

## PERCEPCIONES, INTERESES Y POSICIONES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

**Oscar Guzmán**

### **Percepciones:**

La percepción es uno de los aspectos fundamentales para entender y manejar un conflicto. Yo diría además de ello, es un aspecto medular que permite conocer la naturaleza intrínseca del conflicto. Los procesos cognitivos o perceptivos son producidos por los filtros sensoriales. Los estudios realizados sobre la percepción demuestran que cada persona mira o ve la realidad de modo distinto, lo cual genera, a menudo diferentes formas de ver las cosas o de interpretar el contexto, que si no son bien manejados, es la fuente para futuros problemas o conflictos.

Cada uno de nosotros, miramos y habitamos el mundo desde nuestro género (hombre/mujer), cultura, país, región o provincia, origen familiar, profesión/oficio, edad y experiencia/historia, entre otros aspectos, llamando observador a la forma particular en que un individuo o comunidad otorga sentido a la situación que enfrenta antes de intervenir en ella. En este sentido, el observador en una determinada situación o frente a un problema actuará de una u otra forma. Esa acción aproximará al observador a un resultado que puede coincidir o no con sus objetivos o con los objetivos de las partes, siendo este último lo ideal.

Todos nosotros participamos en el proceso de comunicación con nuestra actitud, inquietud y motivación, con la intención de lograr resultados superiores al que podemos obtener cada uno de manera independiente. Sobre esta base cada uno de nosotros tiene diferentes percepciones de las cosas; mas aún, si se trata de conflictos socio ambientales -que por su propia naturaleza- son de alta complejidad. Por otro lado, también es importante indicar que las percepciones no solamente tienen que ver con el individuo, también con el contexto, donde una serie de ruidos y barreras que ocurren en los procesos comunicacionales, generan percepciones que pueden favorecer o desfavorecer la resolución de conflictos.

Razón a ello digo también, que en una situación conflictiva, las partes desarrollan una serie de procesos que “distorsionan” la imagen de su contraparte o la realidad; puesto que, miran las cosas o el contexto desde sus perspectivas. En una situación conflictiva, las apreciaciones de la realidad se ven “distorsionadas” por la relación que se tuvo con la contraparte anteriormente. Se percibe la realidad de acuerdo a la forma en la que se relacionan las partes en conflicto. Por esta razón, una parte empieza a asumir, por ejemplo, una posición de víctima frente a la otra parte, de racional frente al irracional, del que tiene la razón frente al que está equivocado.

A lo largo del proceso conflictivo, las partes almacenan y generan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas. Cada una de las partes, a menudo, piensa: Quién tiene la razón (reforzamiento); Que la otra parte es su enemiga (imagen de enemigo); Que sus actos son razonables (racionalización); Que está siendo víctima de la otra parte (victimización); Que la otra parte no vale nada (dehumanización); Que la otra parte es siempre así (generalizaciones). Corresponderá al gestor de conflictos, identificar este tipo de procesos psicológicos y proponer ideas para la elaboración de la estrategia que ayude a manejar adecuadamente estas percepciones, y por ende brindar alternativas de solución al conflicto, beneficiando a las partes.

## **Posiciones e Intereses:**

Cuando se habla de posiciones, es aquel pedido concreto e inflexible que puede exigir tanto la comunidad como la empresa. Por lo general cuando se plantean posiciones, una de las partes siente que está siendo perjudicada y la naturaleza de las percepciones es el de ser excluyentes.

De hecho, resolver conflictos sobre la base de posiciones, simple y llanamente es beneficiar a una de las partes, y que los procesos comunicacionales sean por un lado tanto agresivos como pasivos según corresponda. Cuando la solución de conflictos se centra en la posición o posiciones de una de las partes, el hecho es que existirá pugna por obtener el mayor beneficio posible y por otro lado, el miedo a “perder”. Cuando una comunidad solicita a una empresa minera 100 galones de combustible, y la empresa lo entrega inmediatamente, o que la comunidad ya tiene establecido que la empresa cada fin de mes le entregará dicho combustible, estamos frente a una posición comunal que no está siendo manejada y frente a una comunicación donde la comunidad impone la agresividad y la empresa la pasividad. Estos modelos comunicacionales a la larga perjudican a las partes.

Uno de los puntos básicos para llevar a cabo un análisis correcto del conflicto y, en consecuencia, un diagnóstico óptimo, es tener bien claro cuál es la dimensión del conflicto; es decir, cuántas y cuáles son las personas que afectará. Esto es muy importante en el momento de hacer efectivo los acuerdos. En el supuesto que se incumplan los acuerdos, serán vinculantes para las personas que hayan intervenido en el proceso de mediación.

Un primer contacto con la persona o personas interesadas permitirá obtener un punto de partida para empezar a indagar y valorar el conflicto. Es aquí cuando es necesario diferenciar entre posiciones e intereses. Cuando se habla de **posiciones** se hace referencia a la manifestación oral o escrita de los intereses personales. Responden a la cuestión ¿qué quiere? Ejemplo: “Quiero instalar una fábrica de queso en mi comunidad”. Los **intereses** responden a la cuestión ¿por qué quieren instalar una fábrica de queso en la comunidad?. Se trata de los objetivos de las partes, que pueden ser desde individuales (satisfacer el interés de una parte no afecta los intereses de las otras) a incompatibles (satisfacer el interés de una parte implica no satisfacer los de otras).

Es importante disponer de una buena información a la hora de afrontar los conflictos; de otra forma no sabremos en realidad a qué situación tenemos que dar respuesta alguna. Por ejemplo, para poder valorar y conocer las necesidades de la otra parte tendremos que fomentar una comunicación fluida y clara, hacer las preguntas oportunas para obtener información sobre el conflicto, y escuchar activamente y con atención la información que nos transmiten. Sólo haber vivenciado la relajación, afirmación, cooperación y comunicación óptima (incluidos los sentimientos) hará posible seguir avanzando de forma constructiva.

Por regla general, todas las personas, al encontrarnos frente a un conflicto, buscamos solucionarlos desde la posición o postura que adoptamos. Pero detrás de las posturas están los intereses y las necesidades que la fundamentan. Desde las necesidades hay muchas posibles soluciones pero no desde las posturas. Las soluciones satisfactorias a los conflictos surgen de la construcción de la misma en base a las necesidades e intereses de las partes. Intentar solucionar los conflictos desde las necesidades es intentar solucionarlos desde la raíz. Si indagamos en los intereses y necesidades de las partes, será posible llegar a puntos en común para construir una solución positiva para las partes.