



Habilidades de resolución de conflictos y negociación para la gestión integrada de los recursos hídricos

Módulo 3: Negociación: comunicación efectiva

Propósito y objetivos de esta clase

OBJETIVOS

- Describir distintos métodos de comunicación efectiva.
- Hacer énfasis en el rol de la comunicación en la resolución de conflictos.

RESULTADOS

- Conocimiento sobre el importante rol de la comunicación efectiva en la resolución de conflictos.

HABILIDADES

- Como mediador/facilitador/negociador, el participante comprenderá las distintas formas de comunicación efectiva en la gestión y resolución de conflictos.

Síntesis de la presentación

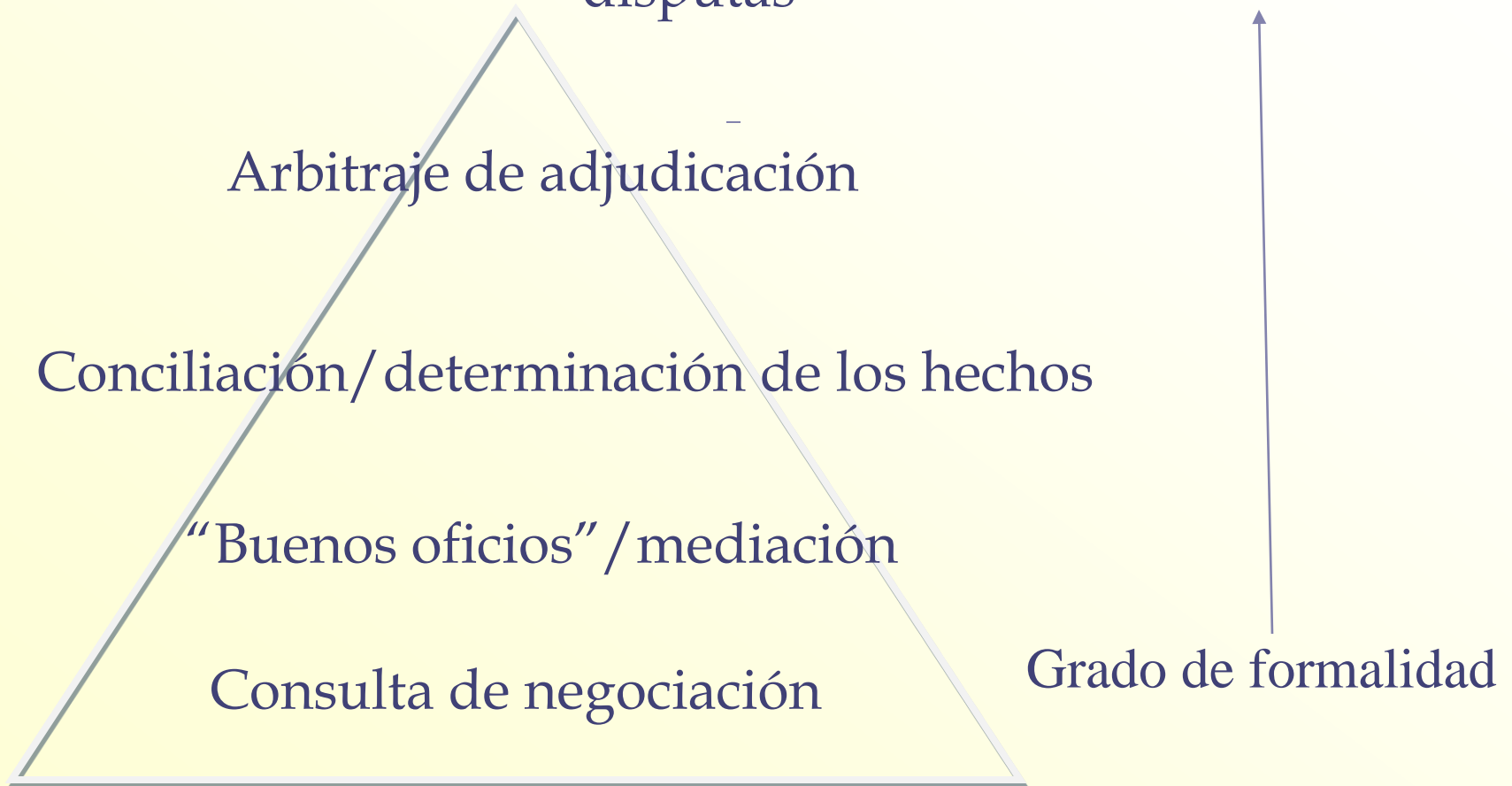
1. Introducción (negociación)
2. Comunicación efectiva durante la negociación
3. Roles y responsabilidades
4. Por qué generalmente terminamos por cooperar

Una 'disputa'

- Intereses divergentes que son incompatibles e irreconciliables.
- Puede escalar y convertirse en diversas formas de conflicto.
- Pero el conflicto puede ser positivo, y hasta necesario.
- Puede ser desde normal hasta patológico.
- La resolución de disputas es la gestión de los conflictos.
- La Resolución Alternativa de Disputas hace énfasis en los enfoques participativos, colectivos y mutuamente beneficiosos a la resolución de disputas.

Negociación

La negociación es la forma más común de resolución de disputas



'El negociador'

- **Comunicador efectivo**
 - Sabe escuchar activamente
 - Habla de forma clara y precisa
 - Demuestra comprensión
 - Demuestra claridad de percepción
- **Técnicas**
 - Vuelve a contextualizar las posiciones
 - Formula preguntas abiertas
 - Separa a la persona del problema

Condiciones para una negociación exitosa

(en un mundo ideal...)

- Disposición a negociar entre las partes identificables
- Interdependencia
- Preparación para la negociación
- Las partes tienen medios de influencia o ventaja
- Las partes han llegado a acuerdos en el pasado

Condiciones para una negociación exitosa

(en un mundo ideal...)

- **Voluntad de solucionar el problema**
- **Consecuencias impredecibles en caso de no negociar**
- **Sensación de urgencia**
- **Ausencia de barreras psicológicas importantes**
- **Los problemas deben ser negociables**
- **Las personas involucradas deben tener autoridad para decidir**

Estilos de negociación

■ Basada en intereses

- Colaboración
- Se satisfacen las necesidades y los intereses mutuos de forma conjunta
- Se identifican los intereses antes de proponer soluciones
- Se busca gran variedad de soluciones para satisfacer todos los intereses
- Se seleccionan las opciones deseadas de forma colectiva
- Se generan acuerdos en conjunto

Estilos de negociación

- **Posicional (en base al poder o a los derechos)**
 - Se presentan los intereses/soluciones a las demás partes
 - Se contextualizan las soluciones deseables dentro de un rango de acuerdo aceptable

Actitudes de negociación

Basada en intereses

- Recursos ilimitados
- Se presta atención a todos los intereses sobre la marcha a fin de alcanzar un acuerdo aceptable
- Se hace énfasis en los intereses, no en las posiciones
- Se buscan estándares objetivos o justos
- Se ve a los demás negociadores como personas interesadas en la cooperación y la resolución del problema, no como oponentes
- Se separa a las personas de los problemas (se respeta a las personas, se hace énfasis en los intereses)
- Se buscan soluciones favorables

Actitudes de negociación

■ Posicional

- Recursos limitados
- Se ve a los demás negociadores como oponentes y no se cede
- La ganancia de uno es la pérdida de otro (suma cero)
- El objetivo es ganar lo más posible
- La concesión es una señal de debilidad
- La solución indicada es la mía
- Se adopta siempre una actitud ofensiva

Beneficio de los enfoques basados en intereses

- El enfoque en los intereses puede ayudar a cambiar el clima estratégico negativo
- La participación de los grupos de interés relevantes ayuda a obtener una base suficiente sobre la cual se puede construir la voluntad de actuar
- La satisfacción de todos los intereses es la receta para el éxito a largo plazo
- La negociación de defensa de posturas fomenta posiciones extremas

Etapas de la negociación

- Evaluar y seleccionar una estrategia para guiar la solución de problemas
- Tomar contacto
- Recopilar y analizar información de referencia
- Diseñar un plan detallado para la negociación
- Generar confianza y cooperación

Etapas de la negociación

- Abrir la negociación
- Definir los problemas y establecer la agencia
- Descubrir los intereses ocultos
- Generar opciones para el acuerdo
- Evaluación de opciones
- Negociación final

Pasos a seguir

- Identificar intereses sustantivos, procedimentales y psicológicos que desean satisfacer durante la negociación.
- Preguntar preguntas del tipo "por qué" y "cómo" sobre las necesidades que consideran importantes.
- Especular sobre los motivos de los demás negociadores.
- Comenzar las negociaciones compartiendo sus intereses con los demás.
- Caracterizar el problema como resoluble mediante enfoques beneficiosos.

Pasos a seguir

- Identificar los criterios generales que deben estar presentes en cualquier acuerdo aceptable.
- Generar diversas opciones.
- Utilizar técnicas integrales de generación de opciones.
- Separar la generación de opciones del proceso de evaluación.
- Trabajar para alcanzar un acuerdo.
- Identificar áreas de coincidencia, volver a enunciarlas, escribirlas.

Sobre los recursos hídricos...

- ¿Cuál es el motivo de esta disputa determinada?
- ¿Puede resolverse por sí misma? ¿Separada de problemas y situaciones políticas o socioeconómicas más amplias?
- ¿Qué tan específica es la disputa? ('acceso')
- ¿Es posible que 'el agua' sea una proyección de otro factor? ¿Es probable que la resolución de este conflicto origine un intercambio de favores?
- ¿Cuál es el ámbito temporal?

Sobre los recursos hídricos...

Cinco factores a tener en cuenta

- La geografía es un factor importante
- El poder es un factor importante
- La soberanía es un factor importante
- La política es un factor importante
- El tiempo es un factor importante

Cuando surge una disputa

- Persistente (acceso)
- Intermitente (estacional, una vez cada 5-8 años)
- Inesperada (para una de las partes)
- Inesperada (para todas las partes)
- Hipotética (lo que puede hacer alguien)

Roles y responsabilidades

- Asignados a velar por los intereses de un grupo.
- Asignados a perseguir objetivos específicos de un grupo.
- Distancia personal del problema.

Roles: inequidad

Gobierno (.gov)



discurso

Empresa (.com)

Sociedad civil (.org)

Diversos niveles en cuestiones transnacionales

Comunicadores ocultos

Entre “iguales”:

- Secretario permanente --- Secretario permanente
- Ministro --- Ministro
- Técnico --- Técnico
- Organización comunitaria --- Organización comunitaria

Pero combinado con:

Edad, sexo, género (hombres masculinos y afeminados), raza, origen étnico, 'estilo' (por ejemplo, la forma de vestir)

Cuando surge una disputa:

¿Cuáles son los canales de comunicación?

Las partes de la disputa, ¿tienen acceso una a la otra?

¿Hay un punto de contacto identificable?

Movimiento de Cambio Democrático, movimiento antiglobalización, movimiento pacifista

¿Cuál es el marco institucional?

- Defensor del pueblo, Corte Internacional de Justicia, tribunal

Las partes, ¿conocen estas entidades?

Facilitación y mediación

Carácter de un mediador efectivo

- Capacidad de generar confianza.
- Capacidad de definir las cuestiones fundamentales de la disputa.
- Paciencia, entereza, perseverancia.
- Consideración, empatía, flexibilidad.
- Sentido común, sensatez.
- ¿Otros?

Facilitación y mediación

- La mediación es flexible, informal, confidencial y no vinculante.
- El mediador *no tiene interés directo* en el conflicto y en su resultado.
- El mediador *no tiene poder* para tomar decisiones.
- El mediador busca *alternativas* basadas en los hechos y los méritos del caso.

Estilos y habilidades de mediación

- Facilitador/pasivo
- Interventor/activo
- Está dispuesto a buscar conocimientos de expertos o utilizar herramientas de toma de decisiones.
- Se reúne con las partes enfrentadas de forma conjunta e individual.
- Solicita ideas a ambas partes.

Estilos y habilidades de mediación

■ El facilitador

- Ayuda a alcanzar objetivos.
- Ayuda al buen desarrollo de la reunión.
- Aclara y acepta la comunicación de las partes que están negociando.
- Acepta y reconoce sentimientos.
- Contextualiza los problemas de forma constructiva.
- Sugiere procedimientos para llegar a un acuerdo.
- Sintetiza y aclara la dirección.
- Evalúa el consenso en los momentos adecuados.

NO...

- Emite juicios o críticas
- Favorece sus propias ideas
- Toma decisiones procedimentales significativas sin consultar
- Desperdicia el tiempo del grupo con comentarios extensos

¿Cuándo es probable que sea necesaria la mediación/facilitación?

- ¿Dentro de la cuenca hidrográfica?
- ¿Entre estados?
- ¿Dentro de estados?
- ¿Dentro de gobiernos nacionales?

¿Por qué los estados cooperan en asuntos relacionados con los recursos hídricos?

Características de los recursos:

- Ecosistemas/biomas compartidos
- Vida dentro de la base del recurso
- El agua es esencial

¿Por qué los estados cooperan en asuntos relacionados con los recursos hídricos?

Características del entorno de negociación:

- Los negociadores nunca sufren la falta de agua.
- La soberanía sirve para equilibrar relativamente el poder.
- Actores limitados.
- Roles similares (por ejemplo, expertos técnicos, ministros).
- Otros actores como testigos (y disponibles) (es decir, más poder).
- Estados, organizaciones intergubernamentales, sociedad civil.
- Leyes/precedentes internacionales.
- Otros actores pueden desempeñarse como mediadores o árbitros si fallan las reuniones.

Resolución de disputas puntuales

- El agua es esencial
- Vida dentro de la base del recurso
- Uso de perfiles incorporados en las estructuras locales

Motivos para disputas nacionales violentas.

- Desequilibrios extremos de poder.
- Los grupos de interés tienen conceptos distintos del agua.
- No todos los grupos de interés viven dentro de la base del recurso.
- Estructuras gubernamentales contradictorias y variables.
- Muchos actores.
- Divergencia en los roles, las capacidades y las habilidades de los actores.
- Mito de las interacciones entre la sociedad civil y el estado.
- No hay una ruta obvia hacia la mediación.
- Arbitraje para partes que sufren un impacto negativo.