre existen intereses compartidos y compatibles, además de los que se encuentran en conflicto.

Desde esos intereses compartidos y compatibles se abren las vías de solución a los conflictos.

Intereses compartidos

Si, por ejemplo, afrontamos una negociación salarial entre sindicatos y empleadores, aparecen contrapuestos los intereses de aumento de salario de los sindicatos con los de aumento de las utilidades del empleador. Pareciera que todo aumento en uno redundara en una baja en el otro, y viceversa.

Pero para que ese conflicto fuese posible, debió existir antes y durante la negociación un interés de trabajar en conjunto, es decir, del empleado de emplearse y del empleador de emplear. En otras palabras, el interés común de formalizar una relación de empleo a través de un contrato de trabajo, ya que ambas partes se necesitan para conseguir intereses complementarios. Y son esos intereses complementarios los que mueven a ambas partes a invertir esfuerzos en una negociación.

En la resolución de un conflicto, resulta útil destacar los intereses comunes y señalar cómo intereses contrapuestos pueden volverse compatibles o complementarios. Así, por ejemplo, en una negociación salarial, destacar el interés común por la calidad de la relación de trabajo, y subrayar lo que un aumento salarial podría significar en términos de aumento o mejoría de la productividad, y cómo ésta podría relacionarse con un aumento de las utilidades de la empresa.

4.3.1. Ahora bien, en una negociación, ¿cómo se reconocen los intereses?

Para reconocer los intereses propios y ajenos os recomendamos que, una vez expresados de manera espontánea, os interroguéis a vosotros mismos o bien, de manera amable, a vuestro interlocutor, auxiliados por los siguientes consejos (basados en McDermonntt y O'Connor, 1999):

- **Ampliad.** Reconoced la multiplicidad de intereses en juego. Preguntad, por ejemplo, una vez enunciados todos los intereses: ¿hay algo más que desee lograr? ¿Es eso todo o existe algo más? ¿Cree que ya ha señalado todo lo que es importante para usted? **Sed exhaustivos**, concluid sólo cuando tengáis la impresión de que todo está sobre la mesa.
- **Segmentad hacia arriba (los valores).** Esta técnica es útil para poder reconocer los valores o metas últimas que mueven a cada parte en la negociación. Preguntad: ¿para qué desea lograr eso? Y, una vez lo haya logrado, a qué aspira entonces?
- **Segmentad hacia abajo (lo concreto).** Para reconocer en qué cosas concretas se traducen los intereses en juego, es importante identificar cuál es el significado de esos intereses en el mundo real concreto, de lo fáctico. Preguntad: "Específicamente, ¿qué conseguirá cuando logre aquello?".
- **Contrastad.** Una manera de contrastar que efectivamente los intereses que se expresan son efectivamente los que están en juego, se puede preguntar: "¿Qué pasaría si hiciésemos aquello que propone? ¿Estaría ya satisfecho? ¿Qué le impide conseguir lo que plantea?".
- **Jerarquizad.** Es necesario comprender cuál es la jerarquía de los intereses en juego y cómo se realiza esa jerarquía (por una escala de valores o principios, por una de necesidades, por una temporal, etc.). Preguntad: "Entonces, por ahora, ¿lograr esto es más importante que aquello? ¿Cómo es que es más importante?".

Este ejercicio de preguntarse y preguntar al otro acerca de los intereses en cuestión permitirá una discusión de los mismos más directa y oportuna.

Aquí también pueden ser de utilidad algunos consejos básicos sobre cómo llevar dicha discusión:

- 1) Reconoced los intereses de la otra parte, recapitulad con cierta frecuencia.
- 2) Haced que vuestros intereses sean vivos: hablad en presente, en primera persona, sed específicos, comprometeros emocionalmente, usad un lenguaje directo y vuestro cuerpo para expresaros.

- 3) Expresad los problemas, antes que las soluciones. Dejad que las soluciones se busquen en conjunto.
- 4) Mirad hacia delante, hacia el futuro de vuestros intereses, no al pasado.
- 5) Sed implacables con los problemas, pero cordiales con las personas.

4.4. Generad una variedad de opciones: ampliad el horizonte de las soluciones

Generar una variedad de opciones, ampliar el horizonte de las soluciones posibles, son lógicamente pasos que beneficiarán a todas las partes involucradas en la resolución de un conflicto.

4.4.1. Pero entonces, ¿qué lo impide?

Es posible nombrar al menos cuatro fenómenos típicos en que incurren los negociadores y que dificultan este paso.

- a) Una es la tendencia a desear explicarse la situación de manera veloz y autorreferente, lo que conduce a una alta producción de juicios prematuros. Es sabido que la crítica, ya sea dirigida a uno mismo o a la otra parte, inhibe el libre curso de la imaginación.
- b) Otro tipo de clausura es pensar que el problema es sólo uno, y que posee una única solución.
- c) También está el ya mencionado supuesto de que resolver un conflicto es repartirse un pastel finito.
- d) Finalmente, la creencia arraigada de que los problemas *son de* o lisa y llanamente *son* los otros.

4.4.2. ¿Cómo se puede evitar caer en estas actitudes o creencias limitantes?

Aquí tenéis unos cuantos consejos:

- a) **Separad el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas.**

Procurad facilitar un primer momento de imaginar todas las alternativas posibles y un segundo de evaluarlas. Una metodología útil para este fin es la conocida "lluvia de ideas".

La lluvia de ideas

La lluvia de ideas	
Antes	Después
Seleccione participantes (5 a 12)	Señale las ideas más prometedoras
Diseñe un ambiente informal y cómodo	Invente cómo se pueden mejorar las ideas y decidir
Seleccione a un facilitador	Reserve un tiempo para evaluar las ideas y decidir
Durante	Si es necesario, tenga en cuenta la delegación y un equipo ejecutor
Acomode a los participantes frente o alrededor del problema	
Aclare las reglas (no se critica)	
Registre las ideas de manera que se vean	

Basado en Fisher, Ury y Patton (1996).

b) Ampliad las opciones en discusión

Relacionado con la anterior, es importante mantener sobre la mesa de negociación al menos una terna de soluciones posibles para su consideración. Evitar situaciones de "todo o nada" o "ésta o la otra", que suelen esconder una ilusión de alternativas.

Puede ser muy útil para la ampliación de las opciones usar los cuatro tipos de pensamiento del diagrama circular.

- **Real concreto:** ocupado del problema actual.
- **Teórico analítico:** ocupado de realizar un diagnóstico de la solución.
- **Teórico imaginativo:** dirigido a producir soluciones potenciales, que en teoría podrían funcionar.
- **Real ejecutivo:** concentrado en evaluar la viabilidad de cada una de las alternativas propuestas, su eficiencia y eficacia.

El diagrama circular

¿Cuál es el problema?	¿Qué se puede hacer?
En teoría	
Paso II: análisis diagnóstico	Paso III: enfoques posibles
Clasifique y organice los síntomas	¿Cuáles son las posibles estrategias o soluciones?
Piense en el sistema de problemas	¿Cuáles son algunos de los remedios teóricos?

Basado en Fisher, Ury y Patton (1996)

En el mundo real	Genere ideas amplias de lo que podría hacerse
Paso I: el problema	Paso IV: ideas para la acción
¿Qué pasa?	¿Qué se puede hacer?
¿Cuáles son los síntomas?	¿Quién, qué, cuándo, dónde, a quién?
¿Cuál es la situación preferida?	¿Qué pasos específicos han de darse para la solución?

Basado en Fisher, Ury y Patton (1996)

Alternativas complementarias son, por ejemplo, pensar en **acuerdos de diferente intensidad o de diferente alcance**.

Ejemplos de **acuerdos de diferente intensidad** son los que se resumen en la tabla adjunta (Fisher, Ury y Patton, 1996, p. 82).

Ejemplos de acuerdos

Más fuerte	Más débil
Sobre lo que es sustancial	Sobre el procedimiento
Permanente	Provisional
Comprendivo	Parcial
Definitivo	En principio
Incondicional	Contingente
Obligatorio	No obligatorio
De primer orden	De segundo orden

Por su parte, formular **alternativas de distinto alcance** implica que dividamos el problema en unidades más pequeñas y más manejables, siguiendo para ello algún criterio relevante.

A veces puede ser conveniente, por ejemplo, dividir el problema, distinguiendo lo que es urgente de lo que tiene menor premura, y procurar acuerdos sobre lo primero. O diferenciar entre los puntos en que existe acuerdo y aquellos en que hay mayores discrepancias. O diferenciar según territorios; por ejemplo: acordar que la solución se aplicará primero en un territorio de manera piloto, y luego se evaluará su aplicación en los restantes.

Reflexión

¿Qué otras divisiones se os ocurren para generar alternativas de diferente alcance?

c) Buscad el beneficio mutuo

Proponed alternativas que recojan los intereses de la otra parte y los vuestros. Después de la identificación de los intereses involucrados por las partes en negociación, y siguiendo para ello el método recomendado en el apartado sobre identificación de intereses, puede ser importante distinguir entre los in-

tereses comunes y los discrepantes, definiendo las preferencias, procediendo a reconocer los intereses comunes y, finalmente, intentando conciliar o complementar los intereses divergentes.

Recordad que los intereses comunes están latentes en toda negociación (de hecho, son el motivo de que la negociación tenga lugar) y que la insistencia en ellos favorece la generación de un clima de trabajo conjunto.

Recordad también que, aunque parezca paradójico, los acuerdos satisfactorios son posibles porque además de los intereses comunes, las partes en negociación tienen intereses diferentes: la posibilidad de conciliarlos o complementarlos es la posibilidad de un acuerdo.

d) Haced fácil la decisión

Procurad que las alternativas generadas se correspondan efectivamente a los intereses en juego, que sean todas deseables, a la vez que fáciles de distinguir y de comparar en sus ventajas y desventajas.

Ofreced alternativas:

- Nítidas y atractivas.
- Cómodas para quien tenga que tomar la decisión.
- Razonables, según los intereses y perspectiva de la otra parte.
- Viables, que puedan ser implementados por las partes ejecutivamente.

4.5. Insistid en que el resultado se base en criterios y procedimientos equitativos

Como ya hemos visto, la negociación basada en la oposición de voluntades es costosa, y puede desembocar en resultados absurdos. En cambio, la negociación basada en principios o criterios objetivos abre la posibilidad de obtener acuerdos razonables de manera eficiente y amistosa.

Como también sabemos, en todo proceso de negociación no sólo se negocia una materia o sustancia, sino también y simultáneamente, un procedimiento acerca de cómo ha de ser zanjada esa materia.

Por tanto, es importante llegar a principios o criterios objetivos para ambos aspectos, ya que necesitamos mínimamente dos tipos de acuerdos: **sobre la materia** y **sobre el proceso** que se usará para resolver la materia.

Pero ¿cómo hacer para distinguir los principios o criterios objetivos que podrían guiar la negociación?

Un criterio objetivo, como mínimo, ha de ser independiente de la voluntad de las partes. También debe ser legítimo y aplicable para todas las partes en negociación. Finalmente, la reunión de estas dos condiciones nos permite saber que estamos frente a un criterio equitativo útil para guiar el proceso de negociación.

Llamaremos **criterio equitativo** a aquel que usamos para juzgar el asunto de fondo o sustancia de la negociación, y **procedimiento equitativo** a los que utilizamos para decidir la forma en que la sustancia será resuelta.

Un **criterio equitativo** está directamente relacionado con la naturaleza de la materia en cuestión. Según ésta, podríamos proponeros que os guiáis por:

- el **valor del mercado** (para una compraventa),
- el **menor coste** (para decidir entre dos alternativas de reparar un daño a una propiedad),
- la **decisión de un tribunal** (para determinar una pensión alimentaria),
- la **tradición** (para decidir sobre la violación de una norma de un grupo religioso), o
- la **reciprocidad** (para decidir un acuerdo sobre poder armamentista entre dos naciones).

Decidir sobre un **procedimiento equitativo** también es una importante contribución a la eficiencia y calidad del acuerdo que se logre. Procedimientos posibles son, por dar algunos ejemplos, establecer un **sistema de turnos** (muy usado para zanjar asuntos de custodia infantil); **dividir los ámbitos**, en cuyo caso una parte elige sobre una materia y la otra parte sobre otra; **derecho a veto**, esto es, no aceptar una alternativa que contenga algún aspecto inaceptable para una de las partes; **mayoría absoluta**; **mayoría de votos**; **uso de algún tercero** (mediador, árbitro, consultor), por citar algunas.

Finalmente, para facilitar el proceso de negociar según criterios equitativos, es conveniente tener en cuenta algunos de los consejos ya expresados para la comunicación:

- Formulad cada aspecto como una búsqueda común de criterios equitativos.
- En primer lugar, aseguraos de poneros de acuerdo en los criterios.

- Escuchad las razones para cada criterio y sus formas de aplicación.
- No cedáis ante presión. Hacedlo solamente ante razones y criterios.

Resumen

Todo conflicto se desarrolla en un contexto particular y para comprenderlo debemos buscar la perspectiva de sus participantes. Desde esta comprensión, su investigación exige el uso de una **metodología cualitativa**.

Las metodologías cualitativas subrayan la simultaneidad de los aspectos involucrados en el proceso de investigar un fenómeno social: diseño o toma de decisión respecto del proceder, recogida de la información y evaluación de la información y toma de decisiones para la intervención.

En el contexto del diseño de una investigación sobre el conflicto, la definición de un **problema**, su reformulación en **preguntas de investigación** y la construcción consiguiente de **objetivos** generales y específicos son los primeros pasos para dar inicio a la indagación y orientarla. Específicamente, en este punto podéis decidir entre una planificación orientada a la comprensión del conflicto (más afín a un **estudio de caso**), o bien orientada a su resolución (más afín a la **investigación participativa e investigación acción participativa**).

Así, en las instancias de recogida, valoraréis los instrumentos disponibles (**observación, documentos y registros, entrevistas individuales y grupales, técnica Delphi y grupos de discusión**) en tanto os faciliten la búsqueda de información y la promoción de reflexiones alternativas al conflicto, enfatizando la simultaneidad del proceso de indagación e intervención.

Con respecto a la evaluación de la información y toma de decisiones para la intervención, os preocupareis por responder a las siguientes preguntas a fin de decidir si os involucrareis en un **proceso de resolución dialogado** del conflicto: ¿es necesario que recabemos nueva información? ¿Estamos frente a un conflicto? ¿Merece el esfuerzo entrar en un proceso de resolución dialogada del conflicto? ¿Desde qué posición es conveniente, en este caso, entrar en el proceso de resolución del conflicto? ¿Desde qué disposición es conveniente, en este caso, enfrentar el conflicto? Y, por último, ¿cómo serán nuestros esfuerzos comunicacionales para resolver el conflicto?

Específicamente, respecto a las tomas de decisiones para la intervención del conflicto, hemos sugerido la conveniencia de adoptar **estrategias integrativas** en virtud de sus ventajas por encima de las **estrategias distributivas** que, al contemplar un sólo tipo de interés y una única medida de éste, derivan en resultados pobres, insensatos, ineficientes y peligrosos para las relaciones. Por otro lado, en las estrategias integrativas los intereses y recursos de las partes involucradas conforman una especie de monto de recursos que permite ampliar el horizonte de posibilidades para ellas.

En este contexto, el **método Harward de negociación** propone para el desarrollo de una buena metodología integrativa tener en cuenta que toda negociación se da simultáneamente en dos niveles: **materia de la negociación** y **relación de negociación**. Así, en el método Harward, también llamado *negociación basada en principios*, la pregunta es ¿cómo ser duro con el problema y suave con las personas? En otras palabras, se trata de pasar de una negociación distributiva basada en posiciones, a una integrativa, basada en intereses, en principios y en los méritos de la cuestión.

Actividades

1. Salario de profesores

En un ayuntamiento caracterizado por un alto porcentaje de personas en situación de pobreza, ochenta profesores se agolparon en sus dependencias para exigir el pago total de sus sueldos, de los que se les adeuda un dieciocho por ciento. Los manifestantes fueron desalojados por la fuerza policial y sus dirigentes iniciaron conversaciones con el "alcalde". Las movilizaciones se reanudaron al cabo de un par de semanas de cierta normalidad, después de que el año escolar tuviera que clausurarse antes de tiempo por los problemas económicos a los que se enfrenta el ayuntamiento.

En este caso, una condición, a saber, el conflicto salarial entre profesores y el ayuntamiento, ha sido identificada públicamente como un problema, que podemos definir de la siguiente manera: conflicto entre los profesores y el ayuntamiento respecto a determinadas deudas salariales al gremio.

Algunas de las preguntas que nos podemos plantear son las siguientes:

- ¿Quiénes son los actores del conflicto? ¿Cómo participan en éste?
- ¿Cuáles son las posiciones relativas de los diferentes actores?
- ¿Cómo es definido el conflicto por cada uno de los actores?
- ¿Cuáles son los intereses en juego para cada uno de los actores?
- ¿Cómo es mantenido el conflicto?
- ¿Qué aspectos del conflicto son negociables y cuáles no para cada uno de los actores?
- ¿Cuáles son las consecuencias del conflicto para cada uno de los actores?
- ¿Hay puntos de cooperación entre los actores del conflicto? ¿Cómo se definen los puntos de cooperación?

Cada una de estas preguntas reformula y acota el problema en términos de algún aspecto que demanda ser indagado para comprenderlo desde distintas perspectivas y dimensiones. ¿Qué lectura hace cada pregunta del problema, qué respuestas se pueden enunciar desde los datos aportados y cuáles requieren mayor información?

2. Identificación de los elementos centrales de un conflicto

Un profesor impartiendo cátedra en una universidad recibe un nuevo reglamento que le exige hacer exámenes reprobatorios a todos los estudiantes, y que no le permite eximir de dicha evaluación a los estudiantes que han presentado un buen rendimiento durante el curso. Los estudiantes informan al profesor de su desacuerdo con la medida. El profesor les comunica que son las nuevas reglas de la universidad y que lo único que puede hacer es acatarlas. Ante la respuesta del catedrático, los estudiantes deciden no presentarse al examen, con la consiguiente reprobación de todos ellos. Esto genera un problema para la universidad con relación a la organización de los cursos, puesto que aumenta drásticamente la cantidad de personas postulando a ellos, excediendo los cupos disponibles.

Interrogad el caso describiendo:

- a) La naturaleza del conflicto.
- b) Las partes en conflicto.
- c) Posibilidades de resolución del conflicto.

3. Dificultades en la observación participante de un conflicto

Reflexionad sobre el desarrollo de cada una de las dificultades presentadas y sus posibles soluciones en la investigación de un conflicto, e imaginad otras dificultades relacionadas con la observación participante en este contexto.

4. Guión temático de entrevista

Imaginad que debéis entrevistar a algunos de los profesores manifestantes del caso de la actividad 1, y construid un guión temático de entrevista para cada uno de los actores del conflicto, usando para ello las preguntas guías enunciadas.

5. Comparación de las modalidades grupales de recogida de información

Comparad las modalidades grupales (grupo focal, entrevista del grupo, técnica Delphi, grupo de discusión) de recogida de información en función de los siguientes aspectos:

Conceptualización del grupo.

- Incumbencia (con los diseños de investigación –estudio de caso, investigación participativa, investigación acción participativa).
- Utilidad en la indagación del conflicto.
- Caracterización de la participación de los entrevistados y del investigador.

6. Posiciones y disposiciones en un proceso de negociación

Siguiendo las preguntas orientadoras, ¿en qué situaciones son convenientes cada una las formas de tercera en un proceso de negociación?

Para cada disposición a la negociación, generad un ejemplo de una situación en que sea conveniente usarla.

7. Conversación de juicios personales

¿Qué valor social puede tener la conversación de juicios personales en la resolución de conflictos? ¿Podéis dar un ejemplo?

8. Juegos suma cero y ganar-ganar

¿Qué juegos o situaciones de la vida diaria conocéis que se asemejen a uno ganar-ganar?

Tomad una situación de la vida diaria que habitualmente consideréis como un juego de suma cero. Pensad en ella desde una manera integrativa, como un juego ganar-ganar.

9. Representación de la negociación integrativa

¿Podéis representarnos cómo sería una gráfica de una negociación integrativa?

10. Niveles lógicos en la definición de conflicto

Seleccionad una noticia en la prensa acerca de un conflicto. Identificad los niveles lógicos en que el conflicto es definido y analizad cuál es el de más peso en el argumento. Luego intentad definir el mismo conflicto usando preferentemente otro nivel. ¿Qué cambia? ¿Parece un conflicto más o menos grave ahora? ¿Parece más o menos difícil solucionarlo? Anotad vuestras conclusiones. Notaréis que cuanto más hacia la periferia del círculo esté situado el conflicto, más fácil parece manejarlo. Eso porque se desesencializa, y se pone en niveles en que es más evidente que puede ser solucionado a través de determinadas acciones.

11. Principios del método Harvard de negociación

¿Cuáles son los cuatro principios del método Harvard, y cómo se aplican en cada uno de sus tres momentos? Tomad un conflicto definido en un artículo de prensa, y aplicad los cuatro principios del método en sus tres momentos, usando como base la información aportada en el artículo y recreando a partir de ahí cómo podría desarrollarse la negociación.

12. Alternativas de resolución de un conflicto

Seleccionad un conflicto de la prensa, imaginad que habéis sido contratados para mediar en el conflicto y facilitad una salida negociada al mismo. Luego, con los antecedentes recogidos, ofreced un listado de acuerdos de diferente intensidad y diferente alcance que se podrían plantear como alternativas de solución para las partes.

Ejercicios de autoevaluación

1. Preguntas, objetivos y diseños

- ¿Para qué se sugiere el uso de metodologías cualitativas en la investigación del conflicto?
- ¿Cuáles son los aspectos del diseño de investigación que permiten identificar los contenidos y propósitos de la investigación? ¿Cuál es la importancia de cada uno de ellos?
- Señalad las diferencias entre planificar la indagación de un conflicto como un instrumento para su gestión o como una herramienta para su comprensión en tanto que objeto de estudio.
- ¿Cuál es la posición del equipo de investigación que sugieren las preguntas de cada uno de estos diseños?

- Estudio de caso
- Investigación participativa e investigación acción participativa.

2. Recogida de la información

- Señalad las estrategias de muestreo presentadas en el módulo y reflexionad en qué situaciones o con qué propósitos elegiríais cada una de ellas.
- Señalad dos aspectos de importancia en relación con el informador clave en el contexto de la investigación del conflicto.
- ¿Qué preguntas tenemos que responder para orientar la observación como herramienta de recogida? ¿En qué sentido la orientan?
- En la realización de entrevistas en profundidad, ¿qué nos interesa saber sobre el conflicto? ¿Para qué puede ser de utilidad esta información en cuanto a la resolución del conflicto?
- Señalad las diferencias entre la técnica de grupo focal y la entrevista de grupo. ¿Qué puede aportar cada una de estas técnicas en la investigación de un conflicto?
- ¿En qué situaciones de conflicto es de utilidad la técnica Delphi?
- ¿En qué situaciones de conflicto son de utilidad los grupos de discusión?

3. Evaluación y toma de decisiones

- ¿Qué factores inciden en la decisión de asumir un proceso de resolución del conflicto?
- ¿Qué consideración adicional implica la opción por un proceso de resolución dialogada del conflicto?
- ¿Cuánto y por qué pensáis que sería conveniente suspender una conversación en un proceso de negociación para concertar otra?
- ¿Cuál es la función y las contribuciones de la conversación sobre posibles acciones para un proceso de negociación?

4. Estrategias de negociación

- a) ¿Cuáles son las debilidades de la estrategia distributiva de negociación para la resolución de conflictos?
- b) Según los autores del método Harvard de negociación, ¿qué debe ofrecer un buen método de negociación?

Solucionario

1. Preguntas, objetivos y diseños

a) Todo conflicto se desarrolla en un contexto particular. Para comprenderlo debemos hacerlo desde la perspectiva de sus participantes, indagando en las atribuciones de significado y sentido y en las prácticas comunicacionales que lo generan y mantienen.

Desde esta perspectiva, se sugiere el uso de una metodología cualitativa, es decir, una serie de procedimientos de recogida y análisis de la información caracterizadas por un acento en la simultaneidad de los procesos de planificación, recogida y análisis, el reconocimiento del carácter complejo y total de la realidad, la búsqueda de la particularidad y contextualización de los resultados, la cualificación por encima de la medición y la intersubjetividad por encima de la objetividad.

b) Los aspectos del diseño que os permiten identificar los contenidos y propósitos de la investigación son: la pregunta de investigación, los objetivos generales y objetivos específicos. La pregunta de investigación permiten acotar y a la vez recoger la variedad de aspectos que deseáis indagar sobre el fenómeno elegido. Os serán de utilidad por tres razones: permiten reformular y acotar el problema, determinan el método de investigación que será utilizado y contienen la naturaleza de los resultados que éstas proporcionarán.

Los objetivos generales señalan los aspectos del conflicto que os interesa investigar, es decir, el objeto de estudio. A la vez identifican los aspectos contextuales del objeto de estudio, es decir, el campo de estudio. El objeto de estudio subraya una unidad de análisis que podéis aplicar a diversas situaciones de conflicto y entrega pistas para la elección del método de recogida de información que utilizaréis. A la vez, el campo de estudio contextualiza y particulariza vuestra unidad de análisis y os permite tomar decisiones respecto al método de recogida de información y la estrategia de muestreo en vuestra investigación.

Por último, los objetivos específicos señalan los elementos que componen vuestra unidad de análisis y las acciones que debéis realizar en relación a ellos para alcanzar vuestro objetivo general.

c) La planificación de la indagación de un conflicto como un instrumento para su gestión o como una herramienta para su comprensión en tanto objeto de estudio señala una distinción entre dos ámbitos amplios de finalidades, no necesariamente excluyentes entre sí.

La primera subraya el propósito de gestionar el conflicto. Por lo tanto, las indagaciones que realicéis en este marco estarán destinadas a arrojar información directamente útil para la resolución de un conflicto en particular o tipos de conflictos según contexto o ámbito. Este tipo de planificación revela que, en el contexto de una investigación cualitativa, el mismo proceso de investigación puede ser una herramienta en la resolución del conflicto o una ocasión de eclosión del mismo. Esto debido a que la investigación cualitativa suele abrir espacios de reflexión y diálogo.

La segunda planificación da cuenta del interés de estudiar el conflicto como un fenómeno psicosocial, independientemente de si los hallazgos colaboran para la resolución de alguno en particular.

d)

- Las preguntas pertinentes a un estudio de caso sugieren una posición *etic* por parte del equipo de investigación. Dado que la pregunta apunta a la reconstrucción de una unidad de análisis desde las diferentes perspectivas que se pueden asumir en el contexto particular donde ocurre, el equipo de investigación asumirá la responsabilidad de registrarlas y realizar un diagnóstico frente al fenómeno en cuestión. El producto y destino de la indagación será entonces propiedad del equipo de investigación en tanto "especialistas".
- Las preguntas pertinentes a una investigación participativa o investigación acción participativa sugieren, en distintos grados, una posición *emic* por parte del equipo de investigación. Dado que la pregunta apunta a la incorporación de los actores en la evaluación de potencialidades y recursos con relación a un tema definido por ellos, en un contexto de acción y cambio, el equipo de investigación asumirá la responsabilidad de dinamizar y orientar los procesos (variando el grado de liderazgo según se trate de una investigación participativa o una investigación acción participativa). El producto y destino de la investigación será de propiedad compartida entre el equipo de investigación y la comunidad o grupo "estudiado".

2. Recogida de la información

a)

- Muestro estratégico: procedimiento para seleccionar a los participantes de una investigación orientado por la posibilidad de acceder al foco de interés a través de personas que muestren disponibilidad actitudinal o comunicativa, prometan riqueza de contenido, aporten con diferentes perspectivas y dispongan de más información.
Este tipo de muestreo es útil cuando requiráis investigar un conflicto con la intención de que vuestra indagación sea también una herramienta para la resolución o eclosión del mismo. Además os facilita la comprensión del conflicto en un tiempo reducido.
- Muestreo embudo: establece un mapa general de las personas que intervienen y las situaciones en que ocurre el objeto de estudio, seleccionando a través de observaciones

sucesivas las situaciones y personas que proveen más información y con mayor riqueza de significados.

Esta estrategia de muestreo puede ser útil en una primera aproximación a la situación de conflicto que deseáis investigar y os puede servir para focalizar vuestra indagación en algún aspecto o situación específica del fenómeno en cuestión.

- Muestreo teórico: en un proceso inverso al muestreo embudo, escoge una persona o situación particular en que ocurre el objeto de estudio, seleccionando a través de observaciones sucesivas las situaciones y personas que proveen diversas categorías de análisis y contribuyen a su saturación (es decir, la aparición de datos de contenidos similares una y otra vez para dichas categorías de análisis). Sigue la dirección desde la especificidad a la maximización de la variedad.

El muestreo teórico también es útil en una primera aproximación a la situación de conflicto que deseáis investigar y os puede servir para maximizar la variedad de aspectos involucrados en el conflicto y establecer las relaciones de dichas categorías de análisis con el fenómeno en cuestión.

b)

- El informante clave es un individuo o actor del conflicto que tiene acceso a información privilegiada en relación a éste. Luego, en distintos momentos de la indagación del conflicto y en función de la información que os interese recabar, distintas personas servirán como informantes clave.
- El informante clave puede contribuir a vuestra exploración con aspectos particulares del conflicto no considerados por el equipo investigador y/o sensibilizaros respecto a cuestiones valorativas del grupo o comunidad y sus implicaciones concretas con relación al conflicto.
- El informante clave suele ser una importante puerta de entrada al objeto de estudio. Este papel del informante clave adquiere especial relevancia en la aproximación de un equipo de investigación a un escenario de conflicto, en el cual las actuaciones e interacciones con los actores incidirán en la posibilidad de acceder o no a información significativa y, por lo tanto, en la calidad de las conclusiones que orientarán la intervención sobre el problema en cuestión.

c) Puesto que la observación, en tanto herramienta de recogida/recogida de información, tiene un carácter selectivo y sistemático, será necesario que respondamos ciertas preguntas que nos permiten orientar su uso:

- ¿Cuál será el objeto de nuestra observación? Permite forjaros una idea de los aspectos hacia los cuales se focalizará vuestro observar. En este sentido, la observación puede plantearse con la finalidad más general de explorar y comprender el conflicto en particular, o bien de seleccionar algunos aspectos más específicos, definidos consensualmente como propios de todo conflicto o de ese tipo de conflicto, para evaluar y comprender cómo se manifiestan en el caso particular que observáis.
- ¿Cómo es el contexto en el cual ocurrirá nuestra observación? Os orienta a la descripción del conjunto de condiciones físicas, sociales, culturales e históricas en las cuales se sitúa el objeto de vuestra observación. Estas condiciones contextuales os permiten comprender el sentido de los comportamientos y prácticas que observáis.

d) La entrevista en profundidad busca ahondar en los conocimientos, creencias, valores y comprensión del fenómeno estudiado desde la perspectiva de los entrevistados. En este contexto, no interesa la explicación del conflicto en sí, sino la explicación que los actores le dan y los significados que le atribuyen. En este sentido, la entrevista siempre será, en mayor o menor medida, un espacio de reflexión y reconstrucción de la experiencia de los entrevistados, en tanto en ella relatan sucesos que han experimentado, desde sus perspectivas particulares y en un contexto creado para que este proceso pueda desarrollarse. De esta manera, podéis intencionar la recogida de información como una forma específica de inducir y promover reflexiones alternativas al conflicto, que a la vez os aportará nueva información que, nuevamente facilitará la construcción de nuevas alternativas.

e)

- El grupo focal es una técnica de recogida de información que permite la indagación de opiniones y actitudes hacia algún tema con varias personas a la vez, haciendo uso explícito de la interacción grupal para producir datos. Esta modalidad de recogida de información es de utilidad cuando las opiniones e ideas de las personas categorizadas en un grupo social determinado (edad, género, nivel socio-económico, etc.) son relevantes para vuestra comprensión de un conflicto, para orientaros en la construcción de hipótesis, apoyaros en el desarrollo de instrumentos o cuestionarios para evaluación y reafirmaros en la plausibilidad de las interpretaciones de resultados de estudios previos sobre el conflicto.
- La entrevista del grupo, por otro lado, también permite la recogida de opiniones o actitudes hacia algún tema con varias personas a la vez. Sin embargo, considera la dinámica grupal no sólo como una técnica, sino como un elemento de análisis. En este sentido,

además de facilitar y estimular que los entrevistados descubran, clarifiquen y analicen sus propias ideas, actitudes y experiencias a través del intercambio de cada uno de sus puntos de vista, supone que la situación grupal genera un contexto social donde sus afirmaciones pueden ser más inteligibles que en el contexto individual.

Además, la entrevista del grupo se diferencia del grupo focal en que podéis utilizarla en la indagación de los grupos naturales que participan del conflicto. Por esta razón puede ser de especial utilidad en investigaciones de conflictos, cuyas partes estén compuestas por grupos y que tengan como finalidad la comprensión del mismo para su resolución o eclosión.

f) Esta modalidad es de utilidad en situaciones que es necesario tomar decisiones; se requiere de información para sopesar alternativas, y la calidad y variedad de la información es relevante para la fortuna de la decisión que se tome; es más pertinente reunir esa variedad en consultas individuales sucesivas; los efectos de la decisión que se tomará son relevantes para el grupo y, la falta de esta información transmite una incertidumbre o inseguridad que dificulta el proceso de toma de decisiones.

En el escenario de un conflicto, es perfectamente aplicable toda vez que presumáis que estas condiciones se reúnen: muchas veces la sola reunión, sistematización y transmisión de información relevante resulta clave para la resolución de un conflicto.

Adicionalmente, es posible entender que, además de los expertos, entendidos en sentido tradicional, puede ser pertinente consultar en calidad de tales a las partes involucradas en un conflicto. En tal variación, os puede ser de gran utilidad si indagáis en un conflicto en el cual arriesgáis una acentuación de éste al reunir a las personas que participan en él, por ejemplo, si en el intercambio de perspectivas se exacerbaran los ánimos y se polarizaran las posturas.

g) El grupo de discusión, más que un instrumento de recogida de información, corresponde a un dispositivo de investigación donde los sujetos de la entrevista devienen en coinvestigadores.

h) Por eso en la investigación de un conflicto, el uso de esta modalidad de entrevista en grupo, es extremadamente útil cuando:

- Se ha decidido hacer del proceso de investigación y de resolución del conflicto uno solo.
- Están implicados en el conflicto grupos.
- La calidad y la perdurabilidad de la resolución del conflicto está relacionada con la agencia que tomen los grupos implicados en diagnosticarlo y solucionarlo.

3. Evaluación y toma de decisiones

a) En términos generales, se plantea que es conveniente afrontar un proceso de resolución de conflictos cuando la resolución oferta la posibilidad de una alternativa mejor a la que se obtendría por defecto, se piensa que dichos esfuerzos pueden efectivamente conducir a esa meta y el esfuerzo que se calcula se deberá destinar quedará retribuido por el resultado previsto del proceso.

b) En términos específicos, la decisión de asumir un proceso de resolución dialogada del conflicto, además de la valoración del esfuerzo que ello pueda significar, de las probabilidades de éxito de ese esfuerzo y de la evaluación de lo que se puede ganar a través de él, debe considerar adicionalmente que sea más conveniente que las alternativas que implican hacer uso de otros recursos, como el uso de la fuerza en cualquiera de sus formas. Es parte de esta valoración el entendimiento de que en la resolución de la mayoría de las situaciones de conflicto, se juega no sólo la satisfacción o felicidad de las partes, sino también la calidad y cuidado de la relación entre éstas, en el presente y en el futuro.

Por eso en dicha valoración de la ventaja de lo que se pueda conseguir mediante un proceso de este tipo, y no de otro, forma parte integral la consideración de nuestra responsabilidad por la convivencia social.

c) Es conveniente suspender una conversación para concertar otra cuando presentimos que las posibilidades de la conversación que estamos sosteniendo acerca de una situación problema tocan a su fin. En tal caso podemos superar el *impasse* comunicacional iniciando una conversación para sostener futuras conversaciones. La conversación para acordar una futura conversación puede basarse incluso en una observación acerca de la dificultad que se está teniendo en poder conversar, es decir, en una conversación acerca de la conversación.

También son atendibles motivos tales como la necesidad de tomar distancia para mirar las cosas con más serenidad o claridad, conseguir información importante para la toma de la decisión, sopesar la cuestión con un asesor, socio o jefe, procurar un lugar neutral para la próxima sesión, darle un tiempo a la otra parte para que evalúe las cosas con calma, reunir en la mesa de negociación a quienes tienen efectivamente el poder de tomar las decisiones que se requieren, entre otras.

d) La conversación sobre posibles acciones es un tipo de diseño conversacional que no se ubica aún en el tiempo de lo presente y factual, sino de un futuro posible, condicional. Esto hace de este tipo de conversaciones una oportunidad de valor incalculable para explorar alternativas, imaginar y calcular escenarios posibles, esto es, para ampliar nuestro horizonte de posibilidades.

Responde a la pregunta "¿qué pasaría si?", y es un ejercicio que se puede hacer solo o con la contraparte. Este tipo de planteamientos puede incluso cumplir la función de facilitar que el otro evalúe por sí mismo la viabilidad o inviabilidad de la alternativa de solución que pro-

pone. También se pueden sugerir en ella acciones previas, como recabar cierta información que parece crucial para hacer un buen diagnóstico del problema en cuestión.

Adicionalmente, por tratarse de una conversación sobre posibilidades (y no acciones o compromisos que se deban adquirir en el momento) contribuye a relajar los ambientes de negociación y las relaciones entre las partes y a generar una situación en la que "trabajamos juntos" para encontrar la mejor solución al problema que nos reúne.

Es decir, permite reemplazar la muchas veces inhabilitante situación de enfrentamiento, por una de reunión en torno a un asunto en común.

4. Estrategias de negociación

a) La negociación sobre la base de una estrategia distributiva, al contemplar un sólo tipo de interés y una sola medida de éste, tiene una serie de debilidades en la resolución de conflictos:

- Puede derivar en resultados pobres para ambas partes.
- También, como suele concentrarse en una adscripción a las posiciones tomadas, y sobre todo a las asumidas inicialmente, descuida los intereses simultáneos y subyacentes, pudiendo producir resultados insensatos.
- Asimismo resulta ineficiente, ya que la táctica asociada a ella (iniciar la negociación con posturas extremas y proceder luego por aproximaciones paso a paso) es bastante lenta y engorrosa.
- Finalmente, es peligrosa para las relaciones, ya que no sólo no se ocupa de los sentimientos de la otra persona, sino que al operar sobre una identificación de las partes con las posiciones asumidas en público, hace que negociar sea un enfrentamiento de voluntades, donde finalmente sus resultados, basados las más de las veces en ceder algo por otra cosa, redundan en una derrota relativa para cada cual o total para alguna de las partes.

b) Para los autores del método Harvard de negociación, un buen método de negociación debe conducir a un acuerdo sensato, si este acuerdo es posible, ser eficiente y mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.

A su vez, plantea que un acuerdo sensato se caracterizaría por:

- Satisfacer los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible.
- Resolver los conflictos de intereses con equidad.
- Ser duradero.
- Tener en cuenta los intereses de la comunidad.

Agregan que una buena metodología integrativa tiene en cuenta que toda negociación se da simultáneamente en dos niveles: del contenido (*qué*) o materia de la negociación y, de la forma (*cómo*) o la relación de negociación. Mientras negociamos una materia, simultáneamente negociamos la manera en que es negociada: es decir, metanegociamos la negociación.

Así, en el método Harvard, también llamado *negociación basada en principios*, la cuestión es cómo ser duro con el problema y suave con las personas.

Se trata de pasar de una negociación distributiva basada en posiciones, a una integrativa, basada en intereses, en principios y en los méritos de la cuestión. En ella los participantes están solucionando un problema que los reúne, su imagen es el del trabajo "hombro con hombro". Su objetivo es lograr un resultado sensato, en forma eficiente y amistosa.

Glosario

campo de estudio *m* Espacio que contiene la unidad de análisis en una investigación.

diseño de investigación *m* Estrategia orientada al logro de los propósitos de una investigación.

dramatización *f* Técnica que incorpora las ideas del juego y de la representación con la finalidad de inducir a las personas que participan de ellas a empatizar con diferentes perspectivas frente a una situación.

entrevista *f* Método de recogida de información mediante conversaciones, con una o varias personas, en torno a temáticas que son objeto de estudio.

entrevista de grupo *f* Modalidad de entrevista cuyo objetivo es la indagación de opiniones y actitudes frente a un fenómeno con un grupo, focalizando la atención en la información que otorga la dinámica grupal.

entrevista en profundidad *f* Entrevista orientada a la comprensión exhaustiva de los conocimientos, creencias, valores y explicación que tienen del fenómeno estudiado los entrevistados.

entrevista exploradora *f* Entrevista orientada a la comprensión rápida y general de un fenómeno, o de algunos de sus aspectos definidos como más relevantes y prioritarios, a través de la promoción de explicaciones verbales con un mínimo grado de emotividad.

estudio de caso *m* Diseño cuyo objetivo es indagar en profundidad en un fenómeno en su contexto utilizando múltiples fuentes de evidencia, es decir, los diferentes actores del conflicto.

grupo de discusión *m* Técnica de investigación social que toma la conversación que se genera en un grupo como un espacio donde se reproducen y cambian las prácticas y discursos sociales.

grupo focal *m* Modalidad de entrevista cuyo objetivo es la indagación de opiniones y actitudes frente a algún tema con varias personas a la vez, haciendo uso explícito de la interacción grupal para producir datos. La conversación es dirigida por un moderador que estimula a los participantes a comentar los tópicos en cuestión.

informador -a clave *m y f* Individuo en posición de aportar información relevante en una investigación debido a la relación que tiene con el problema investigado y a su disposición a cooperar con el equipo de investigación.

investigación acción participativa *f* Diseño cuyo objetivo es la transformación social a través de un proceso dialéctico de reflexión-acción, donde la comunidad o grupo afectado adquiere un carácter protagónico en la delimitación, atención y análisis del problema investigado, siendo el equipo de investigación un agente dinamizador y orientador del proceso.

investigación participativa *f* Diseño cuyo objetivo es indagar en profundidad en un fenómeno en su contexto, incorporando la participación parcial de los actores, ya sea en la recogida de la información, en la contrastación de los resultados de la investigación o en la implementación de las estrategias que se van a seguir.

metodología cualitativa *f* Conjunto de procedimientos de recogida y análisis de la información caracterizados por un acento en la simultaneidad de los procesos de planificación, recogida y análisis; el reconocimiento del carácter complejo y total de la realidad; la búsqueda de la particularidad y contextualización de los resultados; la cualificación por encima de la medición, y la intersubjetividad por encima de la objetividad.

muestreo *m* Procedimiento para seleccionar dentro de una población, llamada *universo*, los sujetos que la representarán y que participarán en una investigación.

objetivo específico *m* Objetivo que operacionaliza el objetivo general en los temas y acciones que se van a abordar y desarrollar, respectivamente.

objetivo general *m* Objetivo que hace referencia al producto que se espera alcanzar al final de una investigación y contiene el objeto y campo de estudio.

objeto de estudio *m* Unidad de análisis en una investigación.

observación no participante *f* Método de recogida de información que consiste en contemplar de manera sistemática el desarrollo de una situación tal como se desarrolla, evitando cualquier interferencia de parte del observador.

observación participante *f* Método de recogida de información en el cual el observador interactúa con aquello que observa.

preguntas de investigación *fpl* Preguntas que reformulan y acotan el problema identificando interrogantes que admiten respuestas, determinando los cursos de acción de la investigación y señalando el tipo de resultados que ésta arrojará.

problema *m* Condición que ha sido reconocida como una dificultad por una persona, comunidad o grupo social y ha sido incorporada en su agenda de acciones.

técnica de Delphi *f* Método de recogida de información que busca, por medio de entrevistas sucesivas, encontrar los puntos de consenso y disensión entre un grupo de expertos o partes en conflicto.

Bibliografía

- Borges, R. (1995). *El estudio de caso como instrumento pedagógico y de investigación en políticas públicas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Canales, M. y Peinado, A. (1995). Grupos de discusión. En J. Delgado y J. Gutiérrez (Comps.), *Métodos y técnicas de investigación cualitativa en ciencias sociales*. Barcelona: Síntesis Psicología.
- Contreras, R. (2002). La investigación acción participativa: revisando sus metodologías y potencialidades. En J. Durston y F. Miranda (Comps.), *Experiencias y metodología de la investigación participativa*. Santiago de Chile: ECLAC.
- Dávila, A. (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. En J. Delgado y J. Gutiérrez (Comps.), *Métodos y técnicas de investigación cualitativa en ciencias sociales*. Barcelona: Síntesis Psicología.
- Echeverría, R. (1997). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Fischer, R., Ury, W. y Patton, B. (1996). *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Goetz, J. y Lecompte, M. (1986). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, 7. Santiago de Chile.
- Max Neef, M. (1986). *Desarrollo a escala humana*. Santiago de Chile: CEPAAUR.
- McDermontt, I. y O'Connor, J. (1999). *PNL para directivos*. Barcelona: Urano.
- Pavez, J. (1990). *Conflicto, negociación y concertación social*. Santiago de Chile: ILADES.
- Rex, J. (1981). *Social Conflict*. New York: Longman.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljub.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Londres: Sage.
- Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.