

Analizando el conflicto

Bajo la presión que genera un conflicto y la necesidad de encontrarle solución, uno tiende a concentrarse en la controversia. En toda disputa hay una mezcla de otros elementos: agendas personales, tensiones entre las organizaciones, buenas y malas relaciones entre los individuos e historias de larga data que aderezan la situación.

El análisis de conflicto está compuesto por 3 pasos a seguir: Acercamiento inicial, Recolección de información y Evaluación de la información

Relevamiento preliminar

Ante el pedido de ayuda para un conflicto es importante tener una comprensión inicial de quienes están involucrados, qué es lo que les preocupa, qué partes están interesadas en resolver las diferencias. El relevamiento preliminar va a ir dando datos pero hará falta profundizar para una mayor comprensión de la situación mediante los documentos escritos que pueden ser: periódicos, artículos de revistas, reportes de gobierno, etc. Siempre es preferible hablar primero con las personas que tengan conocimiento del problema sin ser parte involucrada ya que quienes están menos relacionados, tienden a contar con mayor objetividad sobre el panorama situacional.

Si las personas están interesadas en resolver el problema, el relevamiento preliminar es útil para que el o la organizadora construya el análisis con una noción básica del conflicto y las partes involucradas. Si definitivamente no quieren el diálogo se suspende el esfuerzo y se ahorra tiempo y recursos.

Recolección de información

El primer paso en el análisis formal es la recolección de información detallada sobre el conflicto.

Determinar qué información es la que necesitamos

El organizador revisa lo que ya sabe sobre el conflicto. Se deben tener en cuenta estas preguntas para saber qué información buscar: ¿Está claro quiénes son las partes y quiénes podrían ser otras que podrían intervenir? ¿Está identificado el portavoz de cada grupo? ¿Cuál es la historia y la dinámica actual de la controversia? ¿Qué motivos son centrales para cada una de las partes principales? ¿Cómo ve cada una de las partes la situación? ¿Qué información adicional se requiere para comprender la situación?

Fuentes de información

Existen tres fuentes de información: observación directa, fuentes secundarias y entrevistas.

Observación directa: Observar cómo son los individuos, cómo se comportan entre ellos, qué conductas tienen, cómo escuchan y hablan sobre sus intereses y de los de las otras partes. Es esencial no manifestar apoyo o agrado hacia alguna de las partes.

Fuentes secundarias: Aquí están incluidas las minutas de las reuniones, reportes (sean éstos privados o públicos), grabaciones o videos de eventos, periódicos, revistas y cualquier otro material escrito, oral o visual que pueda proveer información relevante del conflicto.

Entrevistas: Estas son quizás las que más detalle aportan a la situación. Para ello es importante que el entrevistado confíe en quien lo entrevista, porque si hay confianza la persona entrevistada se sentirá con mayor libertad de hablar.

Recuerda que las entrevistas te dan la oportunidad de establecer una buena relación con cada persona a quien te dirijas y la credibilidad construida será un gran aliado para el organizador en sus planes de trabajo a futuro con las partes.

Al momento de realizar una entrevista

Elige a las personas que serán entrevistadas: Hay que ser selectivo ya que probablemente no sea posible entrevistar a todos los que estén involucrados. Empieza identificando las categorías de las partes, si son de agencias de gobierno, empresas o grupos de ciudadanos. Después, lista las organizaciones involucradas en el conflicto y clasifícalas. Finalmente, identifica por lo menos a una persona de cada una de las organizaciones. Si diferentes puntos de vista se tornan evidentes en una organización, más de una persona puede ser entrevistada.

El organizador debe tener cuidado y evitar creerle a las personas simpáticas y despreciar las opiniones de las personas que no lo son tanto.

Elige a la persona apropiada para conducir la entrevista: La persona que conduzca la entrevista no debe ser parcial ni tener imagen de serlo. Es decir, el entrevistador debe preservar absoluta neutralidad sobre las cuestiones en disputa. Asimismo, debe ser un buen escucha y evitar la tentación de decir demasiado para mantener la conversación en curso. Finalmente, debe mantener la confianza del entrevistado para tener acceso a información más privilegiada.

Secuencia de las entrevistas: Es recomendable empezar por las personas que están fuera de la disputa para obtener una mayor perspectiva de la situación y por ende, mayor objetividad para recién después, hablar con los miembros de las partes involucradas.

Diseñar y decidir el cuestionario a realizar: Al momento de formular las preguntas deben hacerse de forma general, por ejemplo:

- ¿Cuál es tu punto de vista de la situación?
- ¿Qué cuestiones son importantes para ti/tu grupo?
- ¿Qué otros individuos o grupos están involucrados?
- ¿Con quién más consideras que debería hablar?
- ¿Cómo te imaginas que el problema podría resolverse?

Después de realizar cada una de estas preguntas disparadoras o abiertas, el entrevistador debe tener las herramientas para que el entrevistado clarifique la máximo su respuesta. Puedes usar preguntas como “Entonces, ¿su perspectiva del problema es _____?”. Repreguntar con sus propias palabras.

Establecer el formato de la entrevista: Los primeros minutos de una entrevista son para generar confianza y explicar el motivo de la entrevista (es recomendable asegurar confidencialidad aclarando que no se le atribuirá nada de lo que diga a su nombre). La explicación inicial debe ser breve pues la entrevista debe focalizarse en las preguntas sobre la naturaleza del conflicto. El entrevistador debe resumir los comentarios del entrevistado para dar cuenta de que ha habido un correcto entendimiento de sus palabras. Cuando el tiempo de la entrevista se acerque a sus fin, debe preguntar si el entrevistado tiene algo que agregar.

Estar atento a las pistas: Estas son las ideas que le dan pie a repreguntar o hacer que el entrevistado profundice en la identificación y expresión de sus sentimientos e intereses.

Registro de la información: Hay dos métodos, tomar notas y/o usar una grabadora. Si se decide por tomar notas, es importante balancear la atención entre el entrevistado y la toma de apuntes, para ello hay unas recomendaciones:

- Usar palabras clave y abreviaciones. Ni bien termine la entrevista pasa tus notas en limpio y de ser posible, emplea el grabador para completar la información.
- Mantener contacto visual con el entrevistado.
- Tomar unos minutos antes del final de la entrevista para verificar la exactitud de las anotaciones.
- Considerar traer 2 personas: una para tomar notas y otra para hacer las preguntas. La tarea puede intercalarse en la entrevista.

El grabador puede inhibir a la persona que está siendo entrevistada. Hay que pedir autorización al entrevistado y explicar para qué será empleado.

Evaluación de la información

Para tabular la info:

Cuadro de análisis de conflictos:

Empezar listando cada una de las partes y rellorando las columnas con la información correspondiente a las cuestiones, los intereses, la importancia que le dan a las cuestiones (alta, media o baja), las fuentes de su poder de influencia, la posición que tienen (y qué opciones podría tomar) y el interés en trabajar con otra de las partes para resolver la disputa.

En la columna de *Otros comentarios*, anotar la información importante que se relevó en las entrevistas y por medio de las otras fuentes.

Un adecuado análisis de conflicto establece los cimientos para desarrollar un plan de gestión del conflicto. Las situaciones de conflicto son dinámicas, así que el organizador debe poner al día el análisis. Debe estar pendiente de la nueva información y las relaciones cambiantes entre las personas.

Fuente: Susan Carpenter and W.J.D. Kennedy, Managing Public Disputes, capítulo 4 (Jossey-Bass, S.F.), 1998, PP. 71-91