

8

Herramientas de los negociadores y de los mediadores

Este capítulo está dedicado a las herramientas actitudinales y comunicacionales que negociadores y mediadores requieren para una buena gestión de los conflictos. Cada herramienta está acompañada de un ejercicio que invitamos a los lectores a realizar, dado que la práctica permite una comprensión y aprehensión de la misma, que de otro modo sería difícil lograr. Sugerimos, también, ejercitarlas en la vida real.

Herramientas actitudinales

Elegimos tratar, en primer lugar, un tipo de herramientas que rara vez se menciona, pero que incide de una manera especial en el rumbo de una negociación y, por supuesto, en el de la mediación.

A menudo creemos hacer todo lo que corresponde, actuamos de manera reflexiva, y, sin embargo, vemos que la negociación se nos escapa de las manos. La actitud para negociar es tan importante como la aptitud o competencia, o mejor aún, forma parte de ella. Cuando negociamos en nombre propio, estamos involucrados en el conflicto, de hecho somos parte de él, y pesan sobre nosotros un número de factores que ya hemos mencionado: lo sucedido en la relación, las expectativas para el futuro, la percepción acerca de los intereses del otro, la imagen que tengo del otro, la que quiero proyectar en el otro, la que quiero tener de mí mismo, etc. Todos estos factores inciden fuertemente en la actitud con que vamos a negociar, que varía sensiblemente en las distintas negociaciones que sostenemos.

Por eso, reforzamos la necesidad de preparar la negociación, ya no solo en el sentido de recorrer los conceptos nucleares que hemos visto (posición, interés, opciones, alternativas, estándares objetivos), sino en una mirada genuina hacia nosotros mismos.

Trasladando lo dicho a la mediación, el mediador deberá estar atento al componente actitudinal de las partes para trabajar sobre este aspecto cuando el caso lo requiera.

Cuando negociamos vale la pena hacernos una serie de preguntas antes de comenzar:

- ¿Puedo tomar al otro como un interlocutor válido?
- ¿Qué espero de él? ¿Estoy dispuesto a escuchar otra cosa que la que espero?
- ¿Puedo sostener mi actitud en caso de enfrentar el enojo del otro?
- ¿Estoy dispuesto a escuchar genuinamente lo que el otro necesita?
- ¿Tengo la plasticidad suficiente como para barajar opciones que no coincidan con mi posición?
- ¿Estoy dispuesto a tolerar alguna “ganancia” para el otro?



EJERCICIO 13

Recree dos conflictos laborales en los que haya participado, que hayan tenido distintas resoluciones, y responda el cuestionario anterior con mirada retrospectiva.

Herramientas procedimentales

Los distintos tipos de reuniones, como ya dijimos, son las herramientas procedimentales. Tanto las reuniones en conjunto con todos los participantes de una mediación, como aquellas que se efectúan con uno de ellos a solas o en privado, tienen beneficios y perjuicios. En las situaciones entre alumnos suelen usarse poco las reuniones individuales, porque los objetivos centrales son el reconocimiento entre los disputantes, el restablecimiento de la comunicación, la comprensión de cada uno hacia el otro y la generación de opciones conjuntas, objetivos más fáciles de cumplir conversando todos juntos. Las reuniones privadas se usan cuando el nivel de tensión es alto, hay gran rivalidad y es difícil compartir información. A veces para confirmar intereses y sin duda para trabajar con cada parte sus alternativas para resolver el conflicto y compararlas con las opciones generadas en la negociación.

Herramientas comunicacionales

Este tipo de herramientas apunta, como su nombre lo indica, a aceptar todos aquellos resortes que hacen a la comunicación entre los negociadores. Negociamos comunicándonos. Algunas de las preguntas más frecuentes son: ¿Cómo hago para que el otro abandone su posición? ¿Cómo puedo descubrir sus intereses? Las herramientas que siguen pueden ayudarnos en ese sentido, tanto si actuamos en calidad de negociadores, como si lo hacemos desde el rol del mediador, asistiendo a las partes.

Formular claramente lo que necesito

Parece obvio que cada uno deba formular claramente lo que necesita, ¿para qué estaría negociando, si no? Sin embargo, como ya hemos visto, en ocasiones los intereses quedan opacados por la contundencia de la posición.

Cuando negociamos la conversación se puebla de reproches, quejas, inculpaciones. Este intercambio puede constituir la única etapa de la negociación tras la cual los sujetos asumen que la misma “fracasó”. La inclusión de un tercero en la disputa, como el mediador, colabora en gran medida a superar esta etapa y puede ayudarlos a expresar sus emociones y a formular sus pedidos de modo tal que no se quiebre el hilo de la negociación.

Cuando se negocia de manera directa, en cambio, resulta fundamental aprender a transformar las quejas o reproches en enunciados que representen un pedido. Las quejas o reproches son del dominio de lo pasado, mientras que la expresión de necesidades mira hacia el futuro de la interacción con el otro del conflicto. En ese sentido, poder expresar las necesidades hacia el futuro es una manera clara de encarar una negociación de ese tipo.

Esto significa, por ejemplo, que en vez de decir: “siempre necesitas que te cubran el día, pero nunca estás disponible si los demás no pueden venir”, podemos decir: “yo voy a cubrir la clase que no podés dar, pero necesito que te comprometas a compensarme con una clase dentro del próximo mes”. La primera de las modalidades expresa disgusto, hartazgo, enojo, pero no es más que una queja que tiende a verse como un reproche más en una larga serie que irá deteriorando la relación. La segunda fórmula transmite la necesidad de cierto equilibrio en las prestaciones, tiende un puente firme hacia el compromi-

so y muestra una cuota de confianza en la posibilidad de un acuerdo hacia el futuro, que el otro podrá tomar o dejar.



EJERCICIO 14

Realice un listado de tres quejas diferentes que recuerde haber hecho o recibido en los últimos tiempos, y transfórmelas en expresión de necesidades y pedidos.

No atacar la posición del otro

Como ya dijimos, la posición adoptada por un sujeto en un conflicto es parte de una narración en la que el otro de ese conflicto debe hacer, decir o no hacer algo y esa acción es la única que se vislumbra como posible salida. Atacarla implica pretender destruir una serie de coherencias personales a las que esa posición está ligada.

No atacar la posición del otro significa abstenerse de criticarla, de tildarla de imposible o utópica, o connotarla de manera negativa. A la vez, no reaccionar no significa aceptar lo que el otro plantea, sino simplemente hacer un lugar y un tiempo para que una nueva narración sea posible, donde la posición ya no aparezca como la única opción de salida al conflicto.

Escuchar atentamente

¿Cómo se podrían comprender los intereses del otro sin escucharlo? Parece una obviedad, y sin embargo la escucha no es una de las virtudes más corrientes en nuestros días. Por otra parte, escuchar en el marco de una negociación o mediación no requiere la misma destreza que escuchar a un amigo. La escucha debe ser atenta, interesada, desprejuiciada, crédula, escuchar con el juicio suspendido. Escucha dirigida a la singularidad del conflicto y del sistema de los disputantes. Es decir, escuchar adecuadamente sería abrir un espacio en el que el otro pueda desplegar su relato sin ser juzgado, relato que será atendido con interés genuino, para lograr la comprensión de su perspectiva en el asunto.

Aprender a negociar y a mediar es aprender a escuchar. Sabemos que la escucha tiene cierto grado de selectividad. No escuchamos todo lo que nos dicen de la misma manera: ponemos énfasis en esto o

aquello y minimizamos o descartamos una porción de la información que nos transmiten.

Uno de los vicios más habituales de la escucha consiste en auto-referenciar los relatos del otro, es decir, escuchar autobiográficamente. Por cierto, es imposible suprimirnos como sujetos, y sería incluso inapropiado ignorar aquello que nos provoca la escucha. La tendencia a dimensionar (ya sea minimizando o magnificando) aquello que nos relatan, la de cuestionar o la de aconsejar, son las más frecuentes. Este tipo de escucha nos aleja de la comprensión del universo que se nos relata, comprensión esencial para generar una apertura para la disolución de los conflictos. Asimismo, es frecuente que el impacto emocional que el relato nos provoca, se transforme en juicio y oriente nuestras conductas, sin que tengamos plena conciencia de esto.

Vale la pena destacar que comprender no es igual a estar de acuerdo. Puedo comprender a alguien aunque no comparta su punto de vista o sentir. Eso es lo que requiere la escucha atenta. El concepto de empatía (Eagle y Wolinsky, 2003), que proviene de la teoría psicoanalítica, puede ayudarnos. Se refiere a la distancia óptima que permite entender la experiencia y realidad subjetiva del paciente sin identificarse con él, comprender al otro como sujeto de la experiencia y no como objeto observado desde un marco de referencia exterior. Es importante no confundir la empatía con lo que uno mismo sentiría en esa situación. Para el campo de la RCC, nos referiremos a interlocutor y no a paciente.



EJERCICIO 15

Nos importa identificar el valor del impacto emocional. Por eso, atendiendo a cualquier situación de debate (una conversación laboral, un debate televisivo, etc.), consigne por escrito el impacto personal que le produce cada una de las narraciones, y a qué tipo de intervención los conduce ese impacto. Ejemplo: lo que dice ese hombre me produce indignación, y mi reacción espontánea sería explicarle por qué está equivocado.



EJERCICIO 16

Para comprobar sus habilidades comunicativas puede utilizar la siguiente lista de control (Girard y Koch, 1997).

		Sí	No	A veces
1	¿Hace contacto visual?			
2	¿Mira la postura corporal y las expresiones faciales del interlocutor?			
3	¿Busca crear empatía y trata de entender los sentimientos, pensamientos y acciones del otro?			
4	¿Evita interrumpir y permite que el otro termine?			
5	¿Hace preguntas para aclarar la información?			
6	¿Sonríe y asiente para mostrar su interés?			
7	¿Escucha aunque no le guste la persona que habla o lo que dice?			
8	¿Ignora cosas externas que puedan distraer?			
9	¿Está atento a las cuestiones importantes y las recuerda?			
10	¿Evita juzgar lo que se dice (se mantiene neutral)?			

El parafraseo

Parafrasear es poder devolverle a quien nos habla todo o alguna parte significativa de su relato, es una suerte de resumen. Suele ser la mejor manera de transmitir la sensación de haber escuchado atentamente. Este es el efecto más ostensible, pero en realidad podemos recurrir al parafraseo con diversos objetivos:

- Asegurarnos la comprensión: nunca está de más confirmar que hemos comprendido bien, o que en nuestra escucha no hemos dejado de lado datos que consideramos menores y que, sin embargo, son esenciales para el sujeto escuchado.
- Que el otro se sienta comprendido: no solo se trata de escuchar, sino de demostrar que escuchamos. En este sentido, el parafraseo

suele producir un primer efecto de distensión como señal clara de que la comunicación por fin se está estableciendo.

- Atenuar o resaltar la carga emocional del relato: atenuarla con el parafraseo cuando creemos que esta interfiere para el análisis del conflicto, neutralizando las expresiones más emocionales; o resaltar la carga afectiva, nombrando el sentimiento en juego que puede estar trabando la negociación, puede ayudar a concentrarnos en el conflicto que sí tiene posibilidad de ser resuelto.
- Que el otro se escuche a sí mismo (espejo): deja al discurso “desnudo” para que nuestro interlocutor vuelva a “escucharse” y a evaluar su discurso.
- Ordenar el relato: en este caso, el parafraseo puede ser útil para ordenar un relato caótico, o para chequear con nuestro interlocutor los puntos principales del mismo.

La escucha atenta y abstinenta es una herramienta valiosa para instruirse acerca de esa visión y recoger la mayor cantidad de información posible. El parafraseo con el objeto de asegurarnos la comprensión, y mostrársela al otro será un buen recurso para completar ese primer acercamiento al conflicto. A partir de allí, podremos considerar que es oportuno preguntar y transitar el resto del proceso.



EJERCICIO 17

- a) Parafrasee el siguiente extracto de un relato: “En todas las reuniones de profesores sucede lo mismo: ella pasa un ratito, deja entrever que hay problemas que nosotros no podemos manejar, genera tensión y malestar, y se va a otra escuela dejándonos con el paquete. Es un acto de violencia y no puede darse cuenta de lo que hace, por más que se haga la ingenua. Para eso es mejor que no venga”.
- b) ¿Cuál es el objetivo del parafraseo que eligió hacer?

Formular preguntas

La formulación de preguntas es tal vez una de las herramientas comunicacionales más valiosas en la negociación y la mediación. Será para el mediador una de sus formas más apropiadas de inter-

vencción para generar movimientos positivos hacia una solución del conflicto.

La interrogación es una búsqueda de información que esperamos obtener de nuestro interlocutor, pero también es una forma de transmitir un mensaje propio que va más allá del deseo de obtener una respuesta. En otras palabras, las formas de interrogar hablan de quien interroga. Por eso, vamos a prestar especial atención a los mensajes que enviamos cuando preguntamos y de qué manera condicionan la respuesta del sujeto interrogado. Para ello, ampliaremos algunas clasificaciones que pueden sernos de utilidad.

Preguntas cerradas vs. abiertas

Llamamos preguntas cerradas a aquellas que se responden por sí o por no, y abiertas a aquellas que dan lugar a que el interrogado nos brinde información en relación al objeto de la pregunta. A través de las preguntas cerradas, el camino para obtener información es más arduo y difícil que a través de las abiertas. Las cerradas nos obligan a imaginar o inventar posibles respuestas, muestran nuestras sospechas y permiten al otro despistarnos, mientras que las preguntas abiertas son el camino más sencillo para averiguar lo que deseamos.

Cuando estamos negociando, o conduciendo una mediación, las preguntas cerradas pueden ayudarnos a concretar una información ambigua, o a confirmar otra que creemos haber obtenido mediante indicios, pero de la que no estamos seguros. No hay muchas más ocasiones en las que las preguntas cerradas puedan ser de utilidad. Por el contrario, a través de ellas damos más información propia de la que pedimos. Sin embargo, es la modalidad a la que se recurre con mayor espontaneidad cuando se trata de intervenir en un conflicto. Así escuchamos preguntas como: ¿Y no hubiese sido mejor dejarlo salir al recreo? (habla de lo que para quien pregunta hubiese sido la actitud correcta) ¿No le parece que no hay motivos para semejante reacción? (habla de lo desproporcionada que al interrogador le parece) ¿Piensa que esto es bueno para los demás chicos? (el que interroga tiene clara posición al respecto) ¿No creés que esto es injusto para los demás profesores? (evidentemente sí lo es para quien pregunta).

La formulación de preguntas abiertas surge fácilmente cuando la actitud de neutralidad frente al conflicto es real. Revela una posición de curiosidad y de estar ubicado en un lugar de desconocimiento, no

tener de antemano todas las respuestas. Además requiere de una ejercitación consciente de la herramienta, y a veces, de una reformulación interna antes de expresarnos en voz alta.

Este tipo de preguntas facilita la obtención de información valiosa acerca del sistema en el que el conflicto tiene lugar. Hay preguntas que solo ayudarán a nuestro interlocutor a exponer de manera más comprensible para nosotros el relato que ha construido con relación al conflicto. Por ejemplo, ¿Cuándo fue la reunión de padres en la que sucedieron los hechos que me está contando?, o ¿Qué padres asistieron a la reunión?, o ¿Qué sucedió cuando usted leyó el informe?, o ¿Cuál fue su respuesta ante las críticas? ¿Cómo se sintió? ¿Por qué piensa que los padres reaccionan así?, ¿A qué atribuye esas reacciones? Son preguntas útiles, que nos aportan información valiosa y nos ayudan a comprender la perspectiva del sujeto.



EJERCICIO 18

El que sigue es un juego conocido y divertido que sirve para enseñar a un grupo la diferencia entre este tipo de preguntas: “Descubra al personaje”. Un participante debe pensar en un personaje público o conocido y los otros deben deducir de quién se trata a través de preguntas que solo puedan responderse por sí o por no. Contabilice cuántas preguntas son necesarias para descubrir la identidad, cuántas de ellas se repiten y atienda al clima de ansiedad que se desata.

Repita el juego con otro participante pensando en otro personaje, pero en este caso, los participantes solo podrán hacer preguntas abiertas. Contabilice la cantidad de preguntas necesarias para descubrir el personaje y compare el clima grupal con el de la ronda anterior.

Preguntas circulares

Las preguntas circulares son un aporte de la terapia sistémica y tienen por objetivo conectar los distintos elementos de un sistema, mostrar su circularidad (Cecchin, 1989). Alejados de la díada causa-efecto como lente para observar la realidad, podemos mirar nuestro objeto de estudio como un sistema cuyos elementos están conectados entre sí.

La noción de sistema aglutina los elementos que lo conforman de manera tal que si se modifica uno, se modifica todo el sistema. Si uno es expulsado o un nuevo elemento ingresa al mismo, es el sistema todo el que va a verse afectado.

Las preguntas circulares, mediante las que removemos el sistema, promueven en muchos casos un recorrido no efectuado por el sujeto que muestran esas conexiones de las que hablábamos, de las que pueden emerger miradas más abarcativas para la salida del conflicto. Estas preguntas tienden a romper las explicaciones unilaterales y cristalizadas que habitualmente sostienen un conflicto. Por ejemplo, ¿Cómo cree que habría sido la reunión si se realizaba en otra fecha? ¿Qué cree que habría pasado si los padres de Pedro no asistían? ¿Qué cree que sucederá en los próximos meses si los padres no reciben la información de la directora del colegio? ¿Cómo cree que se siente ante esta situación el vicedirector? ¿Cómo cree que continuará la relación de no poder conversar sobre este episodio?

El objetivo es invitar a que el receptor realice un movimiento intelectual para colocarse imaginariamente en otro lugar, ya sea en el de la otra parte del conflicto o en el lugar de terceros, o en otro tiempo (pasado o futuro). Estas preguntas que generan un escenario conjetural tienen el valor de correr de lugar a nuestro interlocutor, invitándolo a incorporar otra perspectiva a la narrativa del conflicto que trae construida.



EJERCICIO 19

Imaginemos la siguiente situación hipotética:

El colegio en el cual trabaja está organizando un campamento para mitad de año. Es una actividad que la institución implementa hace cinco años. El campamento dura dos días (sábado y domingo) y los maestros están obligados a asistir. Este año, la mitad de los docentes ha decidido que no están de acuerdo con dicha obligación y quieren hacer un planteo conjunto para que el colegio revise su posición. Otros, que también se sienten incómodos con esta actividad, ya han presentado excusas formales para no asistir. Un último grupo apoya el evento. La situación ha ahondado pequeñas diferencias que ya existían en-

tre los docentes y generó un conflicto con las autoridades del colegio que, advertidas de las maniobras por rumores, están obligadas a tomar una decisión al respecto. Los rumores están llegando a los padres de los alumnos y de no solucionarse el problema, temen que se genere una situación desagradable que pueda pasar a mayores.

Imagine que lo han convocado para asistir a la resolución de este conflicto.

a) Transforme las siguientes preguntas cerradas en abiertas, antes de conversar con los docentes.

¿No cree que si cada grupo de docentes se maneja de manera distinta pueden salir todos perjudicados?

¿No cree que el colegio tenga buenas razones para convocar a los maestros al campamento?

¿Consideraron la posibilidad de hacer una reunión entre todos los maestros?

¿Aceptarían ir si el pago por esos días fuera mayor?

b) Formule al menos tres preguntas circulares que pudiera realizar a los directivos.

La asertividad

La técnica de la asertividad (Ingouville y Nelson, 2014) va en el mismo sentido que la formulación clara de las propias necesidades y es una gran herramienta para manejar las emociones. Se trata de un comportamiento comunicacional en el cual la persona expresa sus convicciones y defiende sus derechos sin agredir ni someter la voluntad de otras personas. Se diferencia de dos conductas opuestas: la agresividad y la pasividad (o sumisión).

Es una forma de expresión consciente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir ni perjudicar. Es un movimiento de autoafirmación, lejos de la ansiedad, la culpa o el enojo. La asertividad permite decir lo que uno piensa defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido.

La asertividad consiste en expresar nuestras emociones de un modo que la otra persona se conecte con aquello que es importante para

nosotros sin sentirse criticada y entendiendo qué nos gustaría para el futuro. Los pasos de un mensaje asertivo son:

- 1° Una descripción (sin evaluación) de sus comportamientos
“Cuando no viniste a la última reunión de padres...”
- 2° ¿Qué emociones ha sentido a partir de esos comportamientos?
“Me sentí...”
- 3° ¿Qué necesidades tuyas fueran afectadas por esos comportamientos?
“Porque para mí era importante contar con tu apoyo”, “porque no encontré el apoyo que esperaba”.



EJERCICIO 20

Realice dos formulaciones asertivas a partir de las frases que siguen, considerando los tres pasos explicados precedentemente para practicar esta herramienta comunicacional.

1. Un vez más no prepararon la exposición sobre la Revolución Francesa, ni siquiera buscaron una imagen, una historia o película referida al tema y me arruinan toda la clase.
2. Estoy harta de ocuparme sola del horario de la salida de los alumnos por tus clases en la universidad. La salida es tu responsabilidad tanto como la mía.

Las herramientas comunicacionales que fuimos trabajando —formular claramente lo que necesito, no atacar la posición del otro, escuchar atentamente y formular preguntas, la asertividad—, sin duda son coadyuvantes para la generación de un clima de colaboración y la flexibilización de las posiciones iniciales. Es en este espacio de conversación en el que se espera puedan analizarse los intereses de todos los participantes y ver el conflicto como una oportunidad para replantear las cosas en pos de la satisfacción de todos. Ya no tenemos posiciones contrapuestas, sino intereses (comunes, diferentes y opuestos) a satisfacer.

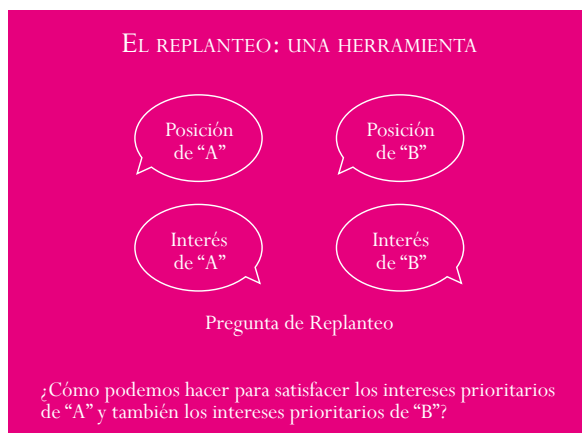
Es decir, es esperable que el proceso de negociación transite de un ámbito de oposición a uno de exposición de los intereses prioritarios de cada participante.

Replanteo

Cuando hablamos de replanteo, nos estamos refiriendo a la reformulación del conflicto ya no en términos de posiciones sino de intereses. La conversión del conflicto merece una puesta en palabras que consolide el movimiento, que reduzca las posibilidades de volver a tratar el conflicto en términos posicionales, que ya no muestre a los negociadores con pretensiones excluyentes ni parados en veredas opuestas.

El replanteo es una pregunta sencilla. Interroga por las posibilidades de salida del conflicto satisfaciendo simultáneamente los intereses primordiales de todos los participantes. ¿Cómo podemos hacer para que los intereses de “A” queden satisfechos y los de “B” también? Analicemos el siguiente ejemplo:

El papá de Santiago quiere que cambien a su hijo de división (hay dos primeros años), y la escuela no acepta su pedido. Estas posiciones contrapuestas pueden saldarse si uno gana y otro pierde, puesto que no hay forma de partir al alumno para que ambas partes salgan ganando. Pero si una vez creado el clima de colaboración, se han podido detectar los intereses, tendremos un panorama diferente, o mejor dicho, un problema distinto a resolver. Veámoslo: el padre está preocupado porque dice que un compañero de su hijo lo tomó como centro de sus bromas pesadas, y desea que su hijo pueda sentirse cómodo en la escuela. La escuela no quiere acceder a este tipo de pedidos porque ya han tenido varios casos (chicos que quieren estar junto a algún amigo, o que prefieren los profesores asignados al otro curso) y no quieren romper las reglas por temor a que todo sea un caos. Asimismo, le preocupa los problemas y agresiones entre los alumnos de ese grupo. Es decir, que los intereses del padre y de la escuela son comunes y diferentes entre sí; pero no contrapuestos. Ahora, la pregunta no es a quién asignar la razón, es decir si cambiamos o no a Santiago de curso, sino otra distinta: ¿Cómo hacer para que Santiago se integre al grupo de compañeros con una inserción social adecuada, que la institución mantenga el control de las asignaciones de cursos, y que los alumnos tengan relaciones cordiales y respetuosas entre sí? Esta es la pregunta del replanteo.



EJERCICIO 21

Vuelva sobre el ejercicio 12, en el que analizó exhaustivamente los elementos de un conflicto elegido por usted y con los intereses identificados, formule la pregunta de replanteo.

Generación de opciones

La reformulación del conflicto a través de la pregunta del replanteo da lugar a la generación de opciones como posibles soluciones que satisfagan los intereses primordiales de todos los participantes.

La herramienta más recomendada para apuntalar este paso, como adelantáramos, es el *brainstorming* o tormenta de ideas. Esta técnica se utiliza para generar un número extenso de ideas en torno a un tema, tiende a desarrollar la creatividad y discutir nuevos conceptos, así como superar el conformismo y la monotonía. La segunda etapa es la evaluación de las ideas formuladas según los criterios objetivos y el análisis de las alternativas.

El principio que guía una tormenta de ideas es la asociación libre. La primera etapa requiere del aplazamiento de críticas y juicios sobre las ideas. Nadie debe criticarlas (ni siquiera la persona que la tiene y va a formularla). No importa cuán disparatada o absurda sea. Asimismo es necesario fomentar la confianza entre quienes van a participar, a fin

de evitar inhibiciones y estimular la creatividad. La cantidad de ideas es el propósito por sobre la calidad de las mismas, que se trabajará en un paso posterior. La segunda etapa es la evaluación de las ideas formuladas, según los criterios objetivos y el análisis de las alternativas.

No es tan sencillo aplicar la técnica de *brainstorming* a la resolución de conflictos interpersonales, cuando en algún momento de la disputa, esta se percibió con mentalidad de suma cero y los disputantes como adversarios entre sí. Es más fácil su aplicación para los casos en los que un equipo de trabajo tiene que solucionar un conflicto y se sienten asociados en la tarea de resolverlo. Por ejemplo, un equipo docente quiere encontrar soluciones a problemas tales como: ¿Qué hacemos con el uso de celulares en el aula? ¿Cómo hacer para que los estudiantes respeten las normas de convivencia? ¿Cómo lograr disminuir el nivel de ausentismo? ¿Cómo aumentar el nivel de lectura de los alumnos? ¿Cómo facilitar desde la escuela la inserción laboral de los alumnos que egresan?

Las opciones que se obtengan a través del *brainstorming* o simplemente del intercambio que surja a partir del replanteo del conflicto, van a ser evaluadas a la luz de las opciones obtenidas con los estándares objetivos y las alternativas. De esta comparación surgirán opciones fortalecidas, aptas para convertirse en propuestas firmes para un acuerdo que satisfaga a ambas partes.



EJERCICIO 22

Elija una de las cuatro preguntas recién formuladas y eche a andar su imaginación. Recree a solas una tormenta de ideas. Piense y anote todas las ideas que se le ocurran para resolver el problema elegido.