

*Elementos para la
Negociación y la
Resolución de Conflictos en México*

Lecturas Internacionales: Elementos para la negociación y la resolución de Conflictos en México.

© 2001 Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C.

Insurgentes Norte No. 1579

Col. Tepeyac Insurgentes

07020 México, D.F.

Tel. 5781-5940

correo electrónico: centrolindavista@centrolindavista.com

Página Web: <http://www.centrolindavista.com>

© Editorial Jus, S.A. para “Artesanos de la Democracia” y “Cartas desde la Prisión”

© Generon Consulting, para Experiencias de Escenarios en Shell, Sudáfrica y Guatemala.

Primera Edición

Reservados Todos los Derechos de Ley

Impreso en México/Printed in Mexico

INTRODUCCIÓN	7
I. EXPERIENCIAS DE ESCENARIOS EN SHELL, SUDÁFRICA Y GUATEMALA	11
II. MAPAS CULTURALES.	

**ESTRATEGIAS PARA
NEGOCIACIONES
INTERCULTURALES
EFECTIVAS 23**

**III. ADAM MICHNIK:
GUSANOS Y ÁNGELES 33**

INTRODUCCIÓN

Los legisladores, los miembros de un consejo, las familias, los políticos, los sindicalistas y los empresarios, los mexicanos, todos pues, tenemos que negociar –que dialogar diariamente para llegar a acuerdos que logren los objetivos que buscamos– no todos los objetivos, pero sí los más básicos.

Los mexicanos y las mexicanas estamos acostumbrados a creer que la negociación es: algo bajo el agua, algo que se hace en lo oscuro, un intercambio de favores, una forma de chantaje, de transa, de cohecho, de debilidad, de dominio subrepticio... en fin que es como un mal necesario y que se aprende de los golpes de la vida.

Una negociación sin principios, sin una visión compartida, sin tolerancia mutua, sin reconocimiento del otro como persona y como interlocutor válido, se convierten en esa ‘caricatura de negociación’.

La negociación es algo noble, necesario, profesional y ético. ¿Cómo ir cambiando la cultura mexicana para que así lo veamos y ejerzamos?

No podemos subvalorar la importancia de la negociación: Quizá el desarrollo de los pueblos sea más explicable por su confianza mutua, por su capacidad de negociar acciones que por sus recursos naturales o aún por su desarrollo intelectual y académico. Recientemente Alain Peyrefitte, en “La Sociedad de la Confianza”, o Francis Fukuyama en “Confianza: Las virtudes sociales y la creación de la prosperidad” o la Fundación Brodolini en “Bienes Relacionales y Desarrollo Económico” nos muestran que la concertación es un bien intangible que es la savia que permite la construcción económica, el tejido social o la vida de la comunidad a través del acuerdo.

Este primer número de “*Lecturas Internacionales*” trata de acercar la práctica y la teoría de una negociación sobre bases éticas a los hombres y mujeres dedicados a la política y a la construcción social. Los artículos que aparecen en esta publicación son:

GUSANOS Y ANGELES: Una reflexión con Adam Michnik, el famoso activista de *Solidaridad*, centrada en la máxima: "No podemos juzgar a la gente como si fuera totalmente negativa o positiva: **como si fueran "gusanos o ángeles"**."

Michnik se dedica en la prisión a leer la historia de Polonia para buscar a aquellos que son oficialmente "ángeles", descubriendo sus dudas y errores; por otra parte descubre los motivos morales serios de los "gusanos"...

...Michnik nos previene contra "Arrojar a todos aquellos que piensan y actúan de manera diferente en un costal etiquetado 'gusanos', lo cual es un sectarismo sin sentido, que sólo puede ser profesado

por alguien que cree que ha descubierto la única ruta moral y correcta hacia la soberanía y la democracia...".

La fuerza de nuestras convicciones no debe detenernos de lograr arreglos, acuerdos verdaderos a través del diálogo y la negociación.

MAPAS CULTURALES. ESTRATEGIAS PARA NEGOCIACIONES INTERCULTURALES EFECTIVAS: “¡Estamos completamente perdidos!” exclama un viajero cansado, “No reconozco sitios y sin un mapa nunca encontraré la ruta”. De manera similar las personas que interactúan con otras culturas frecuentemente se sienten perdidos. Si se fracasa en la negociación de los mejores acuerdos o en la resolución de conflictos, muchas veces es debido a malentendidos culturales.

Los viajeros interculturales necesitan principios generales que guíen su estrategia de negociación y un mapa de la cultura que los ayude a:

- identificar la topografía general de las culturas, es decir, las estructuras que conforman las interacciones humanas;
- identificar potenciales obstáculos y bellas sorpresas que perderían si no tuvieran un buen guía;
- seleccionar respuestas que promoverán interacciones y resultados éxitos.

En el texto se presentan además definiciones culturales, una rueda que ayuda a la interpretación de negociaciones interculturales, y guías para proceder estratégicamente.

LAS EXPERIENCIAS DE ESCENARIOS EN SHELL, SUDÁFRICA Y GUATEMALA: En este texto se presentan historias de elaboración de escenarios en la empresa Shell, en Sudáfrica durante las negociaciones para lograr la paz y la incorporación de los negros a la igualdad y en Guatemala, recién concluida la firma de la paz para lograr la participación de todos. Nos muestra entonces como la negociación debe verse como un proceso que busque las visiones comunes de los interlocutores en la construcción de un futuro mejor para el país. Entre los escenarios discutidos entre más de 20,000 personas en Guatemala que focalizaron su atención y los impulsaron a negociar para evitar el desastre y avanzar hacia delante se encuentra:

“ El vuelo de la luciérnaga. Cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el los demás; juntos un grupo de luciérnagas va deshaciendo la oscuridad. En este escenario, los Guatemaltecos se enfrentan y aceptan su historia y construyen un modelo en el que la tolerancia y la transformación económica crean interculturalidad y eliminan la discriminación. El desarrollo holístico se refleja en una nación con su propia identidad, y con pluralismo, equidad, estado de derecho, y un genuino consenso. Un estado democrático da iguales oportunidades a todos. Un pacto fiscal reduce las brechas entre sectores. La participación ciudadana y la productividad crecen. Un desarrollo sostenido y equitativo crean la reconciliación verdadera y amplían el optimismo.”

Si elegimos avanzar como luciérnagas y no como escarabajos o palomillas, necesitamos concertar, negociar, acordar. Rescatemos el acuerdo, la concertación, el diálogo, la armonía entre personas. Démosle el lugar que se merecen. Esta publicación desea ser una palabra en ese camino de diálogo.

Adalberto Saviñón Díez de Sollano

I. EXPERIENCIAS DE ESCENARIOS EN SHELL, SUDÁFRICA Y GUATEMALA

Durante los últimos 14 años he tenido una vida poco usual, transitando entre el mundo empresarial y el de los activistas. Pasé la mayor parte de ese tiempo en los negocios, los primeros siete años en dos grandes empresas y en una consultora con grandes empresas como Royal Dutch/Shell, Federal Express, y Price Warehouse Coopers.

En mismo periodo he hecho excursión al mundo de los políticos y de las guerrillas, servidores públicos y líderes comunitarios, sindicalistas y clérigos. He tenido el privilegio de trabajar con personas que tratan de mejorar algunas de las partes más desafiantes del mundo, incluyendo a Israel, Irlanda del Norte, Chipre, y Colombia, así como en dos países que han tenido algunas de las transiciones pacíficas más importantes de los años 1990, Sudáfrica y Guatemala.

A lo largo de ambas experiencias me he enfrentado con las mismas interrogantes ¿Cómo podemos cambiar al mundo? ¿Cómo podemos tener una influencia benéfica? ¿Cómo podemos influir sobre el futuro? Aquí me enfoco a hablar en el lenguaje de los negocios. La mejor manera que encuentro para expresar lo que he aprendido es llevarlos a través de estos 14 años y contarles cuatro historias. He escogido estas historias porque explican cuatro lecciones clave que he aprendido, cuatro pasos hacia la respuesta para estas interrogantes. Concluyo con una síntesis de lo aprendido y lo que creo significan para nosotros en el mundo de los negocios que queremos hacer una diferencia en el mundo.

1. La ilusión del control

(...)

2.-Los límites de la separación

Esto me lleva a mi segunda historia a la que llamo “los límites de la separación.” En 1988, después de haber estado varios años en PG&E, recibí un ofrecimiento del departamento de estrategia de la Royal Dutch/Shell en Londres. Para alguien interesado en el gran mundo de las estrategias corporativas esta era una maravillosa oportunidad (...). Lo que más me interesaba es que eran pioneros de una forma sofisticada de enfrentar el futuro, que se centraba en una metodología llamada planeación de escenarios. La idea clave era que no era posible prever o controlar el futuro, y de hecho la presunción que puedes predecir lo que sucedería llevaba a una “visión en túnel” que podría ser fatal. En cambio, su enfoque, era el investigar profunda y ampliamente sobre lo que sucedía en el mundo y luego construir dos, tres o cuatro escenarios sobre como podrían resultar las cosas. Estos escenarios luego se convertían en la base para la exploración de las diferentes opciones de la compañía y las decisiones sobre qué hacer. El énfasis era en la construcción de la capacidad de la empresa de aprender; Shell jugó un papel muy importante en el campo de aprendizaje organizacional. (...)

3.- El poder del compromiso

Esto me lleva a mi tercera historia, “el poder del compromiso.” En 1991, después de haber estado trabajando en la Shell durante tres años, nuestro departamento en Londres recibió una llamada de la “University of the Western Cape in South Africa”. Un grupo de académicos, empresarios y activistas habían escuchado de la metodología de escenarios de la Shell y querían utilizarla para

pensar sobre el futuro de Sudáfrica. Se me eligió para ir a ayudarles y así fue que terminé facilitando lo que fue conocido después como el proyecto de escenarios de Mont Fleur.

El contexto de Sudáfrica es importante para entender la historia. En 1990 Nelson Mandela fue liberado de prisión y la prohibición del African National Congress (ANC) y de otros partidos africanos y de izquierda, fue levantada. Las primeras elecciones multirraciales fueron celebradas en 1994. Así que el proyecto Mont Fleur se celebró precisamente en medio de un período complejo de muchos tipos de negociaciones sobre como realizar la transición del apartheid. Había una serie de negociaciones constitucionales, y también cientos de diversos “foros” en los que conjuntos de múltiples interesados trabajaban en asuntos tales como la salud, el transporte, la educación, la economía, etc.

Durante este periodo nadie estaba en control de la situación y tanto el gobierno como el movimiento de liberación habían llegado a la conclusión de que no podían imponer su solución sobre la otra parte, y que desafortunadamente, era necesaria alguna forma de cooperación.

(...)Mont Fleur era un tipo de foro que tenía la intención de influir sobre el futuro del país a través el desarrollo de un conjunto de escenarios que señalaban como podrían desplegarse los acontecimientos a durante los siguientes años. El proyecto tomó su nombre del centro de conferencias en donde nos reunimos, en las montañas fuera de Ciudad del Cabo. Cuando llegué no conocía otra metodología que la que utilizábamos en Shell, así que esa utilicé en Mont Fleur. Lo que era diferente en este proyecto, no era el proceso, sino el contexto. El trabajo en Mont Fleur no lo realizaban los colaboradores de una empresa, sino un equipo de 22 líderes que venían de organizaciones que cubrían todo el espectro político: activistas comunitarios, políticos conservadores, funcionarios del ANC, sindicalistas, académicos, economistas ortodoxos, dirigentes empresariales, etc. Una de las cosas buenas de trabajar con un grupo como este es que se puede aprender mucho de lo que sucede al escucharse unos a otros, y se requiere menos que un grupo de una empresa de jornadas de aprendizaje y de entrevistar a personas conocedoras para ayudarnos a ver lo que no estamos viendo. Era como si cada uno de ellos tuviera una pieza de un rompecabezas más amplio de lo que es Sudáfrica.

El equipo creó cuatro escenarios:

- *Avestruz* era la historia del gobierno blanco que creía que podría evitar un acuerdo negociado con la mayoría negra, que escondía su cabeza en la arena, y que complicaba finalmente la situación.
- *El pato cojo* mostraba la historia de una transición prolongada en la que el nuevo gobierno está maniatado por compromisos que se hayan introducido en la constitución y, porque “trata de responder a todos pero no satisface a nadie,” no está en posibilidad de responder a los problemas del país.
- *Ícaro* describía lo que sucedería si un gobierno fuerte de mayoría negra llegaba al poder mediante el voto enorme de la población y se embarcaba en un gigantesco programa de gastos que desestabilizaba la economía.
- *El vuelo de los Flamings* era una historia sobre como el nuevo gobierno podía evitar los escollos de los primeros tres escenarios y gradualmente reconstruir una economía exitosa.

(...)Una vez que lo escenarios quedaron escritos, el equipo organizó una serie de talleres con diversos grupos políticos, empresariales y cívicos, en donde se presentaron las historias y se discutían las implicaciones. Uno de los talleres fue con la dirección del Congreso Pan Africano (PAC), un partido negro radical, y en esta reunión, uno de los miembros del equipo de Mont Fleur, que era el principal economista del PAC, presentó el escenario *Ícaro*. Dijo, "Esta es la historia delo

que pasará si nuestros rivales del ANC, obtienen el poder. Y si acaso no lo hacen, probablemente nosotros los empujaremos hacia ello." Esa provocación llevó a uno de los talleres más productivos que tuvimos. Muchos años después, en 1999, cuando otro miembro del equipo fue nombrado gobernador del banco central, dijo en su discurso inaugural, "Nosotros no somos Ícaro. No hay necesidad de temer que volaremos demasiado cerca del sol." En general, una de las sorpresas más importantes de la Sudáfrica post-1994 es lo económicamente prudente que ha sido el nuevo gobierno. Así que al menos uno de los escenarios –y probablemente los otros también, ha sido una influencia significativa sobre como se desarrolló el futuro.

¿Por qué habrá ejercido este escenario una influencia tan fuerte y amplia? y ¿Por qué se sentía una energía tan extraordinaria y apasionada en los talleres de Mont Fleur? La respuesta es obvia, aunque durante años no la reconocí. Aunque la metodología era la misma que utilizamos en Shell, el propósito era fundamentalmente diferente. Los participantes en Mont Fleur, no eran, a diferencia de los estrategas corporativos, personas que solo trataban de adaptarse al futuro lo mejor posible; se habían reunido porque querían influir sobre el futuro, hacerlo mejor. Estaban jugando en un campo mucho más amplio. Cuando pensamos de manera lógica, una de las razones por la que el futuro es impredecible, es porque podemos influir sobre él. Los miembros del equipo no se veían a si mismos como observadores externos, sino como participantes activos; la mayoría había dedicado sus vidas a luchar por una Sudáfrica mejor. Estaban conscientes de cómo sus pensamientos y acciones tenían un impacto en lo que sucedía a su alrededor –reflexionaban- sobre los peligros de sus propias acciones, como fue el caso del economista del PAC que vio los peligros de su propio partido.

El proyecto Mont Fleur me mostró el enorme potencial que tienen los procesos cooperativos entre múltiples interesados para cambiar al mundo. Pero también planteó varias interrogantes. Noté que varios del equipo estaban incómodos con el consenso del grupo y especialmente con el intento de llegar a una visión compartida del futuro que deseaban, tal como se articuló en *El vuelo de los Flamíngos*. Estaban preocupados porque se habían comprometido, que no habían sido leales a sus ideas e ideales, tan importantes para ellos; les preocupaba haber colaborado con el enemigo. Obviamente los sudafricanos habían dado pasos gigantes hacia la reconciliación y la resolución pacífica de sus terribles diferencias, pero siempre me interrogaba sobre qué se requería para que las barreras cayeran aún más. (...)

4.-Cinco minutos que cambiaron la historia

Mi última historia se llama “Cinco minutos que cambiaron la historia”es sobre uno de esos proyectos de escenario cívicos, que dirigimos en Guatemala en 1998–99.

El proceso que utilizamos se basó en el modelo Mont Fleur original, pero mejorado a lo largo de los años. La situación en Guatemala era en cierta manera similar a Sudáfrica y en otras diferente. Guatemala había sufrido la guerra civil más larga y brutal de América Latina, durante más de 36 años en que habían muerto o desaparecido más de 200,000 en su mayoría a manos del gobierno. Este y las guerrillas habían finalmente firmado un acuerdo de paz en 1996, la sociedad había empezado la difícil tarea de la reconstrucción.

Trabajamos con un grupo de 45 líderes de todos los sectores de la sociedad guatemalteca, secretarios de gobierno, antiguos líderes guerrilleros, oficiales militares, dueños de empresas, dirigentes de universidades, periodistas, dirigentes de movimientos de derechos humanos, alcaldes, estudiantes y otros más. Eran de mayor nivel y mayor diversidad que el grupo de Mont Fleur. Guatemala es el país de América con el mayor porcentaje de indígenas (más de la mitad) y el grupo comprendía a un fuerte contingente de líderes mayas. En la primera etapa del trabajo, la de construcción de escenarios, el grupo de reunió tres veces en el bello lago Atitlán. Los resultados de

esta fase eran parecidos a los de Mont Fleur: un conjunto de tres escenarios de lo que podría suceder en Guatemala en los siguientes años:

- “ *La ilusión de la Mariposa nocturna*. El camino de la mariposa nocturna es peligroso; vuela hacia cualquier luz que ve y por lo tanto muchas veces se deslumbra y es quemada. En este escenario, las condiciones económicas no mejoran y no se toma seriamente la diversidad e interculturalidad, así que persiste la discriminación de todo tipo. La reconciliación nacional es superficial, y continúan la polarización y el conflicto social. La gente busca el mesianismo político y el autoritarismo. La inestabilidad laboral y el desempleo se elevan, la cooperación internacional decrece. La economía se caracteriza por el cortoplacismo. Los ingresos fiscales no son suficientes para las necesidades sociales. El espíritu nacional es pesimista, prevalece la mediocridad, el régimen de derecho está ausente y permanece la impunidad. En general el proceso es de cansancio y desgaste para la gente, las expectativas no son respondidas, se desgasta la solidaridad ante agendas egoístas.
- “ *El Zigzag del Escarabajo*. El vuelo ida y vuelta del escarabajo es errático y sin dirección. En este escenario, ocurren avances y retrocesos en la vida política, social y económica. Hay crecimiento económico pero sin igual participación en los beneficios; interculturalidad al mismo tiempo que exclusión y discriminación; y participación ciudadana junto con apatía y falta de representatividad. Crece la degradación ambiental. El estado es incapaz de lograr una verdadera fiscal reforma. La Reconciliación y dialogue coexisten con profundas heridas y temor. En general el patrón es de resultados mezclados sin progreso claro.
- “ *El vuelo de la luciérnaga*. Cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el los demás; juntos un grupo de luciérnagas va deshaciendo la oscuridad. En este escenario, los Guatemaltecos se enfrentan y aceptan su historia y construyen un modelo en el que la tolerancia y la transformación económica crean interculturalidad y eliminan la discriminación. El desarrollo holístico se refleja en una nación con su propia identidad, y con pluralismo, equidad, estado de derecho, y un genuino consenso. Un estado democrático da iguales oportunidades a todos. Un pacto fiscal reduce las brechas entre sectores. La participación ciudadana y la productividad crecen. Un desarrollo sostenido y equitativo crean la reconciliación verdadera y amplían el optimismo.”

Una vez que hubo acuerdo sobre estas historias, comenzó la segunda fase del proyecto, utilizar los escenarios para encontrar a la nación como un todo. En esta fase el trabajo fue diferente del de Sudáfrica, mucho más ambicioso y con un propósito. El equipo utilizó los escenarios no solamente para estimular sino para provocar acciones concretas con la intención de cambiar el futuro de su país. Los miembros del equipo tomaron parte importante en las elecciones nacionales de 1999, sea como candidatos, como redactores de propuestas políticas, como figuras públicas no partidistas; trabajaron en las reformas educativas de las universidades y de l sistema de educación pública, en proyectos de desarrollo local en Quetzaltenango, la segunda ciudad del país y trabajaron en re-tejer el tejido social desgarrado a través de la multiplicación del proceso de diálogo del equipo con cientos de organizaciones de empresarios, mayas, académicos, ONG, medios de comunicación, militares, de iglesia y de trabajadores. El Proyecto Visión Guatemala, que todavía continúa es un capítulo significativo en la reconstrucción de la Guatemala de la post-guerra.

¿De dónde vino este nivel tan elevado de compromiso por cambiar al mundo? Daré una respuesta micro y una macro. A nivel macro, los convocantes y participantes del proyecto estaban dispuestos, a diferencia de los de Mont Fleur, a tratar de acordar explícitamente no solamente en lo que podría suceder en Guatemala (los escenarios) sino lo que deseaban que pasara (la visión, i.e. el escenario del *Vuelo de la Luciérnaga*); por ello se le dio el nombre al proyecto *Visión Guatemala*. Quizá esto se debió al hecho de que el proyecto se realizó después de la guerra civil y también después de las negociaciones de paz, (en tanto que Mont Fleur se realizó durante las negociaciones) de manera que

el tiempo estaba maduro para trabajar juntos, para que se viera que se trabajaba juntos, hacia objetivos comunes. Quizá también se deba a una diferente orientación por parte de los líderes o aún a una diversa orientación mía.

Mi explicación micro para el éxito del proyecto, es que fue logrado durante un episodio de cinco minutos durante el primer taller. En la segunda noche de la reunión, el equipo se reunió después de la cena en un círculo y algunos empezaron a contar historias de sus experiencias y que creían se relacionaban con lo que había sucedido, lo que estaba sucediendo, o lo que podría suceder en Guatemala, es decir compartir su ventana personal hacia las dinámicas de los escenarios trataban de iluminar. Por ejemplo una empresaria, que es una prominente luchadora contra la impunidad judicial, contó la historia de cómo su hermana fue asesinada por los militares y cómo fue de oficina en oficina tratando de saber la verdad, y cómo el primer oficial con el que había hablado, y que había negado todo era el hombre que estaba sentado junto a ella esa noche en el círculo. Así que la gente mostró gran apertura y valor. Así que al principio de la sesión del día siguiente, un hombre que no había hablado la noche anterior, dijo que quería contar una historia, sobre su papel en la exhumación de fosas comunes de la masacre de una aldea. Habló de lo que había sido para él encontrar los cadáveres de niños y mujeres encinta, y de su trabajo con los aldeanos sobre qué debían hacer. Cuando terminó su historia, toda la reunión cayó en un silencio que duró unos cinco minutos. No tenía yo idea de que hacer, así que no hice nada. Algo sucedió durante ese silencio. Una persona dijo después que había un espíritu en la habitación, otra señaló que había habido un momento de comunión. No me considero muy sensible a fenómenos extraordinarios, pero a un volumen tan alto, hasta yo puedo escuchar. Lo escuché entonces.

Creo que el subsiguiente éxito del equipo en realizar el difícil trabajo de ponerse de acuerdo en los escenarios y en la visión y luego de actuar en base a este acuerdo se puede trazar a este episodio. Puedo decir que este fue el momento en el que la voluntad compartida y el compromiso compartido del grupo se hicieron visibles a todos, cuando cada uno supo por qué estaba ahí y lo que tenía que hacer. Varios miembros del equipo se han referido a este episodio como el momento del viraje decisivo del proyecto.

Creo que es fácil entender por qué el equipo pudo lograr un consenso más profundo y real, por qué había un menor sentimiento de haber entregado sus ideales que en el caso de los participantes de Mont Fleur, a través del recuento de sus propias historias. El psicólogo social Solomon Asch ha escrito que el “consenso es válido cuando cada individuo señala su propia relación con los hechos y mantiene su individualidad; no puede haber un acuerdo genuino... a menos que cada uno se adhiera al testimonio de su experiencia y de manera firme mantiene vinculación con la realidad.”

Solamente podemos caminar hacia el futuro juntos, con confianza, si cada uno ha dicho su verdad sobre el pasado y el presente. Otra forma de describir lo que sucedió cuando se contó la historia de las fosas comunes es que *toda* la realidad guatemalteca se mostró visiblemente en la *parte* representada por esa historia. Con esta forma de escuchar, cada historia puede ser escuchada como un holograma, más que solamente como una pieza de un rompecabezas. Varios años atrás, mi esposa Dorothy y yo habíamos facilitado un taller de estrategia para el Sínodo de Obispos Anglicanos de Sudáfrica. Al principio cuando interrogamos sobre las bases de trabajo del taller, un obispo sugirió que nos escucháramos unos a otros con atención; luego un segundo dijo que debíamos escuchar con empatía; y finalmente un tercero señaló que deberíamos escuchar lo sagrado dentro de cada uno de nosotros. La escucha holográfica abre a la posibilidad de esta comunión y unicidad.

Lo que aprendí de esta cuarta experiencia es que tenemos la mayor capacidad de hacer una diferencia cuando nos atrevemos a abrirnos, a exponer nuestras más profundas pesadillas y nuestros

sueños más anhelados. El equipo Visión Guatemala tuvo el impacto que tuvo porque estuvo dispuesto a comprometerse con su visión del futuro y rendirse ante ella.

5.-Cómo cambiar el mundo

Aquí pues, está como resumiría lo que he aprendido de las cuatro experiencias. La gente que he encontrado que es más eficaz en cambiar el mundo tiene dos cualidades. Por una parte, está extraordinariamente comprometidas, alma y cuerpo, al cambio que quieren ver en el mundo, a un objetivo más grande que ellos mismos. Por la otra, están extraordinariamente abiertos a escuchar lo que está sucediendo en el mundo, en los otros y en ellos mismos. Mi conclusión paradójica es que para cambiar al mundo tienes que estar comprometido a cambiarlo y dispuesto a escuchar como *quiere* cambiar.

Los sudafricanos y guatemaltecos con los que he trabajado han podido hacer historia porque han vivido esta paradoja. Han tenido el valor de comprometer su vida para realizar los cambios que querían ver. Al mismo tiempo han tenido el valor de encontrarse con otros, aun con sus enemigos; hacer a un lado la ilusión de estar en control; ir más allá de la separación; de rendirse al proceso. Es a través de mantener esta doble intención que han podido ayudar a que nazca un mejor futuro. En la superficie las dos intenciones están en contradicción, pero a un nivel más sutil y profundo, no lo están. Martin Buber lo expresó perfectamente cuando escribió: libre es el hombre que desea sin capricho. Cree en lo actual, es decir, cree en la asociación de la realidad dual, yo y tú. Cree en el destino y también en que lo necesita. No lo guía, lo espera. Debe ir hacia él sin saber donde lo espera. Debe ir adelante con todo su ser: eso sí lo debe. No sucederá como su voluntad lo ha pensado; pero lo que desea solamente sucederá si se resuelve a hacer aquello que puede desear. Debe sacrificar su pequeña voluntad, que es no-libre y dominada por las cosas y instintos, ante su gran voluntad que se aleja del ser determinada para encontrar el destino. Ahora ya no interfiere, pero tampoco solamente deja que las cosas sucedan. Escucha lo que va creciendo, al camino del Ser en el mundo, no para ser llevado por él, sino para actualizarlo en la forma en la que él, al necesitarlo, quiera ser actualizado por él, con el espíritu humano y la necesidad humana, con la vida y la muerte humanas. El cree, dije, pero esto implica que encuentra. (...)

6.- Dónde empezar

Esto me lleva al final de mi charla y al punto final, que es sobre dónde hay que empezar si quieres cambiar al mundo. Podrán ver que la conclusión a la que he llegado, implica que mi capacidad de cambiar al mundo depende de mi nivel de desarrollo personal: mi sentido de mi propia vocación y de mi compromiso con ella, la amplitud de mi visión y sentimiento, etc.

Así que otra forma de interpretar mis cuatro historias es que las llaves para cambiar al mundo estaba siempre ahí, tanto en PG&E como en Shell, tanto en Sudáfrica como en Guatemala, pero que era yo demasiado inmaduro para verlas. Una manera más positiva de decirlo es que mi capacidad para lograr que se realice el cambio en el mundo ha crecido conforme he crecido. (...)

Terminaré con la historia de un rabino quien, como yo, salió a cambiar al mundo. Vio que no tenía muchos resultados, así que trató de cambiar a su país. Esto también era demasiado difícil, así que trató de cambiar su barrio. Cuando no tuvo éxito ahí, trató de cambiar a su familia. Aún eso es más fácil decirlo que hacerlo, así que trató de cambiarse así mismo. Luego sucedió algo interesante. Cuando se había cambiado a sí mismo, su familia cambió, y cuando su familia cambió, su barrio cambió. Cuando cambió su barrio, cambió su país. Cuando su país cambió, cambió el mundo.

Así que ya saben donde empezar. Muchas gracias.

Adam Kahane es socio de GENERON, una compañía consultora internacional que ayuda a sus clientes en la detección y capitalización de oportunidades detectadas. Su trabajo promueve la formación en estrategias basadas en los diferentes escenarios, creación de nuevas iniciativas económicas y la generación de desarrollo del liderazgo. Están comprometidos con el servicio a líderes cívicos y corporativos que aspiran no sólo a adaptarse al futuro, sino también a darle forma para mejorarlo.

Esta plática fue presentada a la Fast Company Real Time Conference en Orlando, Mayo 2000. Se puede localizar a Adam en Generon, 900 Cummings Center, Suite 312U, Beverly, Massachusetts 01915, USA; teléfono (978) 232-3500 ext. 30; fax (978) 232-9055; e-mail kahane@generonconsulting.com.

Copyright © GENERON Consulting, 2000; publicado con permiso. Para pedir permiso de reproducción, almacenaje en sistemas o transmisión de este documento mediante cualquier medio, electrónico, mecánico, grabado u otro, por favor contactar a GENERON.

II. MAPAS CULTURALES. ESTRATEGIAS PARA NEGOCIACIONES INTERCULTURALES EFECTIVAS

“¡Estamos completamente perdidos!” exclama un viajero cansado, “No reconozco sitios y sin un mapa nunca encontraré la ruta”.

De manera similar las personas que interactúan con otras culturas frecuentemente se sienten perdidos. Ante la falta de actitudes familiares, creencias, comportamientos, procedimientos o estructuras que conforman las interacciones diarias, la gente que se enfrenta a situaciones interculturales se desorienta, comete errores y pasa el tiempo sobreviviendo más que entendiendo y apreciando las diferencias que encuentra. Si se fracasa en la negociación de los mejores acuerdos o en la resolución de conflictos, muchas veces es debido a malentendidos culturales.

Los viajeros interculturales necesitan principios generales que guíen su estrategia de negociación y un mapa de la cultura que los ayude a:

- identificar la topografía general de las culturas, es decir, las estructuras que conforman las interacciones humanas;
- identificar potenciales obstáculos y bellas sorpresas que perderían si no tuvieran un buen guía;
- seleccionar respuestas que promoverán interacciones y resultados éxitos.

I.-Definir culturas

Cultura es el resultado acumulado de experiencia, valores, religión, creencias, actitudes, significados, conocimientos, organización social, procedimientos, tiempos, roles, relaciones territoriales, conceptos del universo y objetos materiales y posesiones adquiridos o creadas por grupos de personas en el curso de generaciones, tanto a través de esfuerzos individuales o de grupo como de interacciones con otros.

La cultura se manifiesta en patrones de lenguaje, comportamiento y actividades y modelos y normas para interacciones cotidianas aceptables y estilos de comunicación.

Cuando pensamos en cultura frecuentemente pensamos en culturas nacionales. Sin embargo es un concepto mucho más amplio que comprende los comportamientos de grupos étnicos, tribus, regiones y hasta barrios. Las culturas específicas contienen agrupamientos de personas con patrones de actitud y comportamiento comunes, estos agrupan a la gente que ocupa la parte media de una curva en forma de campana, sin embargo cada cultura tiene excluidos: personas que varían significativamente de la norma aunque están incluidos en la cultura, sus puntos de vista y comportamiento difieren significativamente del de sus iguales. Por esta razón debemos evitar las generalizaciones y los conceptos rígidos de los patrones culturales. Estos deben ser vistos como posibles o aún probables en una cultura pero siempre deben ser probados.

II.-Preparación para negociaciones interculturales y resolución de conflictos

1. Comprende que la cultura puede hacer la diferencia y pon atención a ella.

Generalmente asumimos que todos somos básicamente iguales y que si tan sólo nos comunicamos, todos los problemas se evaporarán. El segundo error es el romanticismo, reconocer las diversidades culturales y tratarlas como exóticas, sagradas o que requieren de protección. Quienes siguen este enfoque sobre-enfatizan las diversidades entre culturas y hacen esfuerzos extremos para ser culturalmente correctos y tratan de evitar errores. Ambas visiones tienen algo de verdad: hay similitudes entre culturas y también las culturas son únicas.

2. Desarrolla una conciencia de cómo las diferencias culturales influyen sobre la resolución de problemas y la negociación.

Un marco de análisis del impacto de diferencias culturales sobre las negociaciones puede ser útil. El mapa llamado “la rueda de la cultura” identifica factores culturales que conforman la manera en que los miembros de las sociedades negocian sus intereses y responden a disputas.

La rueda de la Cultura

2.1.-El centro de la rueda:

Al centro están los individuos y grupos que interactúan con problemas a ser resueltos. Una definición es el énfasis que sus miembros ponen en lo individual o en lo colectivo. Las diversas culturas caen en un continuo entre individualismo y gran visión colectiva. Las culturas orientadas hacia los individuos generalmente valoran la autonomía, iniciativa, creatividad y autoridad individuales en la toma de decisiones. Aquellas más orientadas hacia lo colectivo generalmente valoran y enfatizan la cohesión de grupo, su armonía y una toma de decisiones que involucran consultas o consideración del bien del grupo sobre el del individuo. Antes de entrar a negociar es útil saber si una cultura se orienta en un sentido o en otro.

2.2.-El círculo exterior

Esta sección identifica los factores externos que influyen en el desarrollo del enfoque cultural específico para negociaciones e incluye el medio ambiente natural, la historia y las estructuras sociales. Estos tres factores interactúan continuamente e influyen uno sobre el otro y sobre los individuos o grupos de una determinada cultura. Para entender cómo piensan y actúan es útil entender como el medio ambiente y la historia han conformado sus valores, visiones, comportamientos y estructuras sociales.

2.3.-El círculo interior

los individuos o grupos demuestran:

- situaciones o problemas que deben ser atendidos.
- necesidades o intereses que deben ser resueltos con sus fuentes de poder.

Cada cultura afecta significativamente la manera en que la gente decide, las situaciones que enfrenta y los temas que son importantes. Las situaciones que los miembros enfrentan son parecidas pero el significado e importancia que les da cada cultura varía tremendamente. Esto causa problemas para personas de distintas culturas frente a situaciones similares. Es necesario prepararse para tener un claro entendimiento de cómo la otra parte designa una situación y los temas a ser discutidos. Las necesidades e intereses señalan las cosas que los individuos y grupos requieren, esperan o desean y se ubican en un continuo que va desde aquellos críticos para la supervivencia humana en un extremo, hasta las necesidades de identidad como significado, comunidad o

intimidad. En el proceso de negociación los grupos naturalmente defienden sus intereses y necesidades.

Aunque todas las culturas tienen necesidades biológicas básicas para la supervivencia, difieren significativamente en lo que consideran una satisfacción adecuada de la necesidad. Por ello, otro elemento crítico de preparación es desarrollar un entendimiento tentativo sobre las necesidades e intereses de la otra parte y tener claridad sobre las posibles soluciones.

El poder y la influencia han sido definidos como la capacidad de actuar e influir sobre un asunto o lograr que algo se haga o no se haga o sobreponerse a resistencias. La cultura influye sobre muchas formas de poder e influencia y en cómo y cuándo se utiliza el poder y frecuentemente determina las opciones disponibles cuando un lado tiene más o menos poder que el otro.

2.3.-Las partes de la rueda

Las partes de la rueda representan patrones culturales específicos que influyen sobre la interacción entre individuos y grupos. Estos factores son influidos fuertemente por el medio natural, las estructuras sociales y la historia del grupo. Incluyen creencias, actitudes y comportamientos sobre:

- Establecimiento, construcción y mantenimiento de relaciones. Cómo se establecen, por quién y qué factores influyen.
- Orientación hacia la cooperación, la competencia y el conflicto. Aceptación o no de conflictos abiertos y comportamiento durante un conflicto.
- Comunicaciones apropiadas y efectivas. Son directas o indirectas, son explícitas o implícitas, se permite la emoción o no.
- Procesos de negociación y resolución de problemas. El papel de las relaciones y la confianza. Las negociaciones en base a interés y la posición en las etapas de negociación.
- Resultados preferidos en la resolución: de los problemas. Qué se entiende por tener éxito. Resultados psicológicos sustantivos o de procedimiento. Normas sobre resultados que sean culturalmente aceptables o inaceptables.
- Papel y función de terceros. Su relación con las partes. Los procedimientos aceptados. Visión sobre su imparcialidad o parcialidad.
- Administración del tiempo y de las oportunidades. Expectativas sobre la duración. Tiempos de actividad y descansos. Tiempos para llegar a un acuerdo.
- Visión sobre el espacio y lugar. Lugares públicos o privados, formales o informales.

3. Edúcate sobre la nueva cultura. Una vez que el negociador tiene un entendimiento de las similitudes ó diferencias culturales es útil hacer investigación sobre la otra cultura y sus miembros. Para esto se puede: leer libros tanto sobre la propia, como sobre la otra cultura para compararlas. Buscar y hablar con miembros de la otra cultura. Hablar con miembros de nuestra propia cultura que han vivido o trabajado en la cultura con que deberá negociarse.

4. Desarrolla un plan de negociación apropiado a la situación.

Es importante considerar en este plan:

- como establecer contactos y crear relaciones compatibles entre ambas culturas;

- desarrollar foros y formatos de interacción;
- buscar protocolos de negociación que sean adecuados para todas las partes;
- iniciar negociaciones sobre asuntos de sustancia;
- realizar intercambios de información y educación mutuo;
- decidir cómo podrían responderse las demandas;
- desarrollar estrategias que animan enfoques basados en intereses reales;
- armar tiempos para negociaciones como un todo incluyendo la construcción de relaciones, las discusiones sustantivas y el momento de hacer ofrecimientos;
- considerar a la rueda de la cultura en relación con problemas que puedan encontrarse y desarrollar posibles estrategias para enfrentarlas.

III.-Respuestas flexibles

Además de lo anterior se requiere un enfoque flexible en la acción.

1. Reconoce cuando algo diferente empieza a suceder.

Cuando las negociaciones inician los participantes necesitan “subir sus antenas” para observar diferencias culturales, por ejemplo:

- Qué es distinto en la organización de ellos que en la nuestra.
- Cómo hablan de los mismos problemas que nosotros en manera similar o diferente.
- Cuáles son las creencias o actitudes respecto del proceso en que difieren ellos y nosotros.
- Estamos frente a un individuo o un grupo
- Quién habla, de qué habla, cómo se expresa y cómo integra la delegación
- Cómo es diferente de lo que sucede en tu propia cultura.

2. Análisis e interpretación de lo que sucede para dar respuestas apropiadas.

Una vez que se identifican las diferencias culturales que afectan a la negociación trata de:

- Clarificar lo que sucede;
- desarrolla una hipótesis sobre lo que sucede y las actitudes y comportamientos que tú estás dando;

Hemos identificado cinco estrategias básicas para conseguir negociaciones inter-culturales. Las estrategias se basan en la disposición o no para adaptarse a la cultura del otro y su disposición o habilidad de adaptarse a la tuya. Los resultados son adhesión, evitar confrontarse, adaptar y aceptar. Si tú tienes una baja disposición a adaptarte pueden darse dos resultados: si tu contraparte es más flexible tú puedes continuar haciendo las cosas como quieres: la estrategia de adhesión. Si por otro lado, tu contraparte no quiere cambiar su enfoque: los dos se encontrarán en situación de evitarse o confrontarse.

En la situación en que ambas partes conocen más o menos las culturas propias y de la contraparte, se puede llegar a una estrategia de adaptación. Cada persona cede un poco, probablemente adhiriéndose en algunas áreas y adoptando la parte de la contraparte en otros.

Si tú estás dispuesto a adaptarte a la otra cultura se presentan distintas alternativas. Si tu contraparte demuestra poca disponibilidad hacia tu forma de hacer las cosas tú adoptas la norma cultural de la contraparte. Pero está disponible una quinta opción: si tú y tu contraparte ambos conocen las

normas culturales bastante bien y ambos exhiben disposición real se puede llegar al modo de avance. En este modo inventan una tercera vía que no está basada ni totalmente en su cultura ni en la del otro.

Decisiones Estratégicas en Interacciones Transculturales

3. Selecciona e instrumenta una estrategia. Cuando haya decidido una estrategia pruébela, observe las respuestas de la contraparte, vea si es efectiva, si no es así, pruebe otra o regrese al análisis y vea si hay otra interpretación de la situación. Recuerde:

- Usa un procedimiento de prueba y error para desarrollar estrategias o respuestas;
- se flexible y considera respuestas múltiples;
- permanece disponible a realizarlo de la manera en que ellos lo proponen si esto logra los objetivos de fondo que tú deseas.

El trabajar en actividades interculturales puede ser frustrante y fascinante. Esperamos que los pensamientos presentados aquí sobre preparación y respuesta puedan ser útiles y que los mapas puedan llevar al éxito de interacciones interculturales.

Tomado de Mapping Cultures de Christopher Moore y Peter Woodrow. del Centre for Conflict Resolution, Universidad del Cabo, Sudáfrica.

III. ADAM MICHNIK: GUSANOS Y ÁNGELES

¿Qué puede decirnos a nosotros negociadores o legisladores mexicanos del 2001, un polaco como Adam Michnik, que escribió Cartas desde la Prisión en las prisiones de Mokotów o Bialoleka, bajo el régimen comunista?

1.- Su Vida

Creo que las reflexiones y las acciones sobre su situación tienen un valor universal, aunque conserven su carácter "*polonés*", o precisamente por ello, porque son reflexiones y acciones basadas, enraizadas, alimentadas, modeladas por la realidad de su pueblo y de su historia, tienen un valor universal.

Adam Michnik es un hombre de acción y contemplación nacido en Polonia de padres judíos comunistas; fundó el KOR, un comité de defensa de los trabajadores que realizó acciones de ayuda a los trabajadores y sus familias frente a la persecución. Michnik fue encarcelado en diversas ocasiones por estas actividades. Al nacer Solidaridad, Michnik y el KOR apoyaron a los obreros en su lucha y al ver que cumplía las funciones que antes desarrollaba el KOR se autodisolvieron para confluir en Solidaridad. Con el golpe de Estado de Jaruzelski en 1981, Michnik nuevamente fue encarcelado. La mayor parte de sus cartas desde la prisión datan de estas fechas.

¿Cuáles son las reflexiones que hoy provoca la lectura de estas cartas desde la prisión?

2.- Gusanos o Ángeles

No podemos juzgar a la gente como si fuera totalmente negativa o positiva, o con la imagen de Michnik: como si fueran "gusanos o ángeles".

Él se dedica en la prisión a leer la historia de Polonia para buscar a aquellos que son oficialmente "ángeles", descubriendo sus dudas y errores; por otra parte descubre los motivos morales serios de los "gusanos". Nos recuerda tiempos difíciles para Polonia "...cuando toda esperanza de defensa armada de los valores nacionales se había tornado completamente ilusoria, y el compromiso de algún tipo con el poder se había hecho indispensable para preservar la existencia misma de la nación. La cuestión de cuáles eran los límites permisibles del compromiso se había vuelto un asunto de debate cotidiano entre las gentes que querían vivir y actuar correctamente dentro de la nación conquistada. Se consideraba que la total aceptación de la fórmula de compromiso daría lugar a la capitulación moral y espiritual. Por otra parte, el total rechazo de esta fórmula sólo conduciría a un aislamiento más o menos heroico..".

En estas circunstancias Michnik nos previene contra la visión "angelical" de aquel que demanda heroísmo no sólo de sí, sino de otros, que niega el valor del compromiso, que percibe el mundo con una simplicidad maniquea y desprecia a aquellos que tienen un concepto diferente de las obligaciones hacia los otros, porque está ya sembrando la semilla del odio futuro. "Arrojar a todos aquellos que piensan y actúan de manera diferente en un costal etiquetado 'gusanos', es un sectarismo sin sentido. Sólo puede ser profesado por alguien que cree que ha descubierto la única ruta moral y correcta hacia la soberanía y la democracia...".

Michnik les recuerda a los activistas polacos que, como él, luchan contra el gobierno totalitario, que viven en "una sociedad en la que cientos de miles de personas activas pertenecen al Partido

Comunista. A menudo éste es el precio que se paga por participar en la vida pública, o tener trabajos administrativos... se puede creer que este precio es demasiado alto, que no vale la pena pagarlo y que no debería ser pagado, y comparto esta opinión. Pero vivimos y viviremos entre gente que piensa de otro modo. Debemos aprender el difícil arte del compromiso, sin el cual el auténtico pluralismo no será posible. También debemos observar las normas de cultura política vis a vis del gobierno, aun si el propio gobierno no las observa. Sólo entonces nos las arreglaremos para confrontar las presiones totalitarias con nuestra dignidad". Es decir, para Michnik la fuerza de la entrega, del compromiso de sí mismo con una causa no debe detener, antes bien debe impulsar al logro de arreglos verdaderos, compromisos con los demás que hagan posible el pluralismo político.

Por esto es que Michnik busca el diálogo y la conciliación aún en medio de las luchas por la libertad, o más bien, precisamente porque se está en un momento de lucha es necesario hacerlo. "Creo que somos capaces de disminuir la cantidad de odio e intolerancia en nuestra vida pública. Finalmente, creo que la forma de una Polonia independiente y democrática está siendo determinada ahora. Me gustaría que esa Polonia se basara en la tolerancia y la cultura política, aunque sé que se necesitarán largos años de trabajo para popularizar estos valores, por eso deberían empezar a popularizarse ahora, no mediante declaraciones verbales sino en la acción diaria...". El realizar esta labor de lucha y conciliación, por mantener los valores y reconocer la necesidad del diálogo, por recoger lo que hay en la tradición —o en las tradiciones todas de la nación—, es la piedra de toque de quien quiera transformar la sociedad, "porque —nos dice Michnik— un movimiento que no honra los valores permanentes de la sociedad no está suficientemente maduro para emprender la reconstitución de esa sociedad".

Michnik estudia los progresos que ha realizado la sociedad polaca en años recientes y descubre un clima espiritual diferente, un "tejido de cultura y conciencia nacional que está creciendo diaria, invisiblemente". Michnik nos asegura que esto se debe al "apoyo de personas cuyos temperamentos no los hacen ni políticos ni héroes, gente que no quiere abandonar su carrera o su vida familiar relativamente estable, que raramente elige firmar una carta de protesta... que no realiza gestos espectaculares de oposición". Es decir, Michnik nos descubre cómo la gente común y corriente puede, y en realidad lo hace, ir transformando la sociedad.

Sin embargo en la sociedad polaca post-comunista actual, descubre todavía muchos de los vicios del pasado: "una ideología (la post-comunista) que consiste en aportar respuestas simplistas a cuestiones complejas. Esta es la clave de su poder de seducción en nuestra sociedad polaca que sufre del 'síndrome post-totalitario' caracterizado por la perpetuación de una mentalidad totalitaria en las condiciones de la democracia. Este síndrome se expresa a través de un gran temor frente a las libertades, por una nostalgia por la época en la que el Gran Hermano asumía todas las responsabilidades..."

3.- La Conciencia y la Acción

Corresponde a cada quién seguir a su conciencia como fundamento de su acción.

La base de la decisión de Michnik de no condenar irrevocablemente a otros por sus acciones, es su visión de la conciencia personal como fundamento de toda acción, incluida la acción política y su confianza en que la transformación de las conciencias podrá traer consigo cambios profundos. Un ejemplo de ello es su carta a Kiszczak, el general y ministro del Interior de Polonia cuando Michnik estaba en prisión. Después de hablarle de la situación de los prisioneros, le dice: "En la vida de todo hombre honorable llega un momento difícil, General, en el que la sencilla afirmación: 'esto es negro y esto es blanco', requiere pagar un elevado precio. Le puede costar a uno la vida en las laderas de la ciudadela... En ese momento, General, la preocupación del hombre decente no será el precio que tendrá que pagar, sino la seguridad de que lo blanco *es* blanco y lo negro *es* negro. Se necesita una conciencia para determinar esto. Parafraseando las palabras de uno de los escritores de

nuestro continente, yo sugeriría que la primera cosa que uno tiene que saber, General, es, qué significa tener una conciencia humana. Y podrá ser una novedad para usted que haya dos cosas en este mundo, el bien y el mal. Usted quizá no sabe que mentir e insultar no es bueno, que el traicionar es malo, que el arrojar en prisión y asesinar es aún peor. Deje a un lado el que esas cosas puedan ser convenientes, están prohibidas. Sí, General, prohibidas. ¿Quién las prohíbe? General, usted será el poderoso Ministro de Asuntos Internos, usted tendrá el apoyo del poder que va del Elba a Vladivostok y de toda la policía de este país, usted tendrá millones de informantes y millones de zlotys con los cuales comprar armas, cañones de agua, aparatos de escucha, colaboradores serviles, informantes y periodistas, pero algo invisible, algo que sucede en la oscuridad se aparecerá ante usted, y le dirá *esto no lo debes hacer*. Esa es la conciencia".

Muchos creerán que es el mensaje de un idealista ingenuo, pero recordemos que este idealista no fue vencido por el general. En la misma carta desde la prisión ese idealista también nos dio como piedra de toque para seguir la conciencia, esta frase: "Estoy contento de encontrarme del lado correcto, entre las víctimas y no entre los victimarios".

4.-Las características del diálogo

Para Michnik las autoridades polacas tenían mucho que aprender antes de entender que un diálogo con la sociedad no incluye ni blandir las macanas ni un monólogo en las pantallas de televisión. Y la única forma en que al gobierno se le puede enseñar un diálogo verdadero es a través de la solidaridad social, el tipo de solidaridad que mostraron los trabajadores.

Los gobiernos que carecen de legitimidad, se dedican constantemente a ganar credibilidad. Pero, nos dice Michnik, "el punto es que esta credibilidad no será ganada con llamados al trabajo y a la razón, sino con una demostración de genuino respeto por las aspiraciones públicas". Ese es el primer criterio para un diálogo que permita obtener credibilidad, un segundo es la verdad: "La gente tiene el derecho a toda la verdad sobre ellos mismos y sobre su condición, sólo entonces podemos hablar de realismo y de moderación, no puede haber realismo sin la verdad sobre la realidad".

5.- Los pequeños acontecimientos y su significado político

Muchas veces separamos la vida privada de la política, pero no reconocemos *La vida como problema político* como lo establece el título de la famosa obra de Vaclav Belohradsky, o como decía Karl Jaspers: la vida privada de un hombre es signo de toda su acción, incluso de su vida pública, *porque es el mismo hombre*. Esto mismo nos dice Michnik con sus acciones al fundar el KOR que se dedica a acciones pequeñas, aparentemente intrascendentes, pero que van tejiendo una red social, van dando credibilidad a la acción del individuo y del grupo y minan la omnipresencia estatal.

6.- La Dignidad

Para Michnik la dignidad de la persona es una base sólida para la acción, porque debemos luchar por defender la de todos, pero también porque es el arma final que tenemos a mano, es la que nos da firmeza para soportar todo, por nuestra propia dignidad.

“Frente a ellos te encuentras en un dilema filosófico sobre el significado de tu vida... el valor de tus logros no se puede medir en términos de las expectativas que te hayas forjado en tu mente de victoria, sino más bien... consigues una victoria no cuando conquistas el poder sino cuando permaneces fiel a ti mismo".

Todo esto se concretó en un sencillo principio directivo, sencillo pero radical: empezar haciendo las cosas que uno cree que deben hacerse y empezar siendo lo que cree que la sociedad debe ser. ¿Crees en la libertad de palabra? Di la verdad. ¿Crees en una sociedad abierta? Actúa abiertamente. ¿Crees en una sociedad decente y humana? Comportate decente y humanamente.

La oposición trabajaba comenta Shell "ofreciendo un nuevo enfoque a uno de los problemas más difíciles de la vida política: la discrepancia entre los medios malos de hoy y los fines buenos del mañana. En la acción directa de los movimientos de oposición en Polonia, los medios y los fines se convertían en uno solo. Todo medio era un fin y viceversa. Por ejemplo, cada uno de los medios del KOR: apertura, verdad, autonomía y confianza era también un fin. Un acto valiente, una palabra verdadera era un buen fin —en sí mismo enriquecía la vida, hacía la vida mejor—, y un daño que era reparado o la mejoría en la producción de una empresa era un "buen medio" para lograr algo más".

7.- Conclusión

Hasta aquí los principios y guías de acción que Adam Michnik expresa en sus cartas. Más que una imitación de estas ideas particulares provenientes del contexto polaco, cabe la emulación de los principios universales que estas acciones ejemplifican, adaptadas a la circunstancia de cada uno.

Los textos de Michnik están tomados de:

Michnik, Adam. Cartas desde la Prisión y otros Ensayos, Editorial JUS, México, 1992

Las Reflexiones están tomadas de Saviñón, Adalberto, Artesanos de la Democracia, Editorial Jus, México, 1997

1 Cartas desde la Prisión y otros ensayos, Editorial JUS, México, 1992

2 Maggots and Angels en Adam Michnik, Letters from Prison and other Essays, University of California Press, Berkeley, 1985, Pág. 169-198

3 ibid.

4 ibid.

5 ibid.

6 ibid.

7 ibid.

8 ibid.

9 Entrevista en Actualité Religieuse, 1996

10 Carta al General Kiszczak, en Michnik, Cartas desde la Prisión, Editorial Jus, México 1992, Pág. 101-108

11 ibid.

12 ibid.

13 Un tiempo de esperanza, en Michnik, op. cit. Pág. 145-154

14 Ediciones Encuentro, Madrid, 1988

15 Por qué no firmas, op. cit

16 op.cit.

<http://www.centrolindavista.com>