



MEDIACIÓN COMUNITARIA

MANUAL PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN

# MANUAL

## PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MEDIACIÓN COMUNITARIA

*Luz Paula Parra Rosales*

Las políticas públicas orientadas a la prevención social deben considerar el apoyo de procesos de mediación para poder conciliar los conflictos sociales presentes en el territorio, en este sentido la mediación es una herramienta privilegiada para afianzar una cultura de prevención capaz de avanzar hacia la construcción de ciudades más cohesionadas y comprometidas con la co-producción de la seguridad. En la actualidad muchas de las violencias y conflictos se generan por el desgaste de las relaciones vecinales, comunitarias, de género, así como por la pérdida de interacciones y reconocimiento entre los diferentes grupos presentes en el territorio. A esto se suma el deterioro de la cohesión social derivada de la escasa capacidad mediadora de los gobiernos locales, y de la fuerte presencia de grupos criminales en determinadas zonas del país.

Sin embargo, si se implementan iniciativas y mecanismos de mediación pueden contrarrestarse estos efectos y disminuir sus riesgos, ofreciendo una forma concreta y efectiva de resolución pacífica de los conflictos. A su vez se promueve el diálogo social generándose espacios de reconstrucción de la cohesión social y el acercamiento entre diversos grupos. En esta guía se presentan los principios básicos de la resolución constructiva de conflictos, y específicamente de la mediación comunitaria, que serán de gran utilidad para todos los que trabajan en la promoción de la cultura de la paz y el desarrollo social en sus comunidades.



UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO



SEGURIDAD CIUDADANA  
POR UNA MEJOR COMUNIDAD

**CESUP**  
CENTRO DE SEGURIDAD  
URBANA Y PREVENCIÓN, S.C.

# MANUAL PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MEDIACIÓN COMUNITARIA

**cesup**  
CENTRO DE SEGURIDAD  
URBANA Y PREVENCIÓN, S.C.



## Manual para la Formación y Capacitación en Mediación Comunitaria

©CESUP: Centro de Seguridad Urbana y Prevención SC, 2014.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento escrito de los editores.  
Comentarios y sugerencias: cesup@gmail.com.

Diseño y formación: Paula Montenegro  
Cuidado Editorial: Martha Castro  
Coordinación editorial: Marcela Azuela

Revisión: Germán Díaz y Sergio García

Colaboradores: Tomás Darío, Julio Franco, Estela Parra y Pavel Vallejo.

Equipo de Mediación CESUP: Tomás Darío, Julio Franco, Froylán García, Francisco Giménez-Salinas, Luis Felipe Pérez, Erandy Reséndiz, Luz Paula Rosales, Pavel Vallejo.

Agradecimientos a: Antonio Anguiano y María Elena Pérez por su acompañamiento y trabajo, a Joaquín González de León del equipo de Mediación de Corregidora y a Lilia González y Zélica Pérez del equipo de Mediación de Papantla por su apoyo en estos años de trabajo.

Fotografías: Acervo fotográfico de CESUP.

Impreso en México / *Printed in Mexico*

# ÍNDICE

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	9
<b>MÓDULO 1</b>	
<b>TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DE LOS CONFLICTOS</b>	12
El conflicto	13
<i>¿Qué es el conflicto?</i>	13
<i>Diferencias entre conflicto y violencia</i>	13
Cambio de paradigmas para el abordaje positivo y constructivo de los conflictos	16
<i>Causas del conflicto</i>	17
<i>Fuentes del conflicto</i>	18
Análisis del conflicto	19
<i>Funciones del conflicto</i>	19
<i>Tipología del conflicto</i>	20
<i>Estructura del conflicto</i>	20
<i>Etapas del conflicto</i>	21
<i>Técnicas para la detección de necesidades     e intereses en los distintos conflictos</i>	22
Dona del conflicto	22
Técnica del <i>iceberg</i>	23
Triángulos de convergencias y divergencias	24
Mapa de actores del conflicto	24
El árbol para el análisis del conflicto	25
Preguntas guía para ilustrar colectivamente el árbol del conflicto	25
<i>Principales obstáculos para resolver conflictos</i>	26
Percepciones incompletas o erróneas de la realidad	26
<i>Cada persona habla desde su propia perspectiva</i>	26
¿Cómo se forman nuestras percepciones (“nuestros lentes”)?	29



¿Cómo podemos cambiar nuestras percepciones erróneas o incompletas? .....	30
<i>Los prejuicios o juicios prematuros</i> .....	33
<i>La mala comunicación y el mal manejo de las emociones</i> .....	36
<i>Otros obstáculos para resolver conflictos</i> .....	37

## MÓDULO 2

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y NO VIOLENTA .....	38
Comunicación efectiva y no violenta .....	39
<i>Introducción</i> .....	39
Comunicación .....	40
<i>¿Podemos no comunicarnos?</i> .....	41
<i>Comunicación como herramienta     para trabajar con conflictos</i> .....	41
Nuestros canales de comunicación .....	42
<i>Comunicación verbal</i> .....	43
<i>Comunicación paraverbal</i> .....	43
<i>Comunicación no verbal</i> .....	44
<i>La escucha activa</i> .....	44
<i>Técnicas clave para la escucha activa</i> .....	46
<i>Distracciones</i> .....	48
<i>Trampas de la comunicación que debemos tener en mente</i> .....	49
<i>Expresar un NO positivo</i> .....	51
Comunicación no violenta .....	53
<i>Qué es la comunicación no violenta</i> .....	53
<i>Comunicación que aísla</i> .....	53
Juzgar .....	53
Negación de responsabilidad .....	54
Generalizaciones .....	54
Exigencias .....	55
<i>Componentes de la comunicación no violenta</i> .....	55
<i>Observar sin interpretar</i> .....	55
<i>Identificar y expresar los sentimientos</i> .....	57
<i>Hacer una petición clara</i> .....	58
Conclusión .....	59

## MÓDULO 3

NEGOCIACIÓN .....	60
Negociación .....	61
<i>Fuentes de la negociación</i> .....	62
<i>Características principales de la negociación</i> .....	62
<i>Bases y fundamentos de la negociación</i> .....	63
Poder .....	63



Tipos de poder .....	64
<i>Sobre los intereses</i> .....	64
Ganar, perder o construir valor .....	66
<i>Derrotar no es ganar</i> .....	66
<i>Cooperar o competir</i> .....	67
<i>Tres pilares básicos</i> .....	67
Distintos estilos de negociar .....	68
Distintas etapas de la negociación .....	74
Prenegociación .....	74
Zona de Posible Acuerdo (ZOPA) .....	75
Negociación sobre la mesa .....	76
Acuerdos .....	76
Técnicas para la negociación efectiva .....	77
<i>Método Harvard</i> .....	78
Separar a las personas del problema .....	78
Concentrarse en los intereses y no en las posiciones .....	78
Generar una gran variedad de opciones .....	79
<i>Utilizar criterios objetivos para sustentar     las opciones propuestas</i> .....	80
<i>Alternativas en caso de no llegar     a un buen acuerdo (MAAN)</i> .....	81
<i>Factores que favorecen la negociación</i> .....	81

#### MÓDULO 4

MÉTODOS ALTERNOS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS .....	82
Métodos alternativos para resolver o transformar los conflictos. . . .	83
Mediación .....	86
<i>Principios</i> .....	87
<i>Impedimentos</i> .....	87
Modelos de mediación. . . . .	88
El mediador o la mediadora .....	89
Características del mediador en el proceso .....	91
<i>Desmitificación del mediador</i> .....	91
<i>Labor del mediador</i> .....	92
Las etapas de la mediación .....	93
<i>Previo a la mediación</i> .....	93
<i>Introducción del mediador</i> .....	93
La etapa del <i>cuéntame</i> o <i>storytelling</i> .....	94
<i>La lluvia de ideas y generación de opciones</i> .....	96
<i>Construcción del acuerdo</i> .....	97
Redacción del acuerdo .....	97
Formatos recomendados para la mediación. . . . .	98

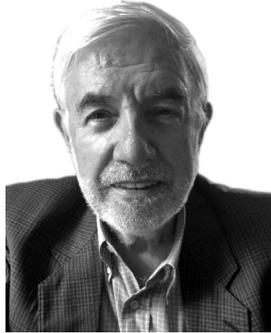
<i>Mapa del conflicto</i> .....	99
<i>Identificación de los componentes del problema</i> .....	99
Distintos tipos de mediación .....	103
<i>Mediación comunitaria</i> .....	103
¿Qué hace y qué no hace un mediador comunitario? .....	103
Gestión de la mediación comunitaria .....	104
<i>Función social de la mediación</i> .....	104
Asuntos en que se puede intervenir con la mediación comunitaria .....	105
Dimensión instrumental .....	105
Dimensión socio-afectiva .....	105
Experiencias internacionales .....	106
<i>Estados Unidos</i> .....	106
La mediación comunitaria .....	106
<i>Escocia</i> .....	107
<i>Experiencias nacionales</i> .....	107

## MÓDULO 5

### EDUCACIÓN PARA LA PAZ /REFLEXIONES SOBRE LA

EDUCACIÓN PARA LA PAZ Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DEL DIÁLOGO .....	110
¿Qué es la paz? .....	111
¿Cómo fomentar la paz? .....	112
<i>Cooperación</i> .....	112
Factores que <i>incentivan</i> la cooperación: .....	113
Factores que representan un <i>obstáculo</i> para la cooperación .....	113
<i>Promover relaciones ganar-ganar</i> .....	114
<i>Educación para la paz: Algunas conclusiones</i> .....	115
<i>Ejercicios para promover el diálogo y     la resolución pacífica de conflictos</i> .....	116
Algunos conceptos clave .....	119
Fuentes bibliográficas .....	122
Cibergrafía .....	125
Recomendaciones multimedia .....	125
Películas .....	125
Videos .....	125

## PRÓLOGO



7

La resolución de conflictos es parte del patrimonio cultural de toda comunidad, dado que el conflicto es una dimensión intrínseca del ser humano. Sin conflictos sería difícil imaginar la evolución humana y sus múltiples progresos, pues en todo conflicto siempre habita un potencial transformador que de ser canalizado positivamente puede contribuir a nuevas y mejores formas de entender y enfrentar la realidad.

Por este motivo la resolución de conflictos, siendo un tema tan antiguo e importante como el origen mismo de la vida comunitaria, es a la vez un tema tan contingente y necesario para nuestras sociedades. Más aún cuando, a diferencia de las antiguas comunidades, que encontraban sus mayores amenazas “allá fuera”, en la actualidad las mayores amenazas a la vida comunitaria parecen emerger dentro de los propios muros, lo que en otros términos nos obliga a un giro en la Seguridad y la Defensa de Estado a nuevas concepciones de seguridad centradas en las comunidades, sus interrelaciones y dinámicas, como lo ha planteado la Seguridad Ciudadana.

La resolución constructiva de conflictos, como se aborda en este manual, se vincula estrechamente con las políticas de seguridad ciudadana y la comprensión integral de la violencia, permitiendo abordar sus causas y mitigar sus consecuencias.

La resolución constructiva de conflictos está anclada en dos dimensiones fundamentales:

1. El desarrollo de una dimensión comunicativa efectiva y no violenta, que implica superar la recurrente imposición de los propios marcos normativos y referenciales sin ser capaces de posicionarnos desde el lugar del otro.
2. La educación y promoción de una cultura de paz, que permite avanzar hacia sociedades menos violentas y excluyentes.

Ambas dimensiones apuntan en último término a fortalecer nuestra capacidad de reconocimiento y aceptación del otro, tema capital en la configuración social y urbana del siglo XXI, donde la globalización, la postmodernidad y el capitalismo han favorecido la emergencia y coexistencia de infinidad de estilos y modos de vida.

Jugando un rol tan relevante, la resolución constructiva de conflictos no sólo debe ser estudiada sino también promovida a través de los gobiernos locales y las comunidades mediante herramientas teórico-metodológicas concretas que permitan la formación de agentes capaces de posicionar e implementar esta opción ante los múltiples conflictos diarios entre personas y comunidades.

Este es el objeto principal de este material de capacitación y estudio que, basado en las lecciones de años de trabajo en México y en distintas partes del mundo, sitúa la resolución constructiva de conflictos y sus múltiples formas como herramientas claves para el desarrollo social y la reducción de la violencia y el delito.

Al posicionar la mediación comunitaria como una de las técnicas efectivas de transformación constructiva de los conflictos, no tengo duda de que este material será de un valor indiscutible para comunidades y gobiernos locales de todo el país. Sus implementadores verán prontamente los beneficios de devolver a la comunidad su capacidad resolutoria, lo que apunta directamente a la coproducción de la seguridad por parte de múltiples actores sociales y a una nueva comprensión y ejercicio de los derechos ciudadanos.

Esto debe entenderse como una contribución significativa a las políticas de prevención social, pues atiende las conflictividades y posibles factores de riesgo antes de que se manifiesten en otras formas delictivas o criminales. Por último se vincula directamente con la cohesión social, pues contribuye a fortalecer los lazos y la asociatividad comunitaria, y a reducir las brechas sociales que, a menudo, generan sistemas de justicia incapaces de garantizar un tratamiento por igual a todos los ciudadanos.

México se juega una gran posibilidad de avanzar hacia la construcción de comunidades más igualitarias, pacíficas e incluyentes, y en esta publicación hay una propuesta concreta de cómo avanzar hacia ello a partir, nada menos, de nuestros propios conflictos.

FRANZ VANDERSCHUEREN  
Coordinador del Grupo de Expertos de  
la Red Global de Ciudades más Seguras

## PRESENTACIÓN

La sociedad mexicana es diversa, compleja y continúa transformándose velozmente. Presenciamos el surgimiento de distintos conflictos que son además inherentes a los cambios demográficos e intergeneracionales así como los derivados de las fracturas comunitarias por la presencia de la violencia social y criminal, que resultan en reajustes en las relaciones sociales, de clase y en los hábitos de la vida cotidiana de las personas. Reconociendo que los conflictos son parte de nuestra vida en comunidad, este manual se sostiene en la idea de que el problema no deriva de la presencia de conflictos sino de lo que hacemos cuando aparecen y muestra cómo manejarlos para favorecer la integración y la cohesión social.

Abordar la conflictividad exige responder con habilidades y destrezas que favorezcan el manejo positivo de los conflictos y los canalicen de forma pacífica, fortaleciendo la comunicación y la relación entre las partes involucradas. Los procesos de mediación suelen ser complejos y se requieren distintos instrumentos y habilidades para la transformación constructiva de los conflictos. Este manual presenta herramientas básicas que pueden contribuir a manejar la conflictividad personal y social que experimentamos de forma cotidiana en nuestras comunidades, y que al mismo tiempo ayuden a prevenir y desestimular acciones violentas.

El manual es parte de un esfuerzo y trabajo colectivo del equipo de mediación del Centro de Seguridad Urbana y Prevención (CESUP), conformado por un grupo interdisciplinario de mujeres y hombres interesados en contribuir a la promoción de una cultura de paz en México a través de la formación y capacitación de formadores, especialmente equipos técnicos de prevención de la violencia y la delincuencia que eduquen para la paz en sus respectivos espacios de acción, convirtiéndose de esa forma en agentes constructores de paz con justicia.

El equipo tiene como uno de sus principios pedagógicos que “no se aprende lo que no se aplica”, y por tanto queremos que este manual se convierta en una herramienta práctica para sus usuarios. Gran parte de

las herramientas y los ejercicios compartidos son aprendizajes derivados de la participación del equipo de mediación en distintos talleres y cursos de formación y capacitación a actores sociales en diversas partes del país, especialmente en la ciudad de Aguascalientes y en los municipios de Chalco, Papantla, Chilpancingo, Zihuatanejo, Calpulalpan, Tlaxcala y Corregidora, espacios que además han permitido enriquecer la metodología a través de las recomendaciones y la retroalimentación de las personas participantes en la formación de promotores y equipos técnicos.

El manual se estructura a partir de cinco módulos que van guiando a los interesados en la mediación comunitaria mediante la exposición de conceptos claves que se combinan con ejercicios prácticos.

En el primer módulo se abordan herramientas para la transformación constructiva de los conflictos, incluyendo técnicas y habilidades para el análisis del conflicto y el manejo de los principales obstáculos para su transformación positiva. En el segundo módulo nos concentramos en la comunicación efectiva y no violenta. En el tercero abordamos las herramientas necesarias para promover la negociación colaborativa, que estimula acuerdos donde las dos partes buscan satisfacer sus intereses y necesidades. Por su parte, el cuarto módulo se centra en la importancia de los Mecanismos Alternos para la Solución de Conflictos (MASC), particularmente la mediación comunitaria, que incluye la participación de una tercera persona imparcial en el proceso de transformación del conflicto. Finalmente, se incluye un módulo dedicado a la educación para la paz.

Es importante señalar que se requiere de un contexto favorable para la aplicación efectiva de las herramientas y recomendaciones derivadas de la presente guía metodológica. Este contexto tiene como base la disposición de los actores sociales y de las instituciones en las que colaboran, ya sean públicas o sociales, para asumir desde un enfoque de integralidad la educación para la paz y de esta forma alcanzar y contar con una sociedad que dialoga e inhibe las conductas violentas porque transforma sus conflictos de forma pacífica.



# MÓDULO 1



**TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA  
DE LOS CONFLICTOS**

# EL CONFLICTO

El conflicto<sup>1</sup> es inevitable: forma parte de nuestra vida y está inmerso en nuestras relaciones cotidianas. Como individuos con necesidades, gustos, puntos de vista y valores diferentes resulta ineludible que nos enfrentemos a innumerables conflictos con otras personas, por tanto, necesitamos aprender a enfrentarlos y transformarlos de forma positiva y constructiva. La forma en la que manejemos nuestros conflictos afectará nuestra vida y nuestras relaciones con los demás.

Por conflictos nos referimos a todas aquellas situaciones en las que se presentan diferencias de intereses, valores, necesidades entre las personas, grupos, organizaciones o estados que dificultan la resolución de un problema. Se dice que hay un conflicto cuando dos o más partes interdependientes perciben que sus objetivos son incompatibles o irreconciliables.

## ¿Qué es el conflicto?

Existen varias definiciones tradicionales de conflicto. A continuación se presentan algunas de ellas:

“Oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (Raymon, en Valenzuela, 1995, p. 58).

“Es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles”

(Kenneth Boulding en Valenzuela, 1995, p. 58).

“Es una lucha entre dos o más partes por bienes que se perciben escasos y/o intereses que se asumen como incompatibles e irreconciliables”

(Mitchell, 1981).

“Un conflicto es una relación entre dos o más partes interdependientes, que tienen —o piensan que tienen— metas incompatibles”

(González, 2001, p. 20).

## Diferencias entre conflicto y violencia

Generalmente tendemos a asociar el conflicto con la violencia, e incluso a verlos a ambos como sinónimos. Pero no es así, como lo hemos mencionado, el conflicto es inevitable y, si es bien manejado mediante técnicas y herramientas eficientes, puede ser transformado positivamente en una oportunidad de cambio o crecimiento, mientras que la violencia tiene la intención de hacer daño o herir (Galtung,

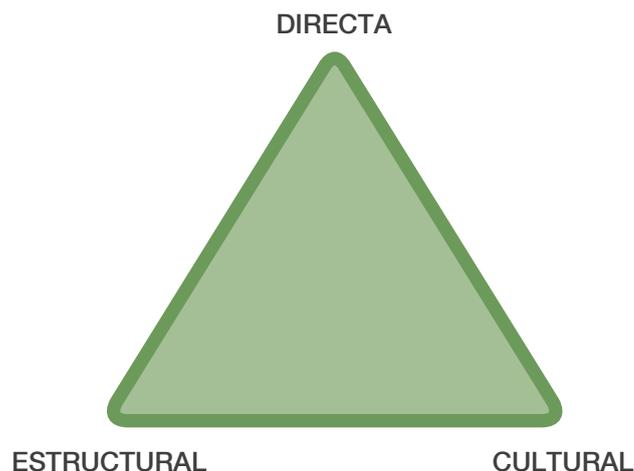
<sup>1</sup> Este módulo es la síntesis de un capítulo del libro de L. P. Parra Rosales (2014), *Educar para el diálogo y la resolución de conflictos*. México: Limusa/Universidad Anáhuac-Cátedra Simón Pérez. Manuscrito presentado para su publicación.

2000, p. 13). Es precisamente “el fracaso para la transformación positiva del conflicto lo que conduce a la violencia” (Galtung, 2000, p. 15).

La violencia es entendida como el ejercicio deliberado de la fuerza para causar daño físico o moral, así como ejercer coacción de carácter psicológico. Es importante resaltar este último punto, ya que no toda la violencia es física como generalmente se percibe,

sino que puede ser también simbólica o inmaterial (psicológica). Siguiendo este orden de ideas, Vicent Fisas sugiere que la violencia no debe entenderse exclusivamente como un acto o una forma de hacer, sino más bien como un “no dejar hacer”, al impedir su autorrealización a las personas (Fisas, 1987, en Valenzuela, 1995). Galtung destaca tres expresiones de violencia, que se observan en la figura I.1.

**Figura I.1.** Expresiones de la violencia, según Galtung



Galtung (2000), pp.13-14.

- > **Directa.** Constituye el aspecto más explícito y evidente de la violencia y, por lo general, sus expresiones suelen ser física, emocional o psicológica.
- > **Estructural.** Se refiere a la violencia intrínseca en los sistemas sociales; es aquella indirecta que explota, reprime y aliena a las personas. Este tipo de violencia se da cuando los seres humanos se ven impedidos de sus realizaciones personales o de grupo, pues éstas quedan por debajo de sus realizaciones potenciales; es decir, surge de la diferencia entre lo potencial y lo real. Esto se determina cuando, a pesar de que existen recursos y conocimientos suficientes, no se aplican en un caso determinado, lo cual impide la autorrealización de las personas. Ejemplos de violencia estructural serían la pobreza, la marginación, la muerte por falta de atención médica adecuada y la impunidad.
- > **Cultural.** Son los aspectos simbólicos de la cultura que legitiman, mediante distintos recursos,<sup>2</sup> el uso de la violencia. Tal es el caso del machismo, el sexismo y la discriminación. Muchas de estas formas son construcciones sociales que han predominado y se han reproducido durante muchos años en la sociedad (Galtung, 2000, p. 14).

<sup>2</sup> En esta definición se entiende por recursos: los medios de comunicación, los programas de educación en las escuelas, las prácticas sociales que el Estado no sanciona y que generan estereotipos o estigmas hacia distintos sectores sociales, entre otros.

En la tabla I.1 se clasifican algunas expresiones de violencia ante necesidades humanas:

**Tabla I.1.** Expresiones de violencia ante necesidades humanas

NECESIDAD	SUBSISTENCIA	BIENESTAR	IDENTIDAD	LIBERTAD
TIPO DE VIOLENCIA				
Violencia directa	Atentado Homicidio Genocidio	Extorsión Tortura Secuestro	Desocialización Resocialización Marginación	Detención Represión Exilio
Violencia estructural	Hambruna Miseria Indigencia	Corrupción Impunidad Colusión	Penetración Segmentación	Marginalidad Fragmentación
Violencia cultural	Sexismo Clasismo Racismo	Conformismo Abstencionismo Indiferencia	Alienación Etnocentrismo	Desinformación Analfabetismo

FUENTE: Basado en P. Calderón (2009), “Teoría de conflictos de Lohan Galtung”. *Revista de Paz y Conflictos*, 2.

Una cuarta forma de **violencia** es la **simbólica**, descrita por Philippe Bourgois, y resulta muy importante para el análisis de este fenómeno contemporáneo. Se ejerce sobre grupos sociales con su consentimiento debido a que éstos toman el mundo como dado, aceptando la situación como se les presenta e incluso encontrándola natural, pues sus

mentes están construidas para ello. Por lo tanto, “sus víctimas no sólo no ven la dinámica estructural que los oprime, sino que se culpan a ellos mismos por su fracaso”. En este sentido, “los ricos culparían a los pobres por ser pobres y los pobres se culparían a sí mismos por su pobreza” (Bourgois, 2004, p. 427).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Véase también P. Bourdieu y L. Wacquant (2004), quienes han analizado conceptualmente esta forma de violencia.

# CAMBIO DE PARADIGMAS PARA EL ABORDAJE POSITIVO Y CONSTRUCTIVO DE LOS CONFLICTOS

16

En seguida se sugiere un ejercicio para tratar la concepción que se tiene de conflicto entre los participantes al taller.

## Ejercicio I.1

El facilitador o la facilitadora del taller traza un círculo sobre una superficie, y solicita al grupo que escriba la palabra *conflicto* al interior de dicha figura. Después pide que las y los asistentes se tomen un minuto para pensar en lo que tal término significa. Posteriormente se abre un espacio para la reflexión colectiva y el diálogo.



Algunas de las palabras que se asocian generalmente con la palabra *conflicto* son las que se mencionan en la tabla I.2.

**Tabla I.2.** Interpretaciones positivas y negativas del concepto conflicto

NEGATIVAS	POSITIVAS
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Choque</li><li>&gt; Pugna</li><li>&gt; Competencia</li><li>&gt; Oposición</li><li>&gt; Incompatibilidad</li><li>&gt; Lucha</li><li>&gt; Contradicción</li><li>&gt; Diferencia</li><li>&gt; Enfrentamiento</li><li>&gt; Tensión</li><li>&gt; Riña.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Oportunidad</li><li>&gt; Motor de cambio</li><li>&gt; Innovación</li><li>&gt; Creatividad</li><li>&gt; Progreso</li><li>&gt; Reasignación de recursos</li><li>&gt; Verificación de alianzas</li><li>&gt; Ruptura de paradigmas</li><li>&gt; Sacar a la superficie problemas latentes</li><li>&gt; Redefinición de relaciones.</li></ul>

En general, tendemos a asociar el conflicto con los aspectos negativos, y en muy pocas ocasiones lo relacionamos con una oportunidad de cambio, de transformación, de reinención de la realidad y del establecimiento de nuevas relaciones sociales, políticas y culturales. Por ello, si queremos promover un abordaje constructivo del conflicto tenemos que destacar su faceta positiva. El conflicto no es bueno ni malo en sí mismo: va a depender de la forma en que decidamos abordarlo y de las herramientas con las que contemos para hacerlo.

## Causas del conflicto

Un conflicto que no se entienda de fondo no se puede resolver ni transformar de forma positiva o constructiva. Por ello es necesario analizarlo de manera adecuada. En las tablas I.3 y I.4 presentamos algunas herramientas útiles para una mejor comprensión de los conflictos.

**Tabla I.3.** Tipos de conflicto según cinco posibles causas, de acuerdo con Christopher Moore

TIPO DE CONFLICTO				
DE DATOS	DE INTERESES	DE VALORES	ESTRUCTURAL	DE RELACIÓN
Motivado por la falta de información o su diferente interpretación	Basado en elementos materiales, modo de obtenerlos, o necesidades personales	Relacionados con los sistemas de valores y creencias de las personas	Vinculado con la desigualdad de poder o de recursos en una organización	Originado en la mala relación entre las personas

FUENTE: Y. Muñoz *et al.* (2010), *Guía para el diálogo y la resolución de los conflictos cotidianos*. Gernika: Diputación de Gipuzkoa, pp. 16-17. Recuperado de [http://www.gernikagoratur.org/pdf/vidaguiadiologo\\_c.pdf](http://www.gernikagoratur.org/pdf/vidaguiadiologo_c.pdf) (fecha de consulta: 15 de diciembre, 2014).

Es posible, por otro lado, categorizar los conflictos de una manera más específica, como se muestra en la tabla I.4.

**Tabla I.4.** Categorización de conflictos, según su origen

TIPO	FRASE QUE LO DEFINE	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CAUSAS
De intereses	“Lo que se quiere”	Oposición de medios o recursos para resolver las necesidades o para obtener los satisfactores que se desea	Recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión, representación, seguridad personal, patrimonio y necesidad de cambio
De valores	“En lo que se cree”	Sistema compartido cuyas pautas nos sirven de criterio para la selección entre alternativas de orientación y motivación de nuestras actitudes, conductas y acciones	Creencias básicas de las personas, dilemas éticos, diferencias culturales, religiosas o morales; de tradiciones o de identidad personal, valoraciones, entre otras
De derechos	“Nuestros derechos”	Facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir un beneficio en función de una norma o un acuerdo legal	Interpretación, aplicación o modificación necesaria de leyes, normas, reglas, ordenamientos y derechos
De comunicación	“Expresión, información e interpretación”	Percepción o recepción de una información incompleta, manipulada o inconveniente	Barreras físicas o de relación que dificultan la comunicación

FUENTE: Adaptado de Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2009), *Curso-taller de resolución no violenta de conflictos*, México: Autor. Serie de Capacitación Interna, pp. 17-18.

## Fuentes del conflicto

Algunas fuentes relevantes son:

- > La existencia de metas incompatibles, o la creencia de que existen.
- > La convicción de que es imposible alcanzar esa meta o avanzar hacia ella.
- > El sentimiento de injusticia.
- > Las barreras en la comunicación.
- > Los conflictos estructurales.
- > La exclusión en todas sus formas.

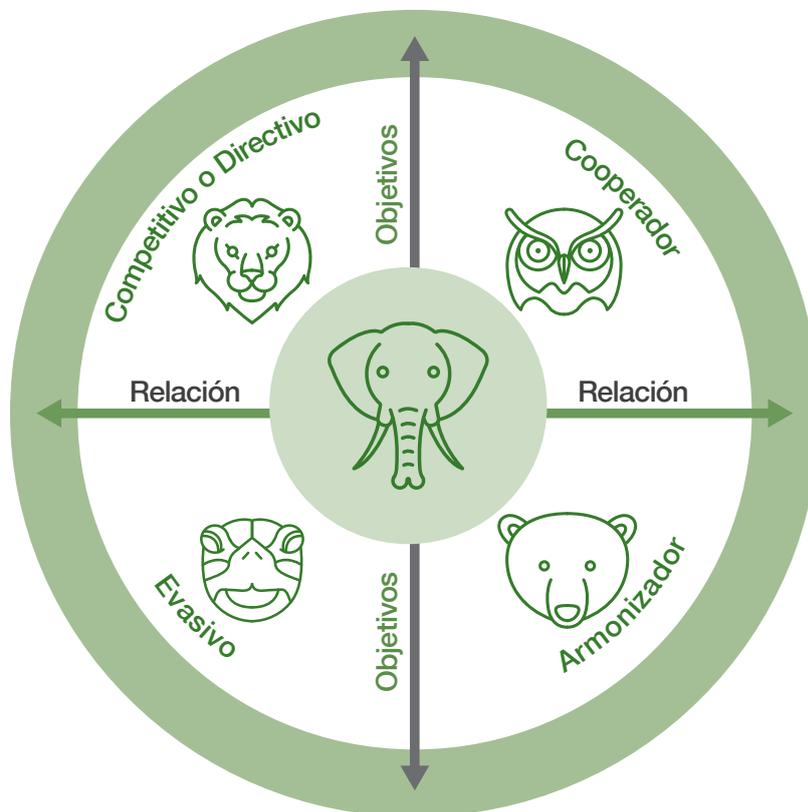
El conflicto involucra dos elementos fundamentales para entender la forma en que se le aborda:

- > **El comportamiento.** Se refiere a la forma de relacionarse de las personas en conflicto.
- > **Las metas.** Es lo que dichas personas quieren alcanzar (sus objetivos).

Por tanto dependerá del tipo de relación y de la importancia que tenga para nosotros, así como del interés que tengamos por la meta o el objeto, la forma en que abordaremos el conflicto. En este sentido, podemos adoptar una forma cooperativa, una competitiva o una evasiva, como se muestra en el cuadro siguiente:

18

### Cinco formas de responder al conflicto



Cuadro elaborado por Yuri Ángel Zárate, basado en el cuadro original del Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.

# ANÁLISIS DEL CONFLICTO

El conflicto es resultado de la diversidad y puede brindarnos la oportunidad de:

- > Redefinir y clarificar relaciones.
- > Buscar nuevas soluciones y alternativas.
- > Aclarar puntos de vista y posiciones.
- > Sacar a la superficie problemas que no se han expresado.
- > Producir mejores ideas e impulsar la creatividad y las relaciones para el mutuo crecimiento; e
- > Innovar y cambiar.

“ De nuestro modo de entender el conflicto resultará el enfoque para enfrentarlo.”

Según el Grupo de Educación Popular para Mujeres (GEM) en su libro *Eduquemos para la paz* (2003), al mejorar nuestras capacidades para manejar conflictos podemos:

- > Fortalecer nuestro liderazgo.
- > Facilitar el trabajo en equipo.
- > Mejorar las relaciones con los demás.
- > Defender mejor los intereses de una persona o grupo.
- > Obtener mejores resultados.
- > Conocer mejor algunas situaciones o personas.
- > Lograr mayor dinamismo y consenso para el impulso de tareas y los propósitos de nuestra responsabilidad pública (GEM, 2003).

## Funciones del conflicto

Entre las principales funciones del conflicto destacarían:

- > Señalar la necesidad de modificar reglas, normas, leyes e instituciones.
- > Tener un piso de entendimiento común.
- > Indicar la importancia de las relaciones.
- > Impulsar la creación de coaliciones y alianzas estratégicas.
- > Tomar acuerdos.
- > Aprender y entender mejor el problema que se enfrenta.
- > Generar nuevas ideas y opciones.

## Tipología del conflicto

Existen distintos tipos de conflictos, que van del ámbito micro al macro según el número de actores involucrados. Estos se pueden caracterizar de la siguiente forma:

- > **Conflictos internos.** Surgen cuando una persona tiene dos o más intereses o necesidades, y no puede satisfacerlas al mismo tiempo.
- > **Conflictos interpersonales.** Emergen entre dos o más personas ligadas por un objetivo común, pero con intereses que pueden ser o parecer incompatibles.
- > **Conflictos intergrupales.** Aparecen cuando dos o más grupos, ligados por un objetivo común, tienen intereses o necesidades que son o parecen ser incompatibles. Muchas veces incluyen conflictos internos e interpersonales (Misión Civil por la Paz, 2000, p. 56).

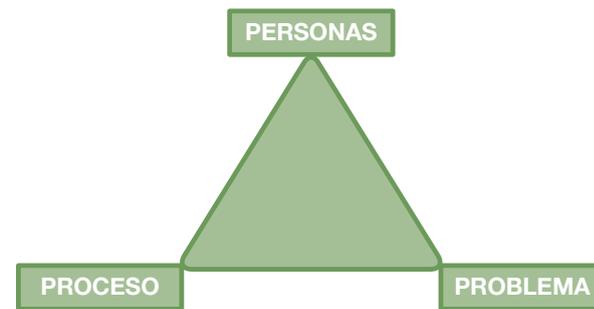
Otra posibilidad para la clasificación de conflictos se obtiene al considerar sus elementos; así los conflictos pueden categorizarse según los criterios que se indican a continuación:

- > **Por las partes o actores involucrados:** comunitarios, sindicales, familiares, escolares, campesinos, partidarios, indígenas, etc.
- > **Por su alcance:** locales, globales, coyunturales, históricos, etc.
- > **Por el objeto de su disputa:** agrarios, laborales, culturales, religiosos, comerciales, etc.
- > **Por su forma de confrontación:** violentos, regulados, bélicos, electorales, agrarios, etc.
- > **Por su base:** a) consensual, es aquel en que las dos partes desean lo mismo, ya sea un terreno o un empleo; y b) disensual, cuando existen diferencias en las necesidades y valoraciones entre las partes, por ejemplo: la interpretación de hechos y preferencias diferenciadas en las formas o métodos para lograr objetivos (CDHDF, 2009, p. 19).

## Estructura del conflicto

John Paul Lederach menciona tres elementos que se encuentran presentes en los conflictos, y que tenemos que tomar en cuenta para hacer un análisis completo de éstos (Figura I.2).

**Figura I.2.** Los tres componentes del conflicto, según Lederach



Lederach (1992), p. 17.

La explicación de este esquema se logra al considerar cada uno de sus elementos:

- > **Las personas.** Al analizar un conflicto es muy importante responder las preguntas siguientes:
  - ¿Quién o quiénes participan directa o indirectamente?
  - ¿Quién o quiénes tienen el liderazgo?
  - ¿Cuáles son las bases de influencia y de poder?
  - ¿Qué tipo de alianzas o coaliciones existen entre las personas?
  - ¿Cómo perciben el problema y cómo lo describen?
  - ¿Cómo les afecta?
  - ¿Cuáles son sus emociones y sentimientos?, ¿qué intensidad alcanzan?
  - ¿Qué soluciones sugieren?
  - ¿Qué necesidades e intereses representan?
  - ¿Cómo se puede replantear la situación para mejorar la relación?

> **El problema.** Surge a partir de las diferencias esenciales o los desacuerdos entre dos personas o dos grupos, al menos. El problema surge de dos hechos:

- Las diferencias esenciales, que son los aspectos objetivos que separan a las personas

a partir de la discrepancia entre sus intereses, valores o derechos.

- Los desacuerdos, que consisten en las discrepancias de percepción o interpretación personal respecto del origen de las diferencias esenciales o de la manera de resolverlas.

### Ejercicio I.2

El facilitador o la facilitadora solicita a los participantes al taller que respondan las siguientes preguntas en relación a un conflicto actual que estén experimentado:

- > *¿Cuál es el problema central?*
- > *¿Cuáles son los pseudoconflictos y conflictos latentes?*
- > *¿Cuáles son los puntos esenciales del problema por resolver?*
- > *¿De qué manera se propone resolver y tomar decisiones sobre el conflicto?*

> **El proceso.** Se refiere a las distintas etapas en las que se desarrolla el conflicto. A continuación se presentarán cada una de ellas.

## Etapas del conflicto

Los conflictos se desarrollan en distintos momentos. La figura I.3 presenta los momentos que deben tomarse en cuenta durante el análisis.

Figura I.3. Línea de tiempo



FUENTE: Adaptación del modelo propuesto en Misión Civil por la Paz (2000), *Trabajando por la paz: Cuadernos para la formación de promotores y promotoras*. México, p.105.

Cada una de estas etapas se explica a continuación:

- > **Preconflicto.** Se refiere a la gestación tanto de las condiciones objetivas como de la toma de conciencia sobre éstas para que se exprese un conflicto social. Se denomina también conflicto latente.
- > **Confrontación.** Consiste en el reconocimiento de las metas incompatibles, es decir, de los intereses opuestos, de tal manera que la acción de una de las partes obstaculiza la actuación de la otra en términos de los objetivos que se han propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados. En este momento aparece la persecución de metas, acción que se involucra en el análisis o el examen de los métodos que emplean las partes para alcanzarlas.
- > **Escalamiento del conflicto.** Es el incremento en la magnitud de la conflictividad, que involucra tanto los sentimientos que se van desarrollando en la relación conflictiva como las acciones en que se expresa dicha conducta.
- > **Crisis.** Se trata de una confrontación abierta de conflicto que ha escalado, lo que hace cada vez más importante la conducta conflictiva. En esta etapa es mucho más difícil intervenir para cambiar la situación, pero no es imposible. Frente a una situación de confrontación o crisis, es posi-

ble plantear diferentes estrategias: retirarse, reaccionar, adaptarse, apoyar e incluso intervenir.

- > **Desescalamiento.** Se refiere al estancamiento de la conducta conflictiva o al momento en que se detiene, ya que no puede crecer de forma indefinida. La reducción de conductas conflictivas se puede dar por diversos factores, como la modificación de las respuestas del otro(a), las cuestiones en litigio y los avances en función de las metas propuestas, así como por el contexto social.
- > **Resultado.** Se produce cuando se da un paso positivo para cambiar. Cada conflicto específico termina y tiene un resultado determinado, no obstante, se pueden distinguir cuatro tipos de éste:
  - **Acuerdo:** Cada una de las partes logra algo mejor de lo que lograría sin negociar.
  - **Retirada:** Las demandas se retiran; hay un repliegue.
  - **Imposición:** Ambas partes del conflicto se colocan en una situación de ganar-perder.
  - **Conversión:** Cada uno acepta la meta del otro(a).
- > **Postconflicto/Preconflicto:** Se trata de una etapa en que el final de un conflicto puede ser el inicio de uno nuevo, considerando que hay consecuencias no previstas en ellos, o que el cumplimiento de los resultados no fue el esperado (GEM 2003).

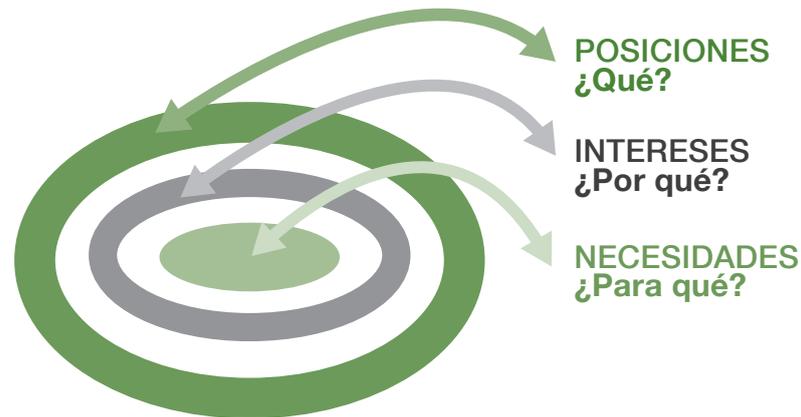
### *Técnicas para la detección de necesidades e intereses en los distintos conflictos*

#### **Dona del conflicto**

Esta técnica muestra, mediante el trazado de tres círculos concéntricos, los distintos niveles del discurso de las partes en conflicto. En el círculo exterior (la superficie) se encuentran las posiciones en las que se dice qué se quiere, con el fin de salir del conflicto. En el círculo intermedio, que correspon-

de a los intereses, se dice el porqué y el para qué de lo que se quiere, es decir, las verdaderas razones. En el círculo interior se encuentra el núcleo del problema, es decir, las necesidades humanas profundas que se expresan durante el conflicto y cuya satisfacción es indispensable (Figura I.4).

Figura I.4. Dona del conflicto



En la medida en que vamos acercándonos al centro de la dona se va fortaleciendo la sinceridad y la confianza entre las partes, y existe una mayor posibilidad de entender lo que es verdaderamente importante para ellas. La técnica está muy relaciona-

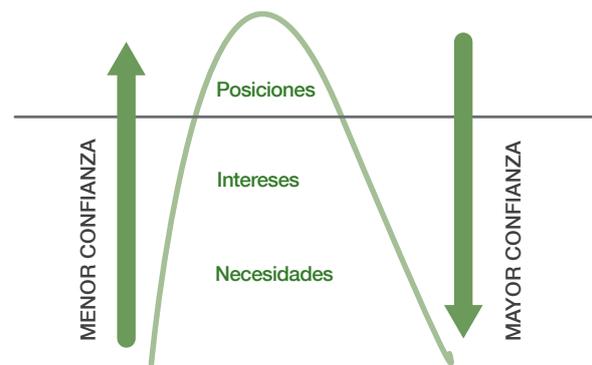
da con la de la cebolla en la que, conforme vamos quitándole las distintas capas, nos adentramos a las raíces o el fondo del conflicto; pero, para ello, se requiere ir construyendo la confianza mutua a través del diálogo, el genuino interés y el respeto mutuo.

### Técnica del *iceberg*

Otra técnica, muy similar, es la del *iceberg*, en la que se parte de lo visible (la punta, que es a su vez lo aparente y lo superficial) para reflejar las posiciones de las partes. Conforme avanza el diálogo y la negociación, el resto de las zonas del *iceberg* se revelan. Asimismo se profundiza en las verdaderas necesidades e intereses, los cuales no se percibían a simple vista, pero resultan indispensables para abordar el conflicto de manera efectiva (Figura I.5).

En la medida en que nos sumergimos en el conflicto preguntando el porqué y el para qué de las declaraciones y demandas explícitas de las partes, en esa misma medida nos adentramos en la causa del conflicto, y entonces es posible empezar a trabajar con él.

Figura I.5. Técnica del *iceberg*



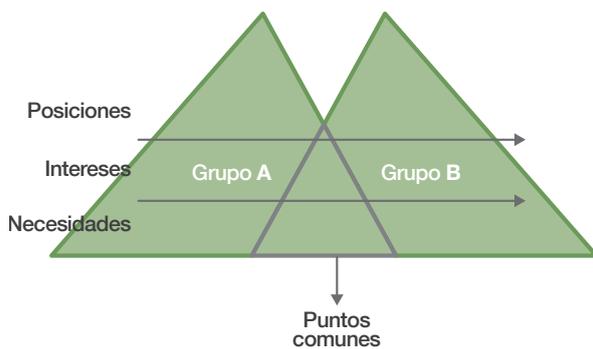
FUENTE: Ilustración elaborada por los autores.

## Triángulos de convergencias y divergencias

En la figura I.6 se marcan los puntos divergentes y comunes entre las partes en conflicto, lo que es de gran utilidad para identificar el mapa de actores. Posteriormente se presentan los posibles espacios de oportunidad y coincidencias, que son la base para construir acuerdos mutuamente satisfactorios.

Otras preguntas que pueden plantearse con esta técnica son: ¿por qué es importante esto para ti? y ¿para qué lo necesitas?, ¿qué significa para ti?, entre otras.

**Figura I.6.** Triángulos de convergencias y divergencias



FUENTE: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2009), *Curso-taller de resolución no violenta de conflictos*. México: Autor. Serie de Capacitación Interna, 35.

### Mapa de actores del conflicto

Un punto importante del análisis del conflicto consiste en sistematizar las posiciones, las necesidades y los intereses detectados mediante el diálogo profundo y sincero entre las partes.

Al lograr “hacer explícitas nuestras necesidades, intereses y posiciones, y las de la otra parte, podemos identificar mejor los elementos que generan conflicto, y las relaciones no conflictivas entre las partes” (CDHDF, 2009, p. 33); ello permite a los actores aclarar su situación, además de que ayuda

a detectar las zonas comunes o los intereses compartidos, y abre posibilidades a la transformación positiva del conflicto.

Una vez que se ha reflexionado acerca de los espacios de convergencia y divergencia entre las partes, conviene sistematizar la información recabada. La tabla I.5 muestra una manera de registrar un mapeo básico del análisis del conflicto, en el cual se identifican las posiciones, los intereses y las necesidades divergentes y convergentes de cada una de las partes.

**Tabla I.5.** Mapa básico de análisis del conflicto

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA ACTUAL	2. POSIBLES CAUSAS
Parte A:	Parte A:
Parte B:	Parte B:
Problema conjunto de A y B:	Causa conjunta de A y B:
3. IDENTIFICACIÓN DE INTERESES	4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES
Intereses de A:	Necesidades de A:
Intereses de B:	Necesidades de B:
Interés conjunto de A y B:	Necesidad conjunta de A y B:

Es necesario recordar que para realizar un adecuado análisis del conflicto debemos:

- > Aclarar los intereses y necesidades de las partes.
- > Entender los intereses de cada una.
- > Encontrar los intereses compartidos para generar opciones conjuntas de solución.

## El árbol para el análisis del conflicto

El árbol para el análisis del conflicto es otro instrumento gráfico muy efectivo para analizar sus causas y las diferentes manifestaciones. Como hemos mencionado a lo largo de este manual, un conflicto que no se entiende en su esencia no se puede transformar constructivamente. Este instrumento es de gran utilidad cuando se analizan conflictos de forma comunitaria, es decir, cuando participan distintos actores que desean entender mejor el conflicto para resolverlo. Cuando ilustramos en un árbol las

distintas causas del conflicto, el problema central que se enfrenta y sus manifestaciones, es posible que los distintos participantes elaboren y compartan una imagen colectiva del conflicto al que hacen frente. Utilizando la ilustración del árbol los y las participantes pueden identificar las causas del conflicto, que se relacionarían con las raíces del árbol; el tronco representaría el problema central y las ramas con sus respectivas hojas mostrarían las manifestaciones o los síntomas del conflicto.

25

### Árbol del conflicto

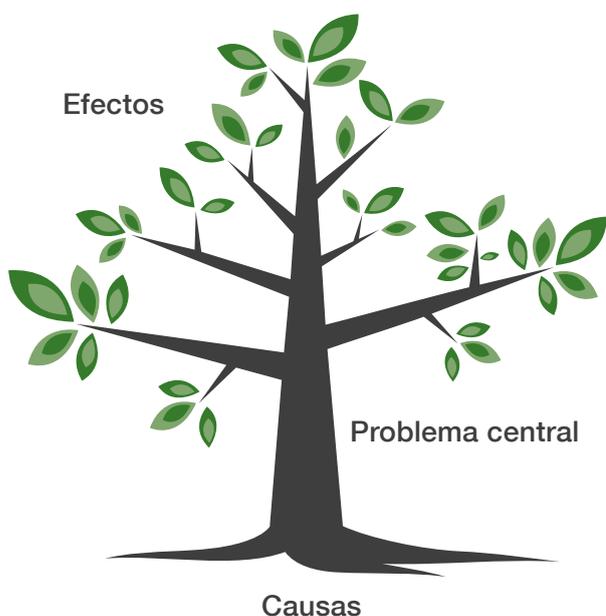


Imagen obtenida de la presentación del Centro de Colaboración Cívica sobre análisis del conflicto en el Diplomado de Negociación, Mediación y Construcción de Acuerdos del CIDE-CCC, Ciudad de México, 6 de abril de 2014.

A continuación se presentan algunas preguntas guía que pueden servir para la reflexión colectiva sobre las causas, el problema central y las consecuencias o síntomas del conflicto que se está analizando.

#### PREGUNTAS GUÍA PARA ILUSTRAR COLECTIVAMENTE EL ÁRBOL DEL CONFLICTO

- > *¿Cuál es el problema central?*
- > *¿Cuáles son las causas de fondo o de raíz?*
- > *¿Qué efectos se han dado como resultado del problema?*
- > *¿Cuál es el aspecto más importante de abordar?*

## Principales obstáculos para resolver conflictos

Varios elementos dificultan o entorpecen la resolución o la transformación positiva de los conflictos, entre ellos resaltan:

- > Las percepciones incompletas o erróneas de la realidad.
- > Los prejuicios o estereotipos.
- > La mala comunicación.
- > El mal manejo de las emociones.

26

Dada su importancia, profundizaremos en cada uno de estos factores.

### Percepciones incompletas o erróneas de la realidad

Lo único que nos hace iguales a todos los seres humanos es que somos diferentes. Cada individuo es único y, por tanto, cada uno ve, interpreta, entiende y se acerca a la realidad y a los conflictos de forma distinta. Como señala Stephen Covey: “Nosotros vemos al mundo no como es, sino como somos nosotros, o como estamos condicionados a verlo. Cuando abrimos la boca para describir qué vemos, nos describimos a nosotros mismos, y cuando alguien está en desacuerdo con nosotros inmediatamente pensamos que hay algo erróneo o equivocado en él o en ella” (Covey, 1990, p. 40).

Lo anterior responde a nuestras percepciones, que se forman mediante un complejo proceso personal que hace que encasillemos lo que creemos ver en ciertas categorías preestablecidas, y rara vez cuestionamos si son correctas o no. Esto es importante tenerlo presente en el diálogo y la negociación, porque afecta directamente la forma en la que abordamos el conflicto e intentamos resolverlo.

La tabla I.6 ofrece dos ejemplos clave para entender mejor las distintas percepciones que se pueden tener en un mismo caso conflictivo:

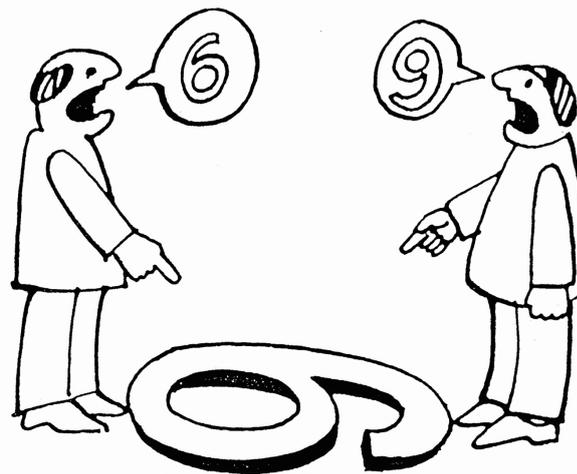
Tabla I.6. Ejemplos de dos percepciones distintas sobre un mismo conflicto

PERCEPCIÓN DEL ARRENDATARIO	PERCEPCIÓN DEL ARRENDADOR
Siempre pago el arriendo cuando me cobra.	Nunca paga el arriendo, a menos que le cobre.
El arrendador es indiferente y distante; nunca me pregunta cómo estoy.	Soy una persona considerada que no se mete en la vida privada del arrendatario.

FUENTE: Adaptación de R. Fisher *et al.* (1985), p. 30.

Éstos son buenos ejemplos para entender que, dependiendo de dónde uno se sitúe, así verá el conflicto, ya que la percepción gobierna la forma en que interpretamos al mundo, y esta última afecta la forma en que nos relacionamos con nuestro entorno; es decir, la visión propia del mundo rige nuestro comportamiento. El profesor Díez-Gochi (1999) señala al respecto: “según como cada persona percibe una situación en la que está inmerso, así actúa”.

*Cada persona habla desde su propia perspectiva*



FUENTE: ilustración obtenida en Facebook: Facebook.com/causafreudiana

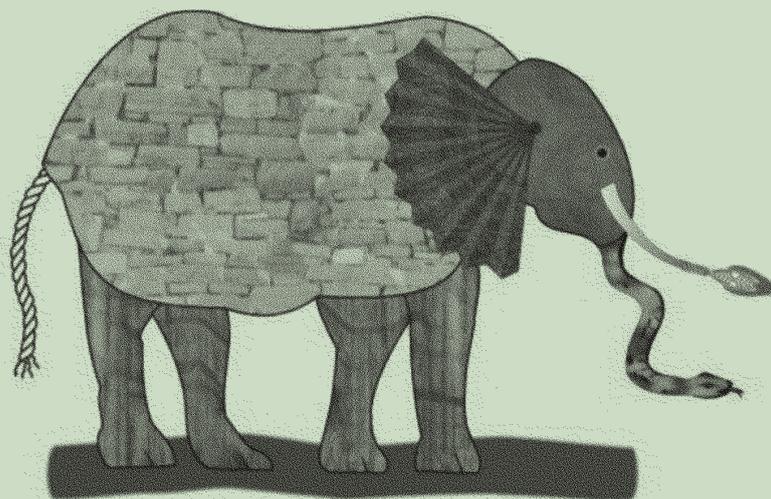
Sin embargo, no basta saber que alguien percibe distinto el problema, hay que entender por qué lo hace de esa manera, y entonces buscar oportunidades para reconstruir las percepciones erróneas mutuas o ampliar nuestras perspectivas conjuntamente.

A continuación se presenta una historia que ilustra claramente esta idea, y que es un buen ejer-

cicio de reflexión para realizar con las y los participantes del taller. El siguiente cuento popular de la India nos ayuda a reflexionar sobre la verdadera naturaleza de las cosas: ¿Podemos estar seguros de que todo es como nos parece en una primera impresión? ¿Pueden estar seis sabios equivocados al mismo tiempo sobre la forma real de un elefante?

## La historia de los seis ciegos y el elefante

(Versión de John Godfrey Saxe sobre la leyenda india)



Fuente de la ilustración: <http://www.vidadigital.net/blog/2005/04/07/los-hombres-ciegos-y-el-elefante/> obtenida el 15 de diciembre de 2014.

Hace más de mil años, en el valle del río Brahmaputra, vivían seis hombres ciegos que pasaban horas compitiendo entre ellos para ver quién era de todos el más sabio.

Para demostrar su sabiduría, los sabios explicaban las historias más fantásticas que se les ocurrían y luego decidían de entre ellos quién era el más imaginativo.

Llegó el día en que el ambiente de calma se complicó y se volvió enfrentamiento entre los hombres, que *no alcanzaban un acuerdo sobre la forma exacta de un elefante*. Las posturas eran opuestas y como ninguno de ellos había podido tocarlo nunca, decidieron salir al día siguiente en busca de un ejemplar, y de este modo poder salir de dudas.

Los seis sabios ciegos estaban llenos de alegría, y se felicitaban unos a otros por su suerte. Finalmente podrían resolver el dilema y decidir cuál era la verdadera forma del animal.

El primero de todos, el más decidido, se abalanzó sobre el elefante, preso de una gran ilusión por tocarlo. Sin embargo, las prisas hicieron que su pie tropezara con una rama en el suelo y chocara de frente con el costado del animal.

—¡Oh, hermanos míos! —exclamó—. Yo os digo que el elefante es exactamente como una pared de barro secada al sol.

Llegó el turno del segundo de los ciegos, que avanzó con más precaución, con las manos extendidas ante él, para no asustarlo. En esta posición, en seguida tocó dos objetos muy largos y puntiagudos que se curvaban por encima de su cabeza. Eran los colmillos del elefante.

—¡Oh, hermanos míos! ¡Yo os digo que la forma de este animal es exactamente como la de una lanza... sin duda, ésta es!

El resto de los sabios no podían evitar burlarse en voz baja, ya que ninguno se acababa de creer lo que los otros decían. El tercer ciego empezó a acercarse al elefante por delante, para tocarlo cuidadosamente. El animal, ya algo curioso, se giró hacia él y le envolvió la cintura con su trompa. El ciego agarró la trompa del animal y la siguió de arriba a abajo notando su forma alargada y estrecha, y cómo se movía a voluntad.

—Escuchad, queridos hermanos, este elefante es más bien como... como una larga serpiente. Los demás sabios disentían en silencio, ya que en nada se parecía a la forma que ellos habían podido tocar. Era el turno del cuarto sabio, que se acercó por detrás y recibió un suave golpe con la cola del animal, que se movía para asustar a los insectos que lo molestaban. El sabio prendió la cola y la siguió de arriba abajo con las manos, notando cada una de las arrugas y los pelos que la cubrían. El sabio no tuvo dudas y exclamó:

—¡Ya lo tengo! —dijo el sabio, lleno de alegría—. Yo os diré cuál es la verdadera forma del elefante. Sin duda es igual a una vieja cuerda.

El quinto de los sabios tomó el relevo y se acercó al elefante, pendiente de oír cualquiera de sus movimientos. Al alzar la mano para buscarlo, sus dedos siguieron la oreja del animal y dándose la vuelta, gritó a los demás:

—Ninguno de vosotros ha acertado en su forma. El elefante es más bien como un gran abanico plano —y cedió su turno al último de los sabios para que lo comprobara por sí mismo.

El sexto sabio era el más viejo de todos, y cuando se encaminó hacia el animal lo hizo con lentitud, apoyando el peso de su cuerpo sobre un viejo bastón de madera. De tan doblado que estaba por la edad, pasó por debajo de la barriga del elefante y al buscarlo agarró con fuerza su gruesa pata.

—¡Hermanos! Lo estoy tocando ahora mismo, y os aseguro que el elefante tiene la misma forma que el tronco de una gran palmera.

Ahora todos *habían experimentado por ellos mismos cuál era la forma verdadera del elefante*, y creían que los demás estaban equivocados. Satisfecha así su curiosidad, volvieron a darse las manos y tomaron otra vez la senda que les conducía a su casa.

Otra vez sentados bajo la palmera que les ofrecía sombra y les refrescaba con sus frutos, retomaron la discusión sobre la verdadera forma del elefante, seguros de que lo que habían experimentado por ellos mismos era la verdadera forma del elefante.

Seguramente todos los sabios tenían parte de razón, ya que de algún modo todas las formas que habían experimentado eran ciertas, pero sin duda, todos a su vez estaban equivocados respecto a la imagen real del elefante.

Esta leyenda nos recuerda que muchas veces nuestro conocimiento sobre algunos asuntos es esencialmente limitado, ya que no tenemos una visión integral. Aun así, seguimos asumiendo lo que creemos que es correcto, y no hacemos el esfuerzo por pensar si nuestra visión es verdadera o real. No reconocemos que tenemos sesgos psicológicos o biológicos naturales que nos impiden ver la realidad en su totalidad.

La historia del elefante y los seis sabios es un buen ejercicio para entender la importancia de ampliar nuestras perspectivas. En este sentido, es ade-

cuada la idea de que “nadie canta igual la misma canción, nadie cuenta igual la misma historia, nadie mira al mundo de la misma manera y, de cada mirada, depende la memoria de lo que somos. Si se interioriza esto, podremos comprender al otro(a) y el otro(a) también aceptará nuestra óptica, hasta lograr un entendimiento mutuo” (Darino y Gómez, 2007, p. 17).

Para una mejor visión del conflicto y de la realidad es importante que analicemos nuestros propios lentes, a través de los cuales vemos al mundo, ya que con éstos lo interpretamos y lo entendemos.

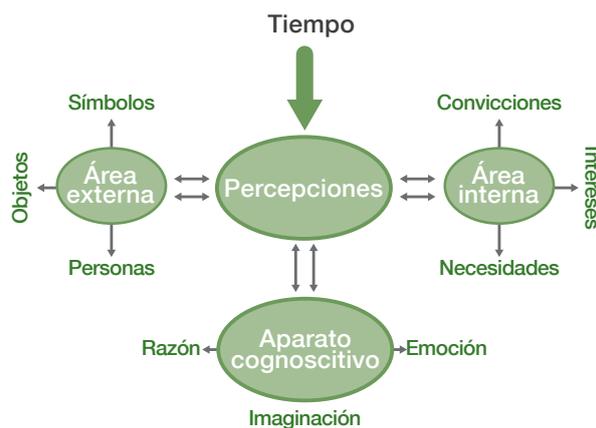
### ¿Cómo se forman nuestras percepciones (“nuestros lentes”)?

Nuestra historia, vivencias, formación familiar, educación, cultura, religión, amigos, experiencia personal, entorno social e información externa, entre otros factores, condicionan e influyen en nuestra percepción. Con la suma de todos esos elementos formamos nuestros lentes únicos y exclusivos con los que vemos al mundo. Con estos lentes, cada individuo hace una interpretación selectiva del mundo, lo que se debe a condicionamientos anteriores. Por ello, es vital reconocer que tenemos un sesgo natural o una distorsión parcial de la realidad que puede afectar la manera en que analizamos los conflictos y nos acercamos a su resolución, ya que nos hace resaltar algunos de sus aspectos e ignorar otros.

En este sentido, todos los días nos enfrentamos con gran cantidad de datos e información, nos concentramos en unos y desechemos otros; basándonos en esta selección, desarrollamos nuestras percepciones. Las personas tienden a ver lo que desean ver y a eliminar lo que no confirma su concepción del mundo; de ahí que uno de los problemas de la negociación y el diálogo es cómo las partes perciben la realidad. Por ello es vital recordar que la manera de ver el mundo depende del lugar en que se sitúe cada uno; por tanto, es importante ponerse

en los zapatos del otro(a) o ponerse sus lentes, para entender su realidad y empezar a trabajar en ella. Éstas son habilidades clave de una buena negociadora o negociador, las cuales le permiten apreciar la situación como la aprecia la otra parte.

**Figura I.7.** Esquema de las percepciones de las personas



FUENTE: Adaptación de F. Díez-Gochi (1999), “Percepciones y narrativas”, en *Herramientas para trabajar en mediación*, Buenos Aires: Paidós, p. 97.

Las percepciones se forman en un proceso dinámico de influencias recíprocas entre la noción y la influencia del tiempo y los elementos que componen el área externa, el área interna y el aparato cognoscitivo de cada individuo. Este conjunto constituye un sistema que genera las percepciones (Díez-Gochi, 1999, p. 98). A continuación se explica brevemente cada uno de los factores que se muestran en la figura I.7.

- > **Área interna.** Incluye la formación familiar e intelectual, las vivencias, convicciones, necesidades personales. Esta área representa la manera en que el individuo organiza lo que pasa, lo que siente y quiere, y cómo todo ello se transforma en un determinado tipo de relato e interpretación de lo que ve. En esta área se ubican los verdaderos intereses de las personas.
- > **Área externa.** Se refiere al mundo circundante, que está compuesto de símbolos, personas y objetos. Incluye todo el mundo material que rodea al individuo y su propia red de relaciones con otras personas, además de su contraparte en el conflicto. Lo simbólico está también relacionado con elementos como el prestigio, el poder, el estatus y el dinero, entre otros, cada uno de los cuales tiene un significado o valor distinto para cada persona.
- > **Aparato cognoscitivo.** Se compone de las emociones, los sentimientos, la imaginación y la razón: todos estos, procesos presentes en el momento de conocer. Las personas entienden, incorporan, conocen y conectan su realidad interna y externa a través de un cierto tipo de actividad que se localiza en este aparato. La manera de conocer es parte esencial del sistema en el cual se generan las percepciones individuales sobre los conflictos (Díez-Gochi, 1997, p. 97).

## ¿Cómo podemos cambiar nuestras percepciones erróneas o incompletas?

Son las percepciones de cada una de las partes lo que constituye el problema, por tanto, hay que cambiar las percepciones erróneas o incompletas acerca del conflicto para crear otras que posibiliten su solución o su transformación. Es mediante el diálogo como se van moviendo elementos del mapa de percepciones y se eliminarán algunos bloques de la solución.



Es por ello que si analizamos las percepciones de las partes podemos entender mejor cómo piensan y qué determina sus acciones. También podemos ver puntos de coincidencia, situaciones conflictivas y caminos para construir confianza (CDHDF, 2009, p. 30). La habilidad de ver la situación como la otra parte lo hace, por difícil que resulte, constituye una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador (Fisher *et al.*, 1985, p. 28).

La desconfianza entre las partes vuelve extremadamente difícil trabajar con los problemas reales y lograr los acuerdos necesarios. El papel de una persona ajena al conflicto (mediador, facilitador, etc.) puede ayudar a modificar esas percepciones negativas y mostrar a cada parte la manera de comprender la perspectiva emocional y cognitiva del otro(a); también contribuye a informar a cada actor sobre las expectativas del otro(a), para que superen las falsas creencias.

En síntesis: con los lentes con que observamos la realidad vemos lo que queremos ver, y desecharmos o filtramos lo demás. Por ello, vamos a privilegiar ciertos elementos que confirman nuestra realidad y desechar los que no pertenecen a ella.

A continuación se presenta la otra versión de la Caperucita Roja, de Edward Kaufman, que sirve para entender cómo la percepción del mundo afecta las relaciones personales, y abunda sobre la invitación a ponerse en los zapatos del otro(a) o, mejor aún, mirar con los lentes del otro(a).

### Ejercicio I.3

## La otra historia del lobo feroz

El bosque era mi hogar. Yo vivía allí y me gustaba mucho. Siempre trataba de mantenerlo limpio y ordenado. Cuando... Un día soleado, mientras estaba recogiendo la basura dejada por unos excursionistas, sentí pasos. Me escondí detrás de un árbol y vi venir a una niña vestida en forma muy divertida, toda de rojo y con su cabeza cubierta, como si no quisiera que la vieran. Naturalmente, me puse a investigar. Le pregunté quién era, adónde iba, de dónde venía, etc. Ella me dijo, cantando y bailando, que iba a la casa de su abuelita, con una canasta para el almuerzo. Me pareció una persona honesta, pero estaba en mi bosque y ciertamente parecía sospechosa con esa ropa tan extraña, así que decidí darle una lección y enseñarle lo serio que es meterse en el bosque sin anunciarse antes y vestida en forma tan extraña. Le dejé seguir su camino, pero corrí a la casa de su abuelita. Cuando llegué vi a una simpática viejita, le expliqué el problema y ella estuvo de acuerdo en que su nieta merecía una lección. La viejita estuvo de acuerdo en permanecer oculta hasta que yo la llamara, y se escondió debajo de la cama.

Cuando llegó la niña, la invité a entrar al dormitorio donde estaba acostado, vestido con la ropa de la abuelita. La niña llegó sonrojada y me dijo algo desagradable acerca de mis grandes orejas. He sido insultado antes, así que traté de ser amable y le dije que mis grandes orejas eran para oírla mejor. Me gustaba la niña y trataba de prestarle atención, pero ella hizo otra observación insultante acerca de mis ojos salidos. Ustedes comprenderán que empecé a sentirme mal; la niña tenía una bonita apariencia, pero era muy antipática. Sin embargo, seguí la política de poner la otra mejilla, y le dije que mis ojos me ayudaban a verla mejor. Su siguiente insulto

sí que me encolerizó: siempre he tenido problemas con mis dientes tan grandes, pero esa niña hizo un comentario muy desagradable. Sé que debía haberme controlado, pero salté de la cama, le gruñí enseñándole mis dientes y le dije que eran grandes para comerla mejor.

Ahora, seamos serios; ningún lobo puede comerse a una niña. Todo el mundo lo sabe, pero esa niña loca empezó a correr alrededor de la habitación gritando, y yo también corría detrás de ella tratando de calmarla. Como tenía puesta la ropa de la abuelita, me la saqué pero fue peor, de repente la puerta se abrió y apareció un leñador con un hacha enorme. Yo lo miré y comprendí que corría peligro, así que salté por la ventana y escapé.

Me gustaría decirles que éste es el final de la historia pero desgraciadamente no es así, pues la abuelita jamás contó mi parte de la historia, y no pasó mucho tiempo sin que se corriera la voz de que yo era un lobo malo. Y todo el mundo empezó a evitarme.

No sé qué le pasaría a esa niña antipática y vestida en forma tan rara, pero yo nunca más pude ser feliz...

FUENTE: E. Kaufman (2002), *Talleres innovadores para la transformación de conflictos*. Maryland: Universidad de Maryland, mimeo, p. 321.

**Kaufman sugiere las siguientes preguntas para reflexionar sobre las percepciones en relación con esta “otra historia”:**

- > *¿Cuáles eran tus pensamientos hacia el lobo en la Caperucita Roja, antes de haber oído este cuento?*
- > *Ahora que escuchaste la historia del lobo, ¿cómo te sientes respecto a él?*
- > *¿Cuáles eran tus sentimientos respecto a Caperucita Roja antes de oír este cuento?*
- > *¿Qué piensas ahora de Caperucita Roja?*
- > *¿Ha existido en tu vida una situación en que has pensado de una manera y has cambiado de opinión al escuchar el punto de vista de la otra persona?*
- > *¿Qué has aprendido de esta historia y de su discusión?*  
(Kaufman, 2008, p. 321).

Entre mayor sea el reconocimiento de nuestros paradigmas o creencias y nuestras percepciones, y de la manera como influyen en nosotros, tenemos mayor responsabilidad de contrastarlos con la realidad, lo que implica el escuchar a los otros(as) y sus propias percepciones para abrirnos a otras interpretaciones que nos darán mapas más completos y más objetivos de la realidad (Covey, 1990).

Es importante tomar en cuenta esto porque muchos conflictos tienen su origen en la diferencia de percepciones de la realidad. Como no alcanzamos a captarla toda, las otras personas se darán cuenta de aspectos que seguramente no hemos visto. El ser capaces de incorporar otras perspectivas a la nuestra nos enriquece y nos fortalece en la negociación y la mediación.

En términos educativos, el manejo de las percepciones a través de métodos como la mediación es un recurso educativo más que un mecanismo para resolver problemas. Es evidente que ésta ayuda a resolverlos, pero resulta más importante que las personas comprendan que la verdad propia no es la única, y que los demás tienen ópticas diferentes ante un mismo problema; todas ellas, igualmente válidas y auténticas (Darino y Gómez, 2007, p. 11).

Algunas de las técnicas para aprender a manejar adecuadamente nuestras percepciones son:

- > Concientizarse de los prejuicios propios y las percepciones erróneas.
- > Ponerse en los zapatos del otro, entendiendo cómo la otra parte del conflicto lo ve.
- > Escuchar activamente lo que se expresa con palabras pero sobre todo sin palabras, con el lenguaje no verbal.
- > Recurrir a una persona ajena al problema para que ayude a una interpretación más objetiva de éste.
- > Comunicarse de manera clara y convincente puede ser una de las mejores inversiones para la negociación.
- > Evitar suponer las intenciones del otro con base en sus acciones (CDHDF, 2009, p. 38).

Los mayores obstáculos para trabajar con las percepciones erróneas o incompletas son los falsos supuestos, entre los que destacan:

- > Yo percibo la realidad en forma objetiva.
- > Las personas razonables ven el mundo como lo veo yo.
- > Las personas que no ven el mundo como lo veo yo son tontas, están mal informadas o son mal intencionadas (Espinosa, 2011, p. 7).

### *Los prejuicios o juicios prematuros*

Los prejuicios son actitudes que reflejan construcciones socioculturales, se relacionan con “pensar mal de otras personas [...] tener sentimientos de desprecio o desagrado, de miedo y aversión, así como diversas formas de conducta hostil o discriminatoria hacia los otros” (Allport, 1954, en Rodríguez, 1997, p. 297). Las otras personas a las que se hace referencia por lo general son miembros de los grupos a los que no se pertenece, es decir, de exogrupos. Por tanto, el prejuicio es una actitud negativa que se construye hacia un grupo que se percibe ajeno.

Los prejuicios están estrechamente ligados a los estereotipos, es decir, con las imágenes, representaciones y caracterizaciones con las que usualmente la sociedad representa o categoriza a algunos grupos étnicos, nacionales, religiosos, y otras categorizaciones que definen a un grupo de individuos diferenciándolos de los otros grupos en función de sus características comunes.

Marina Castañeda menciona que tendemos naturalmente a “clasificar” a la gente según su género, su edad, su profesión y su posición social en relación con la nuestra (Castañeda, 2011, p. 71). Por

tanto, no toda categorización debiera dar como resultado un prejuicio; por ejemplo los grandes, los altos, los de ojos verdes, los médicos... no tendrían que ser consideradas agrupaciones con connotaciones negativas.

Sin embargo, la categorización prejuiciosa negativa está cargada de emocionalidad hostil, que acentúa diferencias y, en algunos casos, genera actitudes racistas, sexistas y clasistas que dan forma a distintas formas de discriminación. En este sentido, la sociedad ha construido y jerarquizado categorías que ubican a las personas de distintos grupos, de manera que luego resulta muy difícil removerlas o reasignarlas a otras categorías.

El psicólogo Ángel Rodríguez sostiene que, al igual que los prejuicios, la autoimagen tiene una naturaleza social: un grupo será evaluado positiva o negativamente sólo en comparación con otros grupos. Por tanto, la identidad social es un concepto relativo: “lo que somos, lo somos por comparación con otros. No somos altos o fuertes, sino más altos o más fuertes que los demás” (Rodríguez, 1996). Debido a que se enfatizan las diferencias entre el individuo y los otros(as), en muchas ocasiones se exageran las diferencias de los distintos grupos. El favoritismo endogrupal y la hostilidad hacia el exogrupo sirven para reforzar una imagen positiva de uno mismo y una negativa de la contraparte; todo ello produce un círculo vicioso que se retroalimenta a sí mismo. Una vez establecido, el prejuicio se alimenta en espiral; de ahí que resulte tan difícil desmontarlo, incluso ante evidencias que lo contradicen (Rodríguez, 1996).

A diferencia de las percepciones, los prejuicios son muy difíciles de cambiar, ya que muchos de ellos representan construcciones sociales que se han arraigado fuertemente en la sociedad, por lo que se dificulta reconocerlos y cuestionarlos. La diferencia principal entre las percepciones erróneas y los prejuicios es que las primeras se pueden trabajar y corregir con técnicas adecuadas y de una forma relativamente rápida; en cambio, los prejuicios son difíciles de modificar porque, en algunos casos,

se aprecian como tradiciones y, por tanto, son válidas para algunos grupos sociales.

Un ejemplo de esta diferencia es el caso de un niño que llora y grita desesperadamente en el metro. Lo primero que pensamos es que se trata de un niño caprichoso y consentido, y nos molestamos con la madre por no haberlo educado correctamente. Sin embargo, si hablamos con la madre y nos enteramos de que el niño viene del funeral de su padre, después de haber presenciado su muerte, quizá en ese mismo momento dejemos de ver al niño como caprichoso, malcriado y lo veamos con otros ojos, incluso podemos sentir mucha pena y empatía con él y compartir su dolor. De esta forma, gracias a la comunicación efectiva que establecimos con la madre logramos ver distinto al niño, nos sentimos distintos respecto de él y nos acercamos de forma distinta.

En cambio, es muy difícil trabajar con los prejuicios, ya que están fuertemente arraigados en la sociedad, que en algunos casos los refuerza. En este caso se necesitaría un cambio cultural que requiere de un mayor esfuerzo consciente de largo plazo, en el que la educación puede jugar un papel esencial, debido a que se necesita de una enorme transformación de mentalidades.

En seguida se presentan dos apreciaciones interesantes sobre el origen de los prejuicios, muy útiles para iniciar el trabajo de eliminación tanto de dichos prejuicios como de estereotipos que nos afectan tanto como a los demás.

> **La familia.** Freud sostenía que las relaciones sociales del adulto están determinadas por el desarrollo del psiquismo individual en el medio familiar. Por tanto, los lazos emocionales del individuo con los miembros de la familia durante la infancia condicionan su posterior actitud hacia el propio grupo y hacia los otros grupos.

> **La sociedad.** Las situaciones socioculturales y las condiciones históricas favorecen la identificación con el propio grupo (endogrupo o etno-

centrismo), y una profunda hostilidad hacia el exogrupo (Rodríguez, 1996).

A continuación se presenta un ejercicio en el que los asistentes al taller pueden vivir en carne propia los prejuicios y las etiquetas que las perso-

nas se ponen mutuamente, y cómo ello afecta la conducta del individuo y la relación con los demás. Después de realizar el ejercicio se recomienda hacer una reflexión profunda con los participantes para que expongan cómo se sienten y cuáles son sus principales aprendizajes.

#### Ejercicio I.4

### Juego de etiquetas de prejuicios

En este juego se trata de mantener una discusión en la que cada persona tiene una *etiqueta*. El objetivo consiste en analizar cómo influyen los estereotipos en la comunicación. El animador prepara etiquetas para colocar alrededor de la cabeza con diversos estereotipos como *ligón, pesada, listillo, tacaño, superficial, etc.*

El juego comienza cuando el facilitador o la facilitadora colocan a la altura de la frente de los participantes cada una de las etiquetas, sin que la persona a la que se le coloca pueda leerla. Una vez que todas las personas tienen las cintas puestas se propone un tema a discutir.

Cada uno de los participantes tratará a las demás personas durante la discusión según lo que para ella significa el estereotipo que le ve en la frente. No hay que decir abiertamente lo que lee en la etiqueta, sino tratar a esa persona con la idea que se tiene de una persona a la que le correspondiera dicha *etiqueta*.

FUENTE: Seminario de Educación para la Paz y Asociación Pro Derechos Humanos. (2003), *La alternativa del juego 2: Juegos y dinámicas de educación para la paz*. Madrid: Catarata, Serie Edupaz 2, p. 127.

Es importante reconocer que todos estamos cargados de prejuicios, lo aceptemos o no. La transformación de un conflicto significa no solamente la introducción de algo nuevo, sino muchas veces deshacernos de concepciones viejas como los pre-

juicios. Esto quizá resulte en una situación de ganar-perder que afecta los valores de quienes aprecian el *statu quo*, sin embargo podría ser el inicio de una nueva forma de relación más respetuosa y constructiva a futuro entre las partes.

## La mala comunicación y el mal manejo de las emociones

Cuando nos enfrentamos a situaciones desalentadoras o desagradables, o con personas que consideramos difíciles, posiblemente reaccionemos de manera impulsiva y sintamos que no podemos controlar nuestra conducta ni nuestras emociones. Ante esto, los expertos recomiendan que respondamos de forma reflexiva: “sintiendo que dominamos la situación en vez de ser dominados por ella” (Cornelius y Faire, 1989, p. 33). De otra forma, las emociones pueden abrumarnos y hacernos perder el control en situaciones conflictivas, complicando aún más el problema; para evitar esto se necesita el desarrollo de capacidades que nos ayuden a manejar nuestras emociones. Una de las capacidades más relevantes consiste en ponernos en contacto con dichas emociones y reconocerlas, para encauzar su energía en una dirección positiva (Cornelius y Faire, 1989, p. 105).

Una vez desarrollado el conflicto, la relación entre las partes suele presentar una serie de cambios psicológicos con rasgos negativos, entre ellos actitudes negativas hacia el otro, atribuciones de culpa, e incluso satanización y deshumanización de la otra parte. Las emociones se ven dominadas por la ira, el miedo y el orgullo herido, lo que bloquea o impide abordar el conflicto.

Las partes en pugna pierden la capacidad para resolver los problemas de forma creativa a medida que cada uno se va convenciendo más y más de los intereses maliciosos del otro. Estas percepciones y expectativas negativas son muy difíciles de cambiar y, por el contrario, generan un proceso de confirmación negativa de tales expectativas. Los resultados de esta situación son la persistencia de esta actitud y la escalada del conflicto, que hacen menos probable la cooperación.

Acumular emociones negativas puede llevarnos a una gran frustración y resentimientos, lo que resulta más complicado de trabajar a futuro, y como mencionan los expertos: “Si no se presta atención a las emociones, es decir, si no se expresa el efecto, puede generar un estado crónico de temor (ansiedad), tristeza (depresión) o enfado (agresión). Por ello se recomienda que lo mejor que se puede hacer con una emoción compleja es sentirla, explorarla y llegar al fondo de ella para manejarla adecuadamente. También se recomienda que la forma más efectiva de descargar las emociones sea expresárselas directamente a las personas implicadas de forma sincera y constructiva. Sin embargo, cuando el conflicto es muy intenso, y estamos demasiados cegados por nuestras emociones como para conseguir abordar positivamente el conflicto, se recomienda la búsqueda del apoyo de un tercero como un facilitador, mediador, conciliador, entre otros” (Cornelius y Faire, 1989, pp. 108-110).

La Escuela de Negociación de Harvard recomienda las tácticas siguientes para manejar de mejor forma las emociones, en un proceso de diálogo para resolver el conflicto:

- > Primero se tienen que reconocer y comprender las emociones, las propias y las ajenas.
- > Debe procurarse que las emociones se hagan explícitas, reconociéndolas como legítimas.
- > Es necesario permitir que la otra parte se desahogue.
- > No se recomienda reaccionar a un estallido emocional.
- > Se sugiere el uso de gestos simbólicos.
- > Se buscará entender las necesidades, preocupaciones e intereses que subyacen a las fricciones (Fisher *et al.*, 1985, pp. 35-40).

## Otros obstáculos para resolver conflictos

- > **La visión de todo o nada.** Las partes en conflicto asumen que los recursos tienen un tamaño fijo, y que la ganancia de una parte se da a expensas de la otra; a esta visión también se le conoce como de suma cero. Esta actitud inhibe la creatividad e imposibilita imaginar que el pastel se puede ampliar, evitando de esta forma lo que en negociación se conoce como generación de valor. Esta cerrazón, a su vez, refuerza la búsqueda de una sola respuesta: la propia. Los grupos o individuos intentan conseguir sus objetivos a expensas de quienes consideran sus adversarios, y pueden utilizar métodos como la amenaza, la intimidación o la manipulación para situar su posición, y cerrarse a otras opciones o alternativas.
- > **El paso del tiempo.** Uno de los peores enemigos del conflicto es el tiempo, ya que radicaliza las posiciones de las partes, sobre todo si no se han develado los verdaderos intereses subyacentes. El tiempo, además, provoca que nuevos actores se sumen al conflicto complejizándolo aún más. Tal fue el caso del conflicto en Colombia, que inició siendo un conflicto entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las Fuerzas Armadas

Revolucionarias de Colombia (FARC) y, después de más de cincuenta años de guerra civil, se tuvo que incluir en las negociaciones a otros actores que se incorporaron, como otras guerrillas y grupos paramilitares.

En suma, el tiempo es un factor negativo que aviva el conflicto porque:

- > Radicaliza a las partes, quienes adoptan posiciones cada vez más cerradas y polarizadas en la negociación.
- > Suma nuevos actores que dificultan dicho proceso de negociación.
- > Hace más complejas las demandas.
- > Provoca que se acumulen odios, resentimientos, inquietudes e incertidumbres.

Como hemos profundizado, un conflicto puede tener distintos orígenes, como tensiones, malos entendidos, percepciones erróneas o incompletas de la realidad o de la(s) otra(s) persona(s). La gente se llena de actitudes negativas y opiniones preconcebidas.

# MÓDULO 2



**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y NO VIOLENTA**

# COMUNICACIÓN EFECTIVA Y NO VIOLENTA<sup>4</sup>

## Introducción

En este módulo revisaremos qué es la comunicación y cómo podemos comunicarnos de una manera efectiva; la intención es interpretar la comunicación como un vehículo efectivo para el trabajo en la transformación de los conflictos.

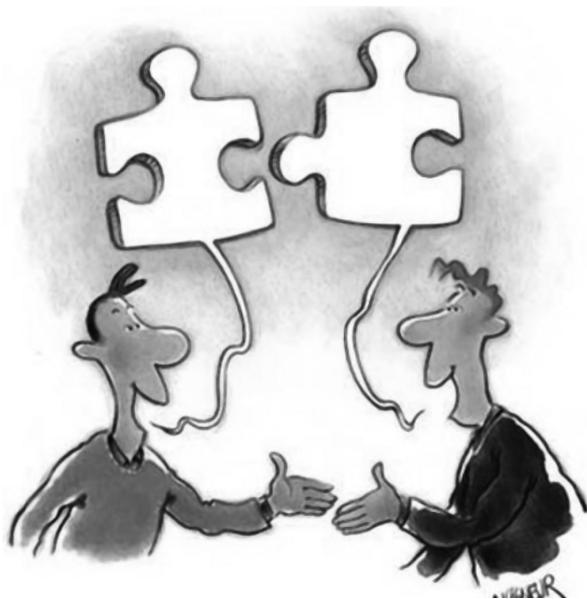


Ilustración obtenida en: <http://consulting.schofferconsulting.com/la-escucha-activa-tenerife/> el 15 de diciembre de 2014

La comunicación se da de manera simultánea en dos vías, por parte de quien emite el mensaje y de quien lo recibe. En este sentido es tan importante transmitir los mensajes de manera efectiva como asegurarnos de que los está captando adecuadamente la otra parte. Por ello analizaremos nuestros canales de comunicación: verbales, no verbales y paraverbales. Nos adentraremos en la escucha activa y practicaremos técnicas para asegurarnos de que enviamos y recibimos los mensajes con precisión; dichas técnicas incluyen parafrasear, aclarar, hacer preguntas, resumir y legitimar. Asimismo revisaremos las trampas que existen en la comunicación y se sugerirán algunas alternativas para superarlas.

Una vez que hayamos revisado las formas de comunicación efectiva, nos adentraremos en la práctica de la comunicación no violenta, propuesta para tomar responsabilidad sobre lo que sentimos, pensamos y hacemos, separando las observaciones de las interpretaciones.

A lo largo de este apartado se encontrarán espacios para la reflexión, además de ejercicios que se pueden realizar conforme se avance en la práctica de la comunicación.

<sup>5</sup> Este módulo, elaborado en conjunto por Luz Paula Parra y Tomás Darío Pérez, es la síntesis de un capítulo del libro de L. P. Parra Rosales (2014), *Educación para el diálogo y la resolución de conflictos*. México: Limusa/Universidad Anáhuac-Catedra Simón Pérez. Manuscrito presentado para su publicación.

# COMUNICACIÓN

40

La definición clásica de comunicación se refiere a la transmisión de señales mediante un código común entre un emisor y un receptor. Es decir, es el proceso de interacción entre al menos un receptor y un emisor que codifican y descodifican información a través de distintos canales.

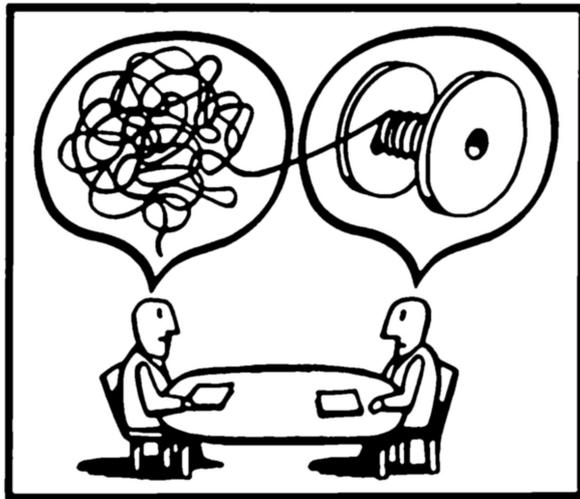


Ilustración obtenida en <http://obxectivoemprego.blogspot.se/2014/11/reflexion-marco-personal-la-orientacion.html> el 15 de diciembre de 2014

Se necesita la comunicación para averiguar exactamente cuáles son las necesidades o deseos de la otra persona, así como conocer qué es lo que ésta quiere; la intención radica en tener un entendimiento de la situación, y con ello empezar a trabajar en el conflicto o los conflictos.

La profesora Yolanda Muñoz señala que la comunicación deficiente suele ser un factor en la raíz de los conflictos. Si una persona malinterpreta lo que otra dice y reacciona conforme a esto de manera ofensiva, la interacción puede, poco a poco, avanzar hacia el conflicto. En consecuencia, la comunicación efectiva es un elemento fundamental en la transformación de conflictos debido a tres razones principales:

- > Es una herramienta necesaria para entendernos mutuamente y para comprender los problemas, preocupaciones y sentimientos de las dos partes de la relación.
- > Contribuye a que, una vez que las dos personas son capaces de entenderse a sí mismas y entre sí, puedan trabajar juntas para encontrar soluciones que les beneficien a ambas.
- > Ayuda a entender las diferencias culturales, de valores, de intereses, de información, e incluso estructurales que causan o complican muchos conflictos (Muñoz *et al.*, 2010).

## ¿Podemos no comunicarnos?

En las relaciones humanas todo es comunicación, por lo que es imposible no comunicarnos. Cualquier interacción con una persona tiene aparejada un acto de comunicación y una interacción.

Según Castañeda (2011), “el no hablar, el no mirarse, el no escuchar, pueden ser mensajes tan elocuentes como hacerlo”. Por ejemplo, el que una persona le llame varias veces a otra y ésta no le responda a pesar de que le aseguren que recibió los mensajes, le está comunicando que no le interesa hablar con aquélla o que no es su prioridad. Esto

ilustra que muchas veces no son necesarias las palabras para comunicarse, y que las acciones u omisiones también expresan.

Recordemos un momento en específico, una situación en la que verbalmente no se estaba diciendo algo, y sin embargo se estaba diciendo todo. Más adelante se revisará la idea de que el significado de los mensajes lo otorga quien los recibe, no quien los emite. En la situación que está recordando, reflexione: ¿qué mensajes se estaban expresando sin palabras?

## Comunicación como herramienta para trabajar con conflictos

Para que se pueda dar una negociación directa, o incluso a través de un tercero, y para sentar las bases de la transformación de un conflicto, resulta fundamental establecer una comunicación efectiva, ya que es la herramienta que favorece el entendimiento mutuo.

John Paul Lederach señala los supuestos clave que vinculan la comunicación con el trabajo de transformación de conflictos:

- > El conflicto es un evento cultural socialmente construido. Los conflictos no le pasan a las personas; éstas son participantes activas en la creación de situaciones e interacciones que luego experimentan como conflictos.
- > El conflicto resulta de un proceso de interacción basado en la búsqueda y la creación de significados compartidos.
- > Dicho proceso de interacción se encuentra arraigado en la percepción de las personas y sus interpretaciones, expresiones e intenciones; éstas provienen de su sentido común.

- > El sentido común de una persona, su experiencia acumulada y su conocimiento son la base primaria de la manera como crea, entiende y responde al conflicto (Lederach, 1992, p. 9).

Por lo tanto, el significado del conflicto se construye socialmente, sin embargo, la persona que recibe el mensaje es quien le asigna un sentido. Esta asignación de significado equivale a una interpretación, y depende de la percepción individual del receptor. Por lo tanto, las percepciones, que están construidas de experiencias y conocimientos individuales y colectivos, generan intereses, deseos y necesidades distintas en cada individuo. Perseguir estos deseos, necesidades e intereses en la interacción e interrelación de las personas genera distintas formas y situaciones de conflicto.

En este sentido, sería interesante preguntarse qué implica que el significado de toda oración lo otorgue la persona que la recibe, y no la persona que la emite.

## NUESTROS CANALES DE COMUNICACIÓN

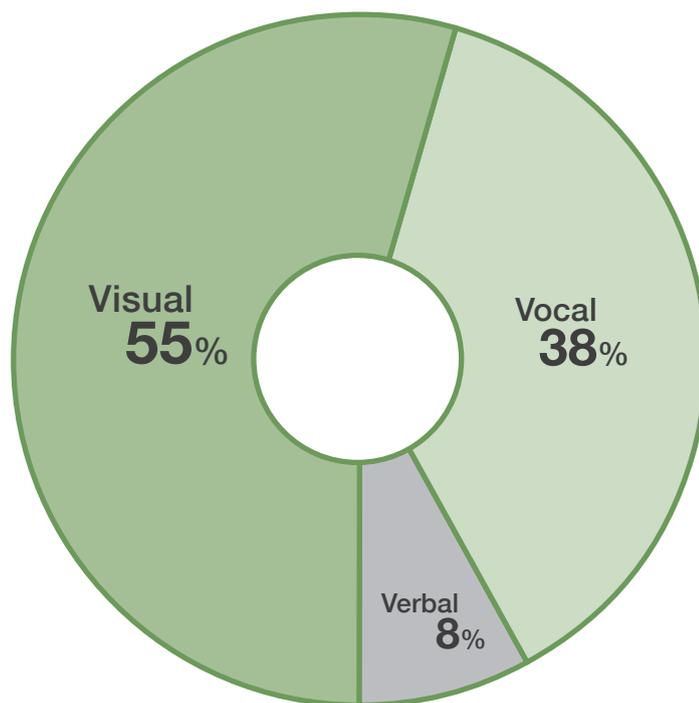
42

Muchas personas consideran que la comunicación es un ejercicio puramente verbal; sin embargo, la comunicación efectiva tiene un carácter verbal, visual y vocal, lo que hace que nuestra comunicación sea creíble y verosímil (Decker, 1992 p. 6). En esta sección exploraremos las distintas formas de comunicarnos con los otros y la importancia de entender que la comunicación no es solamente lo que queremos decir, sino la forma en que lo decimos y cómo es entendido e interpretado por el otro. Por tanto, la comunicación efectiva conjunta la habilidad para comprender lo

que el otro está diciendo no sólo en palabras, sino con los tonos de voz, sus movimientos y posiciones.

En la figura II.1 se observan los resultados de la investigación del profesor Albert Mehrabian, uno de los principales expertos en comunicación personal, quien realizó un estudio sobre la relación entre los tres elementos que intervienen cada vez que nos comunicamos inconscientemente, y cómo afectan nuestra credibilidad durante el proceso de la comunicación. Tales elementos quedan explicados en los apartados siguientes.

**Figura II.1.** Estructura de la comunicación humana



Fuente: B. Decker (1992), p. 8.

## Comunicación verbal

*No importa si tenemos una excelente idea, si no la sabemos comunicar, es como si no la tuviéramos.*

BERT DECKER

El elemento verbal es el mensaje mismo, lo que decimos. Las palabras son el canal privilegiado para transmitir lo que se quiere expresar, de ahí la importancia de que el lenguaje sea claro y comprensible para todas las partes.

Es precisamente la comunicación verbal efectiva la que nos permite identificar y develar poco a poco los verdaderos intereses y necesidades que se encuentran detrás de las posiciones que asumen las partes en el conflicto. Por ello la comunicación de los sentimientos, las necesidades y los intereses debe explicitarse, para que se transmita claramente el mensaje. Dejar mensajes implícitos o poco claros puede llevar a malas interpretaciones y a malos entendidos, los cuales deterioran la comunicación y, a la larga, la relación entre las personas.

La comunicación efectiva se logra a través de preguntas sobre las demandas o declaraciones de las partes en conflicto, tan simples como ¿Para qué? y ¿Por qué?. Por ejemplo: ¿Para qué quieres todas las naranjas? ¿Por qué es importante para ti? Esto difiere de la pregunta ¿Qué quieres?, la cual generalmente corresponde a las posiciones en pugna y nos lleva a obtener respuestas explícitas o puramente declarativas. Más adelante profundizaremos en técnicas específicas de negociación para develar los diferentes intereses de las partes en conflicto.

## Comunicación paraverbal

*La habilidad para expresar una idea es casi igual de importante que la idea misma.*

BERNARD BARUCH

A este tipo de comunicación también se le conoce como vocal o paralingüística y consiste en la manera en que se dice el mensaje, es decir: la entonación, la proyección y la resonancia de la voz. Incluso en este tipo de comunicación se puede interpretar y tratar de entender la intensidad, el ritmo y los tonos de la voz, que expresan estados de ánimo y emociones. Todo ello funciona para poder transmitir cierta intención y solvencia de la expresión que se desea.

43

### Ejercicio II.1

Respondamos:

- > ¿Qué tonos podemos identificar en la forma habitual en que nos comunicamos, y en la forma en que se comunican con nosotros?
- > ¿Cómo puede una misma oración tener tantos significados, dependiendo del tono en que sea emitida?
- > De los siguientes tonos, ¿cuál solemos usar?, ¿con quién y en qué situaciones?

Sarcástico	Dubitativo	Paternalista	Burlón
Solidario	Alterado	Imperativo	Autoritario
Alentador	Amable	Sutil	Sumiso



## Comunicación no verbal

*Las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás.*

ANÓNIMO

## La escucha activa

*La escucha activa significa dejar de lado momentáneamente tu propio punto de vista para “sintonizarte” con la otra persona.*

H. CORNELIUS Y S. FAIRE

*La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua.*

ZENÓN

El elemento no verbal, visual o quinésico, incluye lo que las personas observan, básicamente lo que ellos ven de la cara y del cuerpo del otro. En este tipo de comunicación se incluirían los movimientos faciales, las gesticulaciones y las posturas, que reflejan nuestros estados de ánimo, las actitudes y el interés por los asuntos y la gente alrededor.

En muchas ocasiones, el lenguaje corporal dice más de nosotros que lo que decimos con palabras. Es importante estar conscientes de esta forma de comunicación para que el receptor de nuestro mensaje capte realmente lo que le queremos expresar.

Aquí tendría validez la expresión de que “un gesto vale más que mil palabras”; como menciona el profesor Bert Decker: “los signos no verbales pueden comunicar pasiva o activamente, incluso la ausencia de sonido comunica” (Decker, 1992, p. 7).

Algunos ejemplos de gestos negativos durante la comunicación son las sonrisas burlonas o irónicas, bostezar en medio de una conversación, mirar repetidamente el reloj, distintas muecas de escepticismo, entre otras manifestaciones físicas, mientras que los gestos positivos incluyen el asentir con la cabeza, reír con empatía, mantener el contacto visual, adoptar una postura activa, entre otros.

En suma, es importante recordar que el cuerpo habla y que en un diálogo tenemos que poner atención tanto a la expresión oral como a la corporal para comunicar adecuadamente los mensajes que deseamos que lleguen correctamente a nuestros interlocutores y, de la misma forma, estar atentos a los mensajes que emite nuestro interlocutor.

Para Castañeda, la escucha es un arte, y como todo arte es muy importante aprenderlo, cultivarlo y practicarlo constantemente (2011). La escucha ideal es la que distingue no sólo lo que se oye, sino lo que no se oye; se trata de captar la intención oculta tras lo expresado, lo implícito debajo de lo explícito, el silencio más allá de las palabras. La escucha activa no consiste meramente en registrar lo dicho, sino que nos obliga a hacer un esfuerzo consciente y adicional por mantener los canales de comunicación abiertos.

Por tanto, escuchar activamente equivale a mostrar apertura a lo que la otra persona está tratando de comunicarnos, poniendo atención no sólo a lo dicho, sino a lo no dicho (lenguaje no verbal o paraverbal). Es por ello que el escuchar a otra persona tiene que ir más allá de sus palabras, ya que debe considerarse el tono de la voz, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal, elementos que forman parte del intercambio en la comunicación.

La conciencia sobre nuestra forma de escuchar no es un proceso fácil, ni tampoco algo que hacemos de forma automática. Escuchar la manera en la que estamos proponiendo algo requiere de una intención, una voluntad y un esfuerzo activo. Sin embargo, para lograrlo se nos presentan obstáculos psicológicos que contribuyen a que, por el contrario, tengamos una manera de escuchar limitada, los cuales se conocen como filtros y forman parte de un mecanismo de defensa. A través de estos filtros escuchamos sólo lo que queremos escuchar, pues determinan qué estímulos llegan a nuestra



conciencia y cuáles no. A todo esto, también debemos sumar los factores de relaciones sociales, culturales y de poder que afectan lo que escuchamos y la forma en que lo interpretamos.

Es importante mencionar que otros aspectos internos también afectan nuestra escucha activa; tal es el caso de las percepciones del mundo externo, así como factores inconscientes como los deseos, las expectativas, los prejuicios, los estereotipos y los estados de ánimo. Sobre todos ellos se profundizará más adelante.

Por todo lo señalado hasta ahora es posible afirmar que la escucha activa es una actitud ante nuestro interlocutor. Es también una técnica que no implica que el receptor esté de acuerdo o en desacuerdo con lo que se dice, sino que está haciendo un esfuerzo consciente para entender lo que la otra parte quiere comunicar.

Para escuchar activamente a la otra parte es necesario prepararnos correctamente; en la medida de lo posible, se recomienda recopilar información sobre nuestro interlocutor. Es muy importante elegir un lugar y un momento que favorezcan el intercambio y la buena comunicación, así como mostrar genuina voluntad de querer escuchar al otro(a). A continuación se señalan algunos de los elementos esenciales para la escucha activa:

> **Características:**

- Hacer sentir escuchada a la persona que habla.
- Estimularla para que siga contando más sobre el conflicto o el asunto que le preocupa.
- Asegurarnos de estar comprendiendo adecuadamente lo que nos quiere decir.
- Identificar los intereses y las necesidades de las partes (Muñoz *et al.*, 2010).

> **Requisitos del receptor:**

- Prestar toda su atención al interlocutor.
- Controlar sus reacciones ante situaciones que pueden estar cargadas de emociones.
- Mostrar coherencia en todos los canales de comunicación.

- Tener genuina curiosidad por comprender al otro(a).
- Demostrar al otro(a) que se le está escuchando (Espinosa, 2011, p. 9).

> **Acciones que estimulan la escucha activa:**

- Darse tiempo para tener un intercambio sustantivo, evitando distractores.
- Intentar dejar receptiva nuestra mente.
- Centrar nuestra atención en la persona que narra.
- Tratar de entender todo lo que dice.
- Crear un clima de confianza.
- Escuchar con atención lo que la otra parte nos cuenta, sin agregar información ni interrogar.
- Exponer de manera neutral (sin juicios) las expresiones más comprometedoras.
- Hacer sentir al otro que lo que dice es legítimo y que se le respeta.
- Tener un contacto visual permanente.
- Asentir con la cabeza para demostrar al otro(a) que se le está escuchando.
- Mantener silencio para que el otro(a) busque llenarlo, y continúe hablando.

> **Acciones que entorpecen la escucha activa:**

- Interrumpir
- Juzgar
- Ofrecer soluciones o consejos
- Narrar la experiencia propia sin que nos la pidan, y
- Minimizar el problema con expresiones como “no te preocupes, no es para tanto...”.

En seguida se presentan algunas de las técnicas más importantes para estimular la escucha activa, como parafrasear, hacer preguntas, resumir, legitimar y reformular. Con ellas se muestra al interlocutor que lo estamos tomando en serio, que lo estamos siguiendo y de esa forma se contribuye al diálogo sustantivo y constructivo.

## Técnicas clave para la escucha activa

En la escucha activa, los actores implicados aportan su visión del conflicto y escuchan a la otra parte. En esta etapa del proceso para la solución del conflicto, cada quien tendrá la oportunidad de conocer y entender las percepciones del otro e intercambiar información; gracias a esto se hará más comprensible el conflicto para las partes. Sin embargo, para que ello sea posible, resulta indispensable aclarar los malos entendidos y obtener información adicional, por lo que son precisamente las partes en conjunto quienes pueden aclarar el conflicto y tomar decisiones para iniciar su transformación.

- > **Parafrasear.** Significa utilizar las propias palabras del interlocutor para verificar si se comprendió correctamente lo expresado por éste. Por ejemplo:
  - *Según entiendo...*
  - *De acuerdo con lo que acabas de mencionar...*
  - *Estás diciendo que...*
  - *Si no he entendido mal...*

Con estas expresiones se muestra al interlocutor que lo estamos tomando en serio y que nos interesa lo que dice. Además, representa una oportunidad de verificar que estamos captando el mensaje de manera adecuada.

- > **Resumir.** Permite que el interlocutor se escuche a sí mismo. Cuando una conversación se vuelve circular es porque el interlocutor considera que no ha sido captada la idea que transmite. El resumen sintetiza perspectivas y sentimientos que han sido expresados; de esta forma, una persona se siente escuchada e inmediatamente deja de repetir ideas (CDHDF, 2009, p. 40). Además, facilita el trabajo de síntesis de acuerdos, en el que se resaltan los puntos que hacen comprensible y manejable el conflicto.
- > **Preguntar.** Constituye una técnica muy útil en caso de necesitar *aclaraciones* o explicaciones

particulares para una mejor comprensión de la situación. Plantear preguntas ayuda a develar los intereses de los participantes y a obtener más información sobre el conflicto. Las preguntas son una herramienta muy útil durante la escucha activa y deben usarse con mucho cuidado, ya que además de servir para aclarar, también funcionan para *guiar* el hilo de la narración.

Si estamos conscientes de que nuestras preguntas pueden ir guiando, también tenemos que estar conscientes de que la guía no entorpezca el flujo ni la intención original de nuestro interlocutor. Las preguntas podrían ser como las curvas en una carretera que se va creando conforme se avanza, y nosotros debemos cuidar el flujo de la comunicación: si metemos muchas curvas se puede distraer la intención de nuestro interlocutor y, en dicho caso, desviarse de su destino.

Las preguntas abiertas permiten que el interlocutor amplíe su respuesta. Por ejemplo:

- *¿Cómo es tu ambiente de trabajo?*
- *¿Cómo lo lograste?*
- *Cuando mencionas que te sentiste no tomado(a) en cuenta, ¿a qué te refieres?*
- *¿Qué condiciones consideras importantes para que podamos cerrar el trato?*

Las preguntas cerradas se contestan generalmente con una respuesta de sí o no, o un dato concreto. Por ejemplo:

- *¿Cuántos años tienes?*
- *¿Quieres albóndigas con arroz?*
- *¿Vas a venir a mi celebración?*
- *¿Está interesada en cerrar el trato?*

Es necesario pensar además en las respuestas que se buscan con determinadas preguntas. Por ejemplo, un *¿por qué?* nos lleva a las razones o las justificaciones de algo: *¿Por qué? Porque...* Sin embargo, esto no siempre ayuda a

tener un mejor entendimiento de la situación planteada. En ocasiones consideramos que se usan más preguntas de *¿por qué?* por costumbre, cuando en realidad queremos hacer preguntas del tipo *¿cómo?*, *¿qué?*, o *¿cuándo?*

En general es importante hacer preguntas abiertas, ya que las preguntas cerradas disminuyen las opciones de respuesta y encasillan a las partes. Por ello “cuando tratamos de compren-

der al interlocutor en sus razones, las preguntas son una herramienta fundamental. Las preguntas abiertas se utilizan para buscar información, las preguntas cerradas se utilizan para confirmarla o no” (Espinosa, 2011, p. 9).

No se está sugiriendo eliminar la pregunta *¿por qué?*, sino analizar qué es lo que queremos saber al preguntar.

## Ejercicio II.2

El facilitador o la facilitadora invita a los participantes a plantear una pregunta de *¿por qué...?* Los invita a que piensen qué es lo que en realidad quieren saber y los ayuda a explorar las alternativas a dicha pregunta, y si éstas responden mejor a lo que en realidad quieren saber.

47

> **Reformular.** Es un modo de parafraseo que ayuda a transformar el significado de una afirmación cargada de una connotación negativa, con la intención de expresarlo de la forma más neutral u objetiva posible.

Cuando reformulamos una afirmación, lo que hacemos es desprenderla del tono negativo que pueda tener, y se replantea el mensaje. Con ello se trata de modular el tono negativo o peyorativo, pues éste adquiriría un gran significado en nuestra comunicación. Puede ser que el *contenido* de las palabras sea *neutral* y *objetivo*, y que sin embargo el tono no lo sea.

Con la reformulación también podríamos tratar de aclarar el mensaje precisando generalizaciones o supuestos, así como reformulando las oraciones negativas. No se trata de decir algo totalmente distinto a lo que expresó el interlocutor, sino de quitarle el efecto de *golpe verbal*.

Ejemplos de reformulación son:

- *Es que nunca viene* sustituirla por *Viene ocasionalmente*.
- *Siempre que te hablo te vas* sustituirla por *En las dos últimas conversaciones, te fuiste antes de que terminara de hablar*.

- *¡El secretario es un corrupto! Así no se puede avanzar en la conservación de los bosques...* sustituirla por *¿Considera usted que falta transparencia en el manejo de los recursos destinados a la conservación de los bosques?* (Espinosa, 2011, p. 10).

> **Reconocer o legitimar.** Es una técnica empleada para reconocer al otro. En este sentido, se reflexiona sobre qué cosas es posible dar crédito al otro(a), qué atributos, acciones, aportaciones, intenciones, etc., tiene lo expresado. Por ejemplo, podemos reconocer la importancia de lo que está diciendo (si lo consideramos así) o resaltar el valor de las ideas que está aportando. El hecho de reconocer algo positivo de nuestro interlocutor no implica que estemos de acuerdo o en desacuerdo con lo que está diciendo.

Cuando reconocemos y legitimamos de manera auténtica atributos, hechos o acciones en nuestro interlocutor, estamos generando valor a la relación.

Por ejemplo:

- *Me gustaría reconocerte que llegas puntualmente cada vez que nos reunimos*.

- *Puedo ver que tienes un genuino interés en tratar este tema.*
- *Nos ha sido difícil llegar a un acuerdo, sin embargo, reconozco el interés que tenemos los dos por estar reunidos buscando la forma de acordar.*
- *Los argumentos que aportaste en la discusión me ayudaron a tener un mejor entendimiento de las perspectivas de migración en México.*

### Ejercicio II.3

El facilitador o la facilitadora solicita que, de manera consciente, cada participante haga un reconocimiento de otra persona cuando interactúen. Les pide que sean generosos y observen qué pueden legitimar en su interlocutor, para que lo digan de forma explícita. Esta acción tiene un bajo costo para quien la realiza, pero genera un gran valor para la relación de las partes.

48

En síntesis, para garantizar una escucha activa adecuada se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos en un marco de legitimación de las expresiones de cada una de las partes en conflicto:

## LEGITIMAR

1. Crear clima de confianza
2. Escuchar sin interrumpir
3. Preguntar acompañando
4. Comprobar la comprensión

Cuadro elaborado por los autores.

## Distracciones

Cuando estamos reunidos con alguien, se recomienda neutralizar las distracciones que podrían llevarnos a abstraernos del proceso, de tal forma que prestemos toda nuestra atención a los canales de comunicación.

Para ello, lo primero es atender las distracciones de *espacio*, por lo que es necesario seleccionar uno apropiado para tratar el tema con la otra persona. Por ejemplo, un restaurante puede parecer un buen lugar para concertar una negociación, por ser público y neutral; sin embargo, si el local es muy ruidoso por la entrada y salida de comensales, la entrevista puede degenerar en un simple conato.

Además de seleccionar el espacio, debemos atender lo que pueda distraernos. A cada quien lo distraen cosas distintas, o le preocupan cosas distintas. En este sentido, el espacio debe prepararse,

pues es parte del contexto en que llevamos a cabo nuestra comunicación.

Otra cuestión que parecería obvia, aunque a veces no lo es, consiste en atender las *necesidades fisiológicas* tanto propias como del interlocutor: si se tiene la necesidad de ir al baño, si se siente hambre, si se padece frío o algún malestar físico, todas ellas muy probablemente nos saquen de una conversación, por lo que resulta fundamental atenderlas a tiempo.

Por último, debe prestarse atención al *tiempo*. Es fundamental saber cuánto tiempo cada una de las partes podrá destinarle a la conversación; de cuánto tiempo se dispone para expresar lo que se quiere, o para escuchar al otro(a). Considerar este aspecto es también una forma de honrar el horario de las otras personas. Por ejemplo: si vamos a tener una junta,

se requiere que fijemos el tiempo en que estaremos reunidos. Al exponer qué temas serán tratados, cada persona en la sala podrá tener una referencia

del asunto en el que van y el tiempo que tienen para concluir. Más adelante volveremos al tema del tiempo como factor de presión.

### *Trampas de la comunicación que debemos tener en mente*

- > **Descalificación.** La invalidación puede darse en dos sentidos, uno en relación con la persona y otro en relación con el mensaje del interlocutor. Debemos poner atención en cuándo y cómo llegamos a descalificar los mensajes, y cuándo invalidamos a las personas con las acciones que realizamos. Si se están escuchando descalificaciones en una conversación, se puede hacer uso de la *reformulación*, para que los interlocutores puedan aclarar sus ideas y dejen de descalificarse.
- > **Somatización (síntomas físicos).** Algunas personas padecen malestares físicos al momento de abordar temas que les son difíciles; es algo común. Pongámonos a pensar si alguna vez hablar con alguien nos ha generado dolor de estómago, o cierto grado de nerviosismo. Hay que recordar nuestra etapa de adolescencia, cuando estaba cerca de nosotros la persona que nos gustaba. A algunas personas, estos malestares pueden *sacarlas* de la conversación. En estas situaciones es recomendable poner atención a expresiones de malestar propias o del interlocutor. Si es algo que nos sucede, podremos en otro momento cuestionarnos sobre qué nos *incomoda* o nos *saca* de ciertas conversaciones, y si nos interesa podríamos trabajar en ello personalmente.
- > **Confusiones.** En ocasiones podemos percibir cuándo en una comunicación los mensajes están siendo confusos. Si algo no nos está quedando claro, vale la pena traerlo a la mesa, ponerlo a la luz. De la misma forma, habrá que confirmar que nuestro interlocutor está comprendiendo los temas tratados de la forma en que nosotros los entendemos; se debe confirmar que cuando hablamos de peras, se trata de peras. Algo que

suele suceder cuando dos personas llegan a un acuerdo es que no queda claro cuándo va a empezar a surtir efecto, quién o quiénes están involucrados, ni las especificaciones circunstanciales de lugar, tiempo, modo.

- > **Desacuerdos.** Es importante que le demos oportunidad al desacuerdo; permitámonos estar en desacuerdo así como escuchar las diferencias de otros(as). Un desacuerdo proviene de perspectivas que probablemente sean distintas de las mías. Escuchemos y tratemos de comprender en qué se está en desacuerdo; usemos también la herramienta de plantear *preguntas para aclarar* en qué se está en desacuerdo.
- > **Impenetrabilidad.** Puede ser que estemos frente a un interlocutor que sea poco o nada receptivo a nuestra comunicación, lo que puede deberse a divergencias culturales, de valores, y de entendimiento, o a contextos poco favorables. Valdría la pena revisar si nosotros somos los interlocutores adecuados para esta persona o si es el momento adecuado para comunicarnos.
- > **Saltar a conclusiones.** La precipitación por concluir, ya sea por emitir juicios o valoraciones antes de tiempo, implica cerrarnos dentro de lo que ya conocemos y nos impide escuchar más allá. En este sentido, vale la pena estar atentos a cuándo estamos tomando dicha actitud.
- > **Generalizaciones.** La utilización de palabras como *siempre*, *nunca*, *todo*, *todos* son formas de generalización. Más adelante, cuando aborremos la comunicación no violenta, veremos las implicaciones de hacer esto. Mediante una generalización, una persona puede evitar tomar responsabilidad de lo que está diciendo; es como esconder la mano después de haber arrojado la

piedra. Podemos evitar hacer generalizaciones mediante la *reformulación*, refiriéndonos a situaciones concretas y casos específicos de lo que estemos hablando. Por ejemplo:

- *Siempre llegas tarde*, cambiarlo por *he observado que de lunes a viernes llegas a la oficina entre 8:15 y 8:20, si bien tu hora de entrada es a las 8:00*.
- *Nunca me contestas*, en contraste con *te llamé ayer y hoy, pero no atendiste a mi llamada*.

> **Supuestos no examinados.** Las personas no necesariamente entienden el mundo como yo lo entiendo, por lo que vale la pena examinar los supuestos de los que parte cada uno para comunicarse. Es decir, no debe darse por hecho que estamos hablando de las mismas cosas, ni que entendemos el mundo de la misma manera. Nuestros valores son diferentes y nuestra percepción también.

> **Mal manejo de emociones.** En ocasiones las personas no tienen un buen manejo de sus emociones, se salen de sí y se dejan llevar por sus reacciones, a veces impulsivas y viscerales. Cuando identificamos que esto le está sucediendo a nuestro interlocutor o a nosotros mismos, ése es un buen momento para hacer una pausa, desconectarse y despejarse: caminar, respirar profundamente y realizar cualquier actividad manual o física. Después, cuando se considere conveniente, es posible reanudar.

> **Visión de todo o nada.** O sólo es esto o aquello: el problema con esta posición es que no deja espacio para explorar alternativas. Puede estar relacionada con la impenetrabilidad que ya mencionamos. Si nosotros asumimos esta posición, valdría la pena reconocerlo y luego explorar alternativas posibles. Más allá de un *sí* o un *no* sobre lo conocido, es útil explorar el *cómo* de lo posible.

> **Factor tiempo.** Cuando existe cierta presión o premura de tiempo en las conversaciones, la toma de decisiones resulta forzada. Cuando vamos a tener una conversación con alguien es conveniente preguntar primero si tiene tiempo que dedicarle. En un llamada telefónica, por ejemplo, una vez que nos han contestado podemos preguntar al interlocutor si tiene tiempo para atendernos; por ello debemos tener una idea de cuánto tiempo requerimos para la conversación.

> **Uso del silencio.** Siempre nos comunicamos y, a veces, un silencio dice más que las palabras. Debemos estar conscientes entonces de que el silencio es también una forma de comunicarnos. Hay que atender a nuestra forma de emplearlo, y entenderlo cuando las otras personas lo utilizan. Al final, un silencio, tanto como una palabra, se prestan a la interpretación y el significado que les dé el receptor.

## Expresar un NO positivo

¿Quién de nosotros no se ha visto alguna vez envuelto en situaciones en las que no quería estar, debido a que no pudo decir *no*?

El *no* positivo se refiere a poder expresar una negativa de manera clara y sin rodeos. Es mejor un *no* enfático que un *sí* ambiguo y lleno de dudas. El *no* positivo parte del hecho de poner límites de nuestra parte, reafirmando nuestra consideración por los sentimientos y percepciones de nuestro interlocutor. Además deja abierta la posibilidad de encontrar soluciones posteriores.

Algunas sugerencias para su empleo son:

- > Legitimar con un *sí* las necesidades y los sentimientos del interlocutor.
- > Expresar claramente el *no*.
- > Plantear una solución alternativa.

A continuación se presenta una ilustración que refleja claramente la utilización de esta herramienta para la comunicación efectiva.

### Expresión asertiva: “NO” positivo

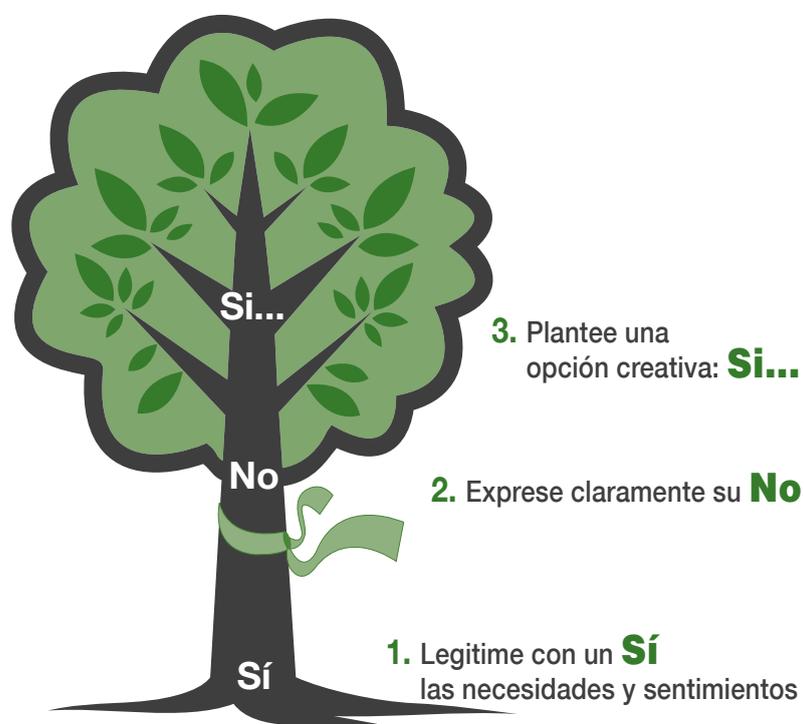


Ilustración elaborada por el Centro de Colaboración Cívica, presentada en el Diplomado de Negociación, Mediación y Construcción de Acuerdos del CIDE-CCC el 6 de abril de 2014.

Un ejemplo de su utilización podría darse durante la planeación de una inauguración:

“Pintar las caras es una *actividad creativa* que permite compartir con los demás y establece un espacio de juego entre la gente.

”*Sin embargo, no* considero que sea apropiado que se emplee esta opción durante la inauguración del mural en las oficinas de diseño.

”*Sugiero* que la inauguración sea algo de mayor formalidad, cuidando el protocolo y mostrando el video que se preparó. En otras ocasiones, que sean más apropiadas, pintaremos las caras.”

Otro ejemplo podría darse ante una oferta de empleo:

“*Me encanta* que me haya tomado en cuenta. Quiero decirle que *por el momento no* estoy interesado en la propuesta de irme a trabajar de fijo a su empresa. *Le propongo* colaborar con usted como personal externo, de forma que yo pueda realizar mis otros trabajos y al mismo tiempo colaborar con usted en trabajos puntuales.”

# COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

Hasta ahora hemos revisado la comunicación efectiva, partiendo de nuestros canales de comunicación y atendiendo tanto la escucha activa como el papel que desempeñamos cuando estamos escuchando y emitiendo mensajes.

Esta última sección sobre comunicación no violenta hace referencia a que, aun comunicándonos de manera efectiva, podríamos estarlo haciendo con violencia. La *comunicación no violenta* o *comunicación compasiva* es una metodología sobre cómo comunicarnos de tal forma que tomemos responsabilidad de lo que sentimos, pensamos y hacemos (Rosenberg, 2009).

## Qué es la comunicación no violenta

Este tipo de comunicación se denomina no violenta porque en ella podemos decidir renunciar al uso de la violencia. Puede ser que no consideremos *violenta* nuestra actitud al hablar; sin embargo, a veces nuestras palabras ofenden o hieren a los demás e incluso a nosotros mismos.

En lugar de obedecer a tales reacciones habituales y automáticas, tenemos la posibilidad de que nuestras palabras se conviertan en respuestas conscientes con una base firme en un registro de lo que percibimos, sentimos y deseamos.

A esta práctica se le conoce como *comunicación no violenta* o *comunicación compasiva*, y tiene como fin una comunicación que permita la conexión entre las personas de manera genuina y auténtica.

## Comunicación que aísla

Para hacer referencia a la comunicación que busca la conexión entre las personas, comenzaremos distinguiendo su opuesto, la que nos aísla de la conexión con las otras personas.

### Juzgar

Se trata de una comunicación aislante en que empleamos juicios que presuponen una actitud errónea o malintencionada por parte de aquellas personas que no actúan de acuerdo con nuestros valores. Consiste en echar la culpa a alguien, insultarlo, rebajarlo, ponerle etiquetas, criticarlo o compararlo.

La comunicación que aísla nos atrapa en un mundo de ideas preconcebidas con respecto a lo que está bien y lo que está mal, un mundo hecho de juicios. Este lenguaje establece clasificaciones y coloca a las personas en anaqueles, cajones y repisas. Por ejemplo, llamar a alguien *gordito*, *simpático*, *buena onda*, *antipático*, etc.

Cuando utilizamos este lenguaje, juzgamos a los demás al calificar su comportamiento, y nos concentramos en quién es bueno, malo, normal, anormal, responsable, irresponsable, inteligente, ignorante, etc.

La comparación es una forma de juicio que bloquea la compasión hacia nosotros mismos y hacia los demás. Consideremos cuándo nos comparamos con los demás o buscamos una única forma de cómo las cosas *tienen que ser* o cómo *tienen que hacerse*.



## Ejercicio II.4

El facilitador o la facilitadora del taller solicita a los participantes que formen una pareja para trabajar. Les pide que escuchen a su compañero(a), poniendo atención a lo que dice. Cada integrante de la pareja va a hablar durante tres minutos mientras que el otro miembro sólo escuchará, sin hablar, sin mostrar su acuerdo o desacuerdo, ni asentir o negar con la cabeza. Van a estar sentados uno frente al otro observando a los ojos a su compañero(a), escuchando.

Cuando los tres minutos hayan pasado, van a hacer un resumen de lo que escucharon. Luego, repetirán a su interlocutor los mensajes que éste dio. Posteriormente intercambiarán lugares, por lo que ahora el anterior emisor será quien va a escuchar.

La pregunta a la que van a responder cada uno en su respectivo turno es la siguiente:

*¿Qué te gustaría que sucediera en este año?*

## Negación de responsabilidad

Otra parte de la comunicación que aísla a las personas de una conexión es aquella que impide que adquiramos compromisos. Es un tipo de comunicación que *nubla* nuestra conciencia de responsabilidad sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos.

Tenemos que asumir responsabilidad por nuestros actos y nuestras palabras, es decir, responsabilizarnos de lo que sentimos, hacemos y pensamos.

Decir: *me haces sentir culpable* o *¡Ya me hiciste enojar!* es ejemplo de cómo negamos nuestra responsabilidad personal con respecto a lo que sentimos y pensamos, y más aún: responsabilizamos a los otros de lo que sentimos.

Cuando utilizamos un lenguaje que nos libera de tomar nuestra responsabilidad, entonces todo aquello que pensamos, hacemos y sentimos no lo asumimos como nuestro, sino que se lo atribuimos a otros.

Negamos la responsabilidad de nuestros actos cuando atribuimos su causa a:

- > **Fuerzas impersonales:** *Porque tenía que hacerlo. Se esperaba eso de mí.*
- > **Nuestro estado de salud, nuestra historia personal o psicológica:** *No dije nada porque soy muy tímido(a) y se me trabó la lengua.*

- > **Conductas colectivas:** *Dejé de hablar con él porque los demás ya no le hacían caso.*
- > **Órdenes de la autoridad:** *Le mentí al cliente porque mi jefe me dijo que lo hiciera.*
- > **Presiones de grupo:** *Entré al intercambio porque si no lo hacía me iban a ver mal.*
- > **Políticas, normas y reglas institucionales:** *Tengo que despedirte porque la regla dice que a los clientes se les cita en la oficina, no en la calle.*
- > **Roles asignados por el sexo, posición social, edad:** *No pude responderle otra cosa, porque soy una mujer mayor.*
- > **Impulsos irresistibles:** *No pude resistir las ganas que tenía de empujarlo, así que lo empujé. No aguanté el antojo de los tacos de barbacoa, y me los comí todos.*

## Generalizaciones

Si tomamos responsabilidad sobre lo que hacemos, pensamos y sentimos, entonces la posibilidad de generalizar se va reduciendo. Pongámonos a pensar en ello: si hablamos en primera persona y tomamos responsabilidad de lo que decimos, entonces comenzaremos a hablar desde nuestra perspectiva y de casos y situaciones en concreto.



## Ejercicio II.5

El facilitador o la facilitadora solicita a los participantes al taller que respondan las preguntas siguientes:

- > *¿De qué forma podemos reemplazar el lenguaje que implica una falta de opción, por uno que reconozca la posibilidad de elección?*
- > *¿Qué implica el que nosotroselijamos las cosas en lugar de sentirnos obligados a ellas?*
- > *¿Qué pasa cuando tomamos la responsabilidad de lo que sentimos, de lo que hacemos y de lo que pensamos?*
- > *¿En qué situaciones evitamos responsabilizarnos de nuestras acciones, palabras e ideas?*

## Componentes de la comunicación no violenta

La intención de la comunicación no violenta es justamente encontrar la conexión entre las personas, una conexión genuina y auténtica. La comunicación no violenta tiene cuatro componentes con los cuales busca generar esta conexión.

Componentes de la comunicación no violenta:

- > Observación de la situación.
- > Identificación de qué es lo que siento.
- > Definición de qué necesito.
- > Peticiones claras, que enriquecen nuestra vida y la de las otras personas.

## Exigencias

Comunicar nuestros deseos en forma de exigencias constituye otra forma de aislar a las personas, pues una exigencia tiende a ser una *amenaza explícita o implícita* hacia la persona que la escucha, y en caso de que no la satisfaga tendrá como resultado la culpa o un castigo.

Resumen sobre las formas de comunicación que aíslan a las personas de tener una conexión:

- > Emitir juicios que presuponen el error o maldad en todo aquel que no actúa de acuerdo con nuestro sistema de valores.
- > Emitir comparaciones que bloquean la compasión por los demás y por nosotros mismos.
- > Ser inconscientes de nuestra responsabilidad respecto a lo que pensamos, sentimos y hacemos.
- > Hacer responsables a los otros, culpabilizándolos y generalizando.
- > Comunicar nuestros deseos en forma de exigencias.

## Observar sin interpretar

Hacer observaciones constituye un elemento fundamental de la comunicación no violenta; mediante este elemento intentamos comunicarnos de forma *clara y sincera*. Generalmente mezclamos interpretaciones con observaciones, pero con ello reducimos la probabilidad de que la otra persona entienda lo que pretendemos transmitirle.

Vamos a hacer una distinción entre qué es una observación y otro concepto clave para la comunicación no violenta: la interpretación. Una *observación* es la descripción de un hecho en un momento específico; en cambio una *interpretación* es el significado que le damos al hecho en un momento específico.

*Una cosa es lo que pasó y otra cosa es lo que yo interpreto que pasó.* La comunicación no violenta no nos dice que seamos totalmente objetivos, ni tampoco que nos abstengamos de evaluar las situa-

ciones; lo que propone es que mantengamos una separación entre nuestras observaciones y nuestras interpretaciones.

La comunicación constituye un lenguaje dinámico (de proceso), que rechaza las generalizaciones estáticas. Por lo tanto, las evaluaciones se basan en *observaciones específicas, del momento y del contexto*.

¿Qué es lo que deja fuera este tipo de comunicación?

> Las generalizaciones.

> Las etiquetas.

Una etiqueta limita la percepción de la totalidad de una persona; estamos hablando tanto de etiquetas que podemos considerar negativas como *flojo, abusiva o mañoso*, como de etiquetas positivas: *bueno, aplicado o generosa*.

### Ejercicio II.6

## Esculturas de imágenes

El facilitador o facilitadora solicitará a los asistentes al taller que creen imágenes grupales para que puedan separar observaciones de juicios.

Solicitará la participación de cinco voluntarios y pedirá que dos de ellos comiencen dándose la mano y se queden congelados. Luego se solicitará que una persona salga de la imagen y la otra se quede congelada. La persona que sale de la imagen la observa y posteriormente se incorpora a la misma de tal forma que cambie por completo su interpretación de ésta. Después, esta persona se queda congelada y la otra, que había permanecido congelada, sale de la imagen y hace lo mismo que la anterior: observa y se reincorpora a la figura. Luego estas dos personas se quedan congeladas, y se pide a una tercera que se incorpore a la imagen de tal forma que se pueda hacer una interpretación completamente distinta. Luego se solicita a una cuarta persona que se incorpore, y finalmente a una quinta persona.

Se pedirá a los demás participantes, que sólo fueron observadores, que emitan observaciones *objetivas* y después *subjetivas*, con juicios, evaluaciones e interpretaciones.

Posteriormente se pide a otro voluntario que piense de qué forma, intercambiándose con alguna persona de la figura viviente, haría que la interpretación de ésta fuese distinta por completo.

Nuevamente, el facilitador o la facilitadora solicitará que se hagan observaciones *objetivas* y *subjetivas*.

## Ejercicio II.7

El facilitador o la facilitadora solicitará que, en silencio, los asistentes observen el salón, y que presten atención a todo lo que vean desde su respectivo lugar.

A continuación, pide que hagan una observación que tenga una evaluación acerca del espacio.

Sobre cada evaluación que se realice, se solicitará que alguien más la transforme en una observación, eliminando los elementos valorativos.

## Identificar y expresar los sentimientos

El lenguaje suele dar pie a confusiones, en especial cuando utilizamos el verbo *sentir*, pues en realidad no siempre estamos expresando un sentimiento. Por ejemplo: *siento que yo no soy quien está tomando las decisiones*. Sería más adecuado decir *creo que* y no *siento que*. En general, no expresamos claramente nuestros sentimientos cuando decimos:

- > Siento que...
- > Siento como...

Se debe distinguir lo que siento de lo que pienso, esto en relación con el comportamiento de los otros(as) hacia nosotros.

Cuando tenemos en nuestro lenguaje distintas opciones para expresar nuestras emociones, nos resulta más fácil conectarnos con los demás; al mismo tiempo, nos hace vulnerables. La expresión de nuestros sentimientos nos puede ayudar a ser empáticos cuando se trabaja con conflictos, pues lo que estamos haciendo es distinguir la expresión de nuestros sentimientos reales, y las palabras o afirmaciones que sirven para describir pensamientos, evaluaciones e interpretaciones.

La *comunicación no violenta* potencia nuestra conciencia de que aquello que hacen o dicen los demás puede ser el *estímulo*, pero nunca la *causa*, de nuestros sentimientos. Estos últimos son el resultado de *cómo elegimos* tomar lo que dicen y hacen los demás, y también de nuestras necesidades y expectativas particulares de un momento determinado.

## Ejercicio II.8

### Identificación de necesidades

Identifiquemos en las siguientes oraciones cuál es la necesidad de cada uno al decirla:

- > *Es una irresponsable; todos acordamos que le avisaríamos a alguien si no vamos a llegar a la junta.*
- > *Al parecer, todo el mundo aquí se sabe a la perfección las reglas; son unos cuadrados.*
- > *Debería haber una regla en contra del uso de lenguaje sexualmente ofensivo en este espacio de trabajo.*
- > *Espero que mi voz no se quiebre.*
- > *¡Ahí va otra vez! Ojalá alguien lo calle.*
- > *No puedo soportar que sean tan dulces; la vida es más dura.*

## Hacer una petición clara

Hacer una petición clara que enriquezca nuestra vida y la de nuestro interlocutor es un acto de generosidad, además de una manera de contribuir con la otra persona y enriquecer su vida. Seguramente esto no se logra a partir de la suposición de que el otro(a) está equivocado(a) o no tiene la razón. Tampoco desde la posición de que yo tengo la razón, y por lo tanto quiero imponer mi punto de vista, ni con la hipótesis de que hay algo mal en la otra persona.

58

Leamos las dos peticiones siguientes:

*La última vez que utilizaste mi coche, me lo devolviste sin gasolina y el asiento del copiloto estaba manchado.*

*Me siento molesto al recibirlo así. Por una parte me gusta prestarte el coche, sin embargo, necesito sentir que cuidas mis cosas.*

*Me gustaría pedirte que cuando utilices el coche me lo devuelvas limpio y con gasolina.*

Otro ejemplo:

*En la junta pasada observé que alzaste la voz, y que volteaste la cara cuando te pedí que dieras alternativas.*

*Me siento insatisfecho, inseguro, y contrariado cuando te observo reaccionar de esa manera. Necesito sentir seguridad y confianza de que pueda pedirte de la misma manera que a los demás que contribuyas a crear en conjunto.*

*Quiero pedirte apertura cuando algo no te parezca y que juntos veamos qué alternativas podemos crear. Que estés al tanto de tus reacciones, y que no alces la voz durante nuestras reuniones.*

La comunicación no violenta es una práctica constante de estar observando las situaciones que vivimos, observar nuestras reacciones e identificar qué siento cuando algo sucede y cuál es la necesidad que está detrás de este sentimiento. Si a este paso incluyo el hecho de que nosotros somos responsables de lo que sentimos, pensamos y hacemos, entonces tenemos el poder de ser causa y no consecuencia de lo que está ocurriendo. Una vez llevadas a cabo estas etapas, entonces nuestra petición clara hacia los demás no está sustentada en un mensaje que busca echar la culpa, sino en expresar lo que sentimos y necesitamos, buscando el enriquecimiento mutuo.

## CONCLUSIÓN

En este capítulo revisamos distintas maneras de comunicarnos; examinamos los tonos y texturas de voz y contexto, así como la *comunicación no verbal*, gestos, silencios, acciones. Según la gráfica del doctor Mehrabian, vimos que de nuestra comunicación 8% es *verbal*, 38% *paraverbal* y 55% *visual*. Reconocimos entonces que es prácticamente imposible no comunicarnos de diversas formas.

Por ello, hicimos énfasis en formas efectivas de comunicación, asumiendo que el significado del mensaje lo pone quien lo recibe y no quien lo emite. Exploramos distintas técnicas y herramientas que nos apoyan en la mejor comprensión de nuestro interlocutor, para de manera más precisa entender o decodificar los mensajes que nos quiere transmitir. Esto lo relacionamos con la *escucha activa*, el uso del parafraseo, las preguntas, el resumen y las aclaraciones.

Comentamos asimismo sobre distintos aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de estar trabajando en la transformación de conflictos a través de la comunicación: cuidar el espacio, el tiempo, el manejo de emociones; evitar las generalizaciones y no saltar apresuradamente a conclusiones. Revisamos una manera efectiva de expresar el *no* y así ofrecer alternativas que dejen *bien servido* a nuestro interlocutor.

Finalmente, repasamos una práctica de *comunicación no violenta* en la que se nos invita a tomar responsabilidad sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos, buscando en todo momento la conexión entre las personas y diferenciando este tipo de comunicación de una que las aísla de esta conexión.

Revisamos cómo recibir y emitir mensajes, lo cual implica escuchar con precisión incluso lo que no se está diciendo con palabras. También, expresar con precisión nuestros deseos, nuestras necesidades o nuestros sentimientos, además de construir y crear a partir de la comunicación.

Como conclusión, nos gustaría comentar que la comunicación es una herramienta muy poderosa para trabajar con conflictos: poder entender el qué y el cómo de lo que estamos diciendo y de lo que estamos escuchando. A través de la comunicación podemos modificar la forma en que nos relacionamos con los demás, aclarar nuestras intenciones y comprender mejor al otro.

Los prejuicios generan que se rompa la relación y la comunicación, lo que hace cada vez más difícil que se pueda lograr un mejor entendimiento para la resolución positiva del conflicto.

Las preguntas ahora son:

*¿Cómo generar las habilidades que puedan ayudar a las personas a moverse desde una posición de “adversarios” hacia una de cooperación?, y*

*¿Cómo podemos impulsar el mejoramiento de las relaciones personales que incluya el diálogo efectivo?*

En los módulos siguientes detallaremos algunas técnicas y herramientas que nos permitirán trabajar con el conflicto de forma constructiva.

# MÓDULO 3



NEGOCIACIÓN



Por lo general la negociación ha sido mal entendida, pues se le ha asociado exclusivamente con una transacción o con el regateo. Incluso la hemos entendido como un juego de pícaros y bribones en el que cada uno intenta ser más listo que el otro, creemos que negociar es nadar en las turbulentas aguas del engaño (Beltri, 2000, p. 13). Sin embargo, negociar va más allá de esta interpretación: no significa ceder para llegar a acuerdos sino tratar de influir en las decisiones de los actores involucrados para lograr un acuerdo que sea benéfico y satisfactorio para todas las partes (Fisher *et al.*, 1985). El fin más importante de una buena negociación es generar valor no solamente en términos económicos sino también en relaciones, inversiones a futuro, entre otro tipo de ganancias.

He aquí algunas definiciones de negociación:

“Proceso que potencialmente permite obtener ventajas de una interacción, en el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la acción conjunta que el que podrían tener de otra manera” (Sebenius y Lax, 1986, p. 12).

“Proceso interactivo mediante el cual dos o más personas que perciben incompatibilidades de intereses, valores y necesidades, deciden de forma voluntaria llegar a un acuerdo” (Ruiz, 1995, p. 15).

“Un proceso de diálogo que se enfoca al entendimiento de un conflicto entre las partes implicadas. No existe la presencia de un tercero y la resolución, si llega, se realiza basándose en la voluntad de todos los implicados” (Munné y Mac-Cragh, 2006, p. 14).

Para nosotros, la definición más completa de negociación es:

**Un proceso mediante el cual dos o más actores de manera voluntaria, directa, y utilizando medios pacíficos, buscan llegar a un acuerdo para resolver diferencias e incompatibilidades modificando el *statu quo*, intentando generar la mayor cantidad de valor para la mayor cantidad de participantes a partir de la inversión que cada uno(a) de ellos pone en el proceso.**

### Fuentes de la negociación

Negociamos cuando tenemos diferencias o cuando queremos lograr u obtener algo de los otros. Por tanto, para que exista la negociación debe existir algo que la otra parte tiene y que nosotros deseamos. Por ello se considera que es “una relación de interdependencia pues necesitamos algo de los otros, y los otros necesitan algo de nosotros” (Font, 1997, p. 17).

Entre las distintas fuentes de negociación destacan:

- > La existencia de un conflicto.
- > El deseo y la necesidad de cambiar el *statu quo*.
- > La aspiración de generar valor o maximizar nuestras ganancias.

### Características principales de la negociación

Las características de la negociación son:

- > Es un proceso dinámico, es decir, se desarrolla en distintas etapas.
- > Es un proceso directo entre las partes involucradas.
- > Cuenta con la participación de dos o más actores.
- > Intenta resolverse por la vía pacífica y voluntaria.
- > Tiene la finalidad de obtener algo mejor de lo que se obtendría sin llevarla a cabo.
- > Busca llegar a un acuerdo (aunque muchas veces es mejor no llegar a ningún acuerdo que llegar a un mal acuerdo).

## Bases y fundamentos de la negociación

### Poder

Si somos totalmente francos, negociamos cuando no tenemos otra opción. De existir el poder de satisfacer nuestras necesidades por nosotros mismos, consideraríamos el proceso de negociación como un mecanismo innecesario. Para bien o para mal, no es así.

Por lo tanto, es necesario entender a qué nos referimos con *poder*: a la posibilidad de influir en la conducta del otro. Acercarse a un proceso de negociación nos obliga a entender el poder, sus ca-

racterísticas y tipos diversos, que nos ayudarán a diagnosticar nuestra participación y estrategia.

En primer lugar, sabemos que el poder no es algo intrínseco a una persona o un puesto, sino una relación de influencia. Tampoco se trata, necesariamente, de un conducta explícita, ni tiene que ejecutarse o ser real para que se considere poder. Lo verdaderamente importante es que el poder conduce a cambios de conducta, pues se manifiesta en lo percibido por los otros (Beltri, 2000, p. 33).

**Figura III.1.** El poder no se tiene, se otorga



FUENTE: Imagen obtenida en <http://www.elquintopoder.cl/sociedad/participacion-ciudadana-golpea-la-puerta-del-congreso-nacional-2/> el 15 de diciembre de 2014.

## Tipos de poder

- > **Poder de castigar.** El señor *A* obedece al señor *B* porque existe algo que puede hacerle daño, que le puede resultar perjudicial y que quiere evitar a toda costa. Ejemplo: sanciones, medidas disciplinarias, multas, informes desfavorables.
- > **Poder de premiar.** Por el contrario, el señor *A* actúa de cierta forma y modifica su conducta esperando que el señor *B* le dé algo que desea. Es decir, busca una recompensa por su acción. Ejemplos: dinero, ventajas sociales, estatus, ascenso laboral, reconocimiento profesional.
- > **Poder de información.** El señor *A* cree que el señor *B* tiene tanta información sobre lo que sucede, que si propone algo, lo mejor es hacerlo. Aunque no entienda las razones o causas de sus propuestas, él sabe lo que hace. Ejemplos: el periodista bien documentado, el que conoce el camino, el asistente del profesor.
- > **Poder normativo.** El señor *A* acepta como norma o convención social en un espacio determinado el tipo de poder que el señor *B* ejerce sobre él por una convención no escrita: él manda en ese espacio. Ejemplo: el mesero que te avisa que un lugar está reservado y no puedes sentarte ahí, la orden que da una persona mayor a un niño ante una conducta anormal, la autoridad de los principales en las comunidades indígenas.
- > **Poder de experto.** El señor *A* tiene respeto por el señor *B*, así que lo obedece; cree que quien tiene mayor experiencia y conocimientos tiene la capacidad de influir o actuar como consejero. Ejemplo: un profesor, un abuelo, un especialista en alguna materia.
- > **Poder carismático.** El señor *A* reconoce en el señor *B* una gran capacidad de convencimiento. Se trata de una habilidad en la comunicación que hace que determinados actores consigan de otros lo que se proponen, una mezcla de seducción y empatía a la que “cuesta mucho trabajo decir que no”. Ejemplo: el amigo que siempre llega tarde y siempre lo perdona, o un líder moral o admirado que nos solicita ayuda y simplemente no podemos negarnos.
- > **Poder de relaciones.** El señor *A* ve como autoridad al señor *B* no por sus habilidades, sino por la conexión que tiene con otras personas que sí tienen dichas capacidades. Ejemplo: el amigo de..., el pariente de..., la secretaria de...
- > **Poder afectivo.** El señor *A* siente que está en deuda moral con el señor *B* debido a la relación personal o emocional que los vincula; siente que tiene una especial autoridad, y que es difícil ignorarla. Ejemplo: un amigo muy cercano, un familiar, la pareja, los hijos (amor incondicional), etc.

## Sobre los intereses

Entendemos que la existencia de poder depende de la existencia de ciertas necesidades, las cuales surgen de los intereses más profundos de cada una de las partes. Es decir: “Podemos afirmar que existe una relación de negociación en la medida en que existen intereses comunes, que una parte necesita de cierta forma de la otra y que tiene poder sobre ella” (Beltri, 2000, p. 33).

**Figura III.2.** El poder como resultado de necesidades e intereses



FUENTE: Elaboración de los autores

Los intereses son todas aquellas necesidades, temores, deseos, preocupaciones o esperanzas que en un contexto particular requieren ser atendidos para generar valor; como seres sociales, regularmente dependemos de la relación e interacción con otros actores que cuentan con el poder de satisfacerlos. Ahí está el origen de la negociación.

Sin embargo, los intereses son algo que se acostumbra ocultar, como la masa de un *iceberg* que permanece bajo el agua. Esto se debe a que comúnmente se cree que evidenciarlos nos coloca en un estado vulnerable, puesto que el conocimiento de una contraparte acerca de las motivaciones profundas que nos orillan a iniciar un proceso de negociación le otorga poder sobre nosotros y viceversa.

Durante una interacción en la que conversamos, discutimos y hablamos sobre nuestros objetivos, deseos, expectativas y posiciones, difícilmente aparecerán nuestros intereses reales: lo que comúnmente comunicamos son las demandas, pretensiones y exigencias derivadas de dichos intereses. Sin

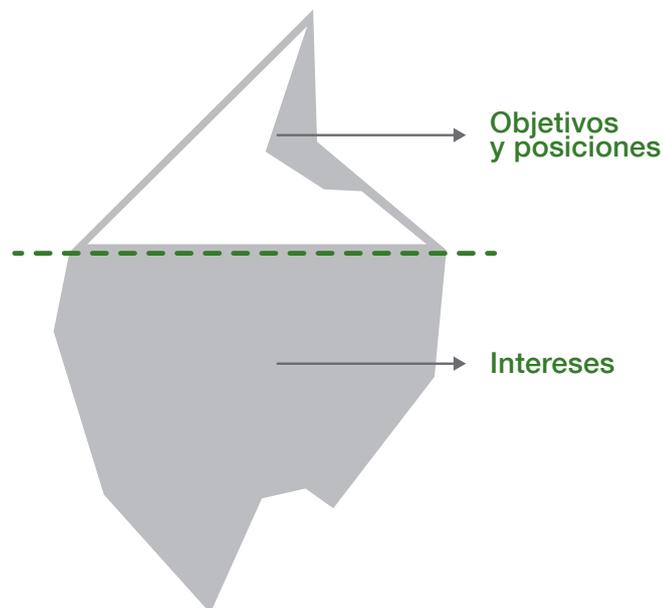
embargo, el propósito de una negociación es servir a los intereses de las partes.

Fisher, Uri y Patton aseguran que los intereses más poderosos siempre serán las necesidades humanas (Fisher *et al.*, 1985):

- > Seguridad.
- > Bienestar económico.
- > Sentimientos de pertenencia.
- > Reconocimiento.
- > Autonomía; e
- > Inclusión.

Finalmente, podemos aseverar que la clave del poder reside básicamente en ser capaces de identificar cuáles son los intereses reales que nos motivan a entrar en una negociación, al mismo tiempo que identificamos los intereses verdaderos de las otras personas: “Si otros controlan lo que tú deseas y tú controlas lo que otros desean, realmente tú controlas lo que tú deseas” (Fisher *et al.*, 1985).

**Figura III.3.** Ocultamiento de los intereses en una negociación



FUENTE: Ilustración realizada sobre idea de los autores.

# GANAR, PERDER O CONSTRUIR VALOR

## Derrotar no es ganar

Es muy común confundir nuestros intereses con nuestras inseguridades. Hacemos una relación directa entre la victoria, el logro y el éxito, traduciéndolos en la necesidad de derrotar al otro por encima de todo, de imponernos y destacar a toda costa.

De una forma muy simplificada, casi cualquier documento sobre la negociación clasifica las tipologías de las negociaciones en ganancias y pérdidas para las partes, como se muestra en la tabla III.1.

**Tabla III.1.** Tipología de la negociación

		A	
		GANAR	PERDER
B	GANAR	Ganar-Ganar	Ganar-Perder
	PERDER	Perder-Ganar	Perder-Perder

FUENTE: Adaptación de los autores del modelo propuesto por la Escuela de Negociación de Harvard, en Fisher *et al.* (1985).

Los manuales básicos nos ayudan a dirigir nuestros esfuerzos a la posición de ganar-ganar o, en su defecto, de ganar-perder (esperando, en este

último caso, que la pérdida no sea nuestra). Sin embargo, este mecanismo nos obliga a recordar que la otra parte no estará interesada en perder y que por tanto luchará por evitar su derrota.

Una dinámica en la que las dos partes (A y B) estén dispuestas a enfrentar sus posiciones para conseguir ganancias a costa de las pérdidas del otro tiende a colocarnos en la posición de perder-perder, con lo que se fomenta la ruptura de las negociaciones bajo acusaciones mutuas de falta de interés para llegar a acuerdos y excesiva rigidez en nuestros planteamientos.

Dedicamos demasiada energía a demostrar fuerza y creemos equivocadamente que con derribar a nuestro oponente le *ganamos*; no es así. Lo único que podemos garantizar con esta mentalidad es que estamos dispuestos a conseguir un *enemigo*.

Negociar no tiene como objetivo generar *amistades*, sin embargo, como veremos más adelante, en el manejo de un conflicto es importante fomentar relaciones fáciles y sólidas con la otra parte para construir un acuerdo o transformar un conflicto de forma satisfactoria para todos. Por ello, es importante atender los elementos aparentemente divergentes en disputa.

## Cooperar o competir

En toda interacción grupal, particularmente en la negociación, es posible identificar dos variables fundamentales: cooperación y competitividad.

Entendamos competitividad no como agresión, sino como la utilización de nuestra energía en la búsqueda de resultados u objetivos; por cooperación, la

capacidad y la disponibilidad de comunicarse con el otro y compartir inquietudes.

Según lo asentado en la tabla III.2, el cruce de las variables establece cuatro posiciones básicas que a pesar de simplificar excesivamente la realidad en un afán didáctico nos ayudan a entender la vida de los grupos.

**Tabla III.2.** Posiciones resultantes de la combinación de la cooperación y la competitividad

		COMPETITIVIDAD	
		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
COOPERACIÓN	<i>Baja</i>	Baja cooperación + Alta competitividad = GUERRA	Baja cooperación + Baja competitividad = AISLAMIENTO
	<i>Alta</i>	Alta cooperación + Alta competitividad = PACTO	Alta cooperación + Baja competitividad = APARENTE ARMONÍA

FUENTE: Adaptación de los autores de Font Barrot, A. (1997), *Negociaciones: Entre la cooperación y el conflicto*. Barcelona: Grijalbo

- > **Guerra.** Situación que parte del supuesto de que para que exista un ganador, debe haber un perdedor. Se busca la mínima ganancia que garantice la pérdida del otro.
- > **Aparente armonía.** Posición que a menudo se confunde con una visión de equipo, puesto que se basa en la premisa de que *todos somos y debemos ser iguales*.
- > **Aislamiento.** Actitud en que no se dedican las energías a conseguir los objetivos y, por otra parte, tampoco se invierte en la comunicación o intercambio de ideas. Es una posición que deja de lado las necesidades e intereses propios.
- > **Pacto.** Situación que parte de poner las energías no sólo en la consecución de los objetivos sino también en el intercambio. Sólo la negociación y la búsqueda de acuerdos permiten el éxito.

### Tres pilares básicos

Hay tres principios básicos sobre los que sustentamos todo el proceso negociador:

- > La negociación es básicamente una interacción orientada al *intercambio*, más que una lucha de voluntades por obtener la victoria.
- > Sólo existe *beneficio* real cuando las partes implicadas impulsan el acuerdo.
- > Sólo se impulsa un acuerdo si los implicados están logrando atender sus *necesidades* reales.

## DISTINTOS ESTILOS DE NEGOCIAR

68

Existen distintos estilos de negociar. La Escuela de Negociación de Harvard propone tres tipos o estilos de negociadores, que se explican a continuación.

- > **Negociador suave.** Cede con facilidad e insiste en alcanzar cualquier acuerdo, con el objetivo de no deteriorar la relación y la amistad entre las partes.
- > **Negociador duro o competitivo.** Se centra en ganar a toda costa y promueve estrategias de suma cero, en las que todo lo que gane sea a expensas del otro. El tipo de relaciones que establece es de ganar-perder, por tanto, puede utilizar métodos como la amenaza, la intimidación y la manipulación. Algunas de las tácticas que emplean estos negociadores son:
  - Insistir en obtener concesiones.
  - Considerarse adversario.
  - Centrarse en satisfacer sus propios intereses.
  - Iniciar la negociación con posiciones extremas.

Es decir, este tipo de negociador duro inicia con demandas máximas, intransigentes o ridículas para afectar el nivel de expectativas de los otros participantes.

- > **Negociador centrado en principios o méritos.** Se caracteriza por cinco principios básicos:
  - Separa a las personas del problema.
  - Se concentra en los intereses, no en las posiciones.
  - Genera una variedad de opciones antes de decidirse a actuar.
  - Insiste en que las opciones de negociación o los resultados se sustenten en algún criterio objetivo (o de legitimidad).
  - Elabora alternativas en caso de no llegar a un buen acuerdo (MAAN).



### Ejercicio III.2

Con la finalidad de averiguar el estilo personal de negociación y el tipo de influencia en las relaciones interpersonales, el facilitador o la facilitadora propone a los participantes que respondan el siguiente cuestionario:

1. Uno de sus amigos le comenta que va a cambiar de trabajo, usted:
  - a. Le manifiesta los inconvenientes y riesgos que ve en su decisión.
  - b. Le expresa su respeto por la decisión, a pesar de no estar de acuerdo.
  - c. Con optimismo y entusiasmo le refuerza su decisión.
2. Cuando aparece un conflicto durante una reunión, usted:
  - a. Intenta mantenerse al margen, si es posible.
  - b. Busca áreas de entendimiento entre las partes.
  - c. Razona y justifica su punto de vista.
3. Al decidir dónde ir de vacaciones, usted:
  - a. Se asegura de que toda su familia esté de acuerdo y busca su opinión.
  - b. Consigue que todos vean las ventajas, contagiando su optimismo.
  - c. Si la familia ve inconvenientes, intenta cambiar de tema.
4. El microondas que compró ayer no funciona. El vendedor duda de su capacidad para hacerlo funcionar, usted:
  - a. Busca áreas de entendimiento y llega a un acuerdo favorable para ambos.
  - b. Es claro en sus intenciones, le tienen que cambiar el microondas.
  - c. Usa su condición de socio de la Organización de Consumidores para presionar al vendedor.
5. Ha oído comentarios que parecen indicar que sus jefes están descontentos con el rendimiento de su departamento, usted:
  - a. Presenta de forma espontánea a sus superiores un plan de mejora.
  - b. Pide activamente opiniones y sugerencias a sus jefes.
  - c. Revisa con sus colaboradores los objetivos del trabajo.
6. Estaba previsto organizar una reunión para su departamento en Cuba. Unos días antes de realizar el viaje se comunica que no hay presupuesto, usted:
  - a. Sugiere posibles soluciones al problema, reducción de costos de comidas, colaborar con los gastos, etc.
  - b. Contagia a los otros su entusiasmo para aprovechar lo que queda del presupuesto para hacer actividades alternativas.
  - c. Reconoce que no es viable hacer el viaje y cambia de tema para no perder más tiempo.
7. En la decisión respecto a las actividades durante un viaje con los amigos, usted:
  - a. Presenta ideas para pasarla lo mejor posible.
  - b. Consigue que los otros respalden sus ideas ofreciéndose a organizarlo todo.
  - c. Hace todo lo posible por conocer las preferencias de las otras personas recogiendo sugerencias y propuestas.

8. Usted quiere cambiar de trabajo y está participando en un proceso de selección. Ha superado las pruebas psicométricas y prácticas. Tienen que convocarlo(a) para entrevista. Pasados quince días, usted:
- Espera otros quince días para contactarlos nuevamente.
  - Los llama por teléfono recordándoles que tiene pendiente una entrevista.
  - Espera con paciencia, llamarán si se comprometieron.
9. En la panadería del barrio ha visto que siempre que entra un joven de origen y vestimenta totonaca, la chica que atiende dice que no tiene pan y no es cierto, usted:
- Compra su pan y no saca el tema en la conversación, no es su problema.
  - Manifiesta a la dependienta que el joven tiene los mismos derechos que cualquier otra persona.
  - Es claro y abierto en su opinión respecto a la discriminación y expresa su postura de no volver a comprar ahí si no le vende al joven.
10. Cuando recibe una llamada telefónica equivocada, usted:
- Repite el nombre de la persona con quien quieren hablar para asegurarse de que no la conoce.
  - Dice claramente que se han equivocado de número y cuelga.
  - Le propone que lo vuelva a intentar, tal vez se equivocó marcando.
11. Necesita un préstamo económico de un familiar para un proyecto, usted:
- Le explica las ventajas que obtendrá en el proyecto.
  - Le pide su opinión respecto al proyecto.
  - Le expone el proyecto y espera su reacción.
12. Hace un rato que está haciendo cola para comprar la entrada al cine, aparece una persona que se adelanta sin esperar su turno, usted:
- Lo manda sin miramientos al final de la cola.
  - Le propone que otro día mire la cola antes de meterse.
  - Consigue que las otras personas digan algo contra él para sacarlo.
13. Su vecino se queja del volumen de la televisión, usted:
- Le recuerda que hace una semana él hizo una fiesta hasta altas horas de la madrugada.
  - Lo escucha con paciencia y le dice que intentará bajar el volumen.
  - Rápidamente le muestra su desacuerdo y le cierra la puerta.
14. Una vez más lo paran por la calle para pedirle dinero a favor de la Asociación de Drogadictos Arrepentidos, usted:
- Escucha con atención lo que le quieren explicar.
  - Acelera el paso y los deja con la palabra en la boca.
  - Cambia de acera para no ser molestado.
15. Está esperando en el seguro médico a que le administren una inyección y observa cómo una enfermera le grita a los pacientes de mala gana, otra parece más amable y cordial, cuando le toca el turno con la gritona, usted:
- Habla con la enfermera gritona y le dice claramente que tiene derecho a escoger y que espera a la otra.
  - Entra comentando: "Cuidado con lo que hace... esto duele, ¿eh?".
  - Le da su lugar a la señora que está después de usted para que pase primero y usted espera a la otra.
16. Después de pasar unas vacaciones en el extranjero comprueba con disgusto que lo que le decía el folleto y lo que vivió por lo que pagó no coinciden y decide ir a la agencia, usted:
- Demuestra su confianza en ellos y espera que le compensarán los inconvenientes.

- b. Explica una serie de anécdotas para explicar las quejas que tiene acerca del servicio.
- c. Pide directamente el libro de reclamaciones y exige hablar con un gerente.

17. Cuando le encomiendan un trabajo nuevo, usted:

- a. No lo cuestiona, aun sin estar totalmente de acuerdo.
- b. Pide una aclaración por esa decisión.
- c. Solicita progresivas explicaciones hasta que le sea claro.

18. Este año tiene que decidir si va o no a casa de la familia de su pareja a pasar Navidad, usted:

- a. Razona por qué no quiere ir.
- b. Es paciente y propone alternar el próximo año.
- c. Presiona firmemente para no ir.

19. Cuando se debe tomar una decisión en grupo, usted:

- a. Manifiesta claramente su punto de vista, esté o no de acuerdo con los otros.
- b. Deja que sea el grupo quien tome la decisión y se adapta a la mayoría.
- c. Procura consensuar con los asistentes todos los puntos de vista.

20. Cuanta más autonomía y responsabilidad le dan sus superiores para desarrollar su trabajo, usted:

- a. Resuelve las situaciones y problemas con más tranquilidad.
- b. Recuerda a sus colaboradores las obligaciones y tareas controlándolos más.
- c. Reconoce que con frecuencia le confunde y le provoca dudas.

## Evaluación

Se contabilizan las respuestas colocando en la casilla en blanco una unidad en la opción que cada participante seleccionó (el número se refiere a la pregunta, la letra a la opción). Se suman los valores, multiplicándolos por tres. Utilice la tabla que sigue:

**Tabla III.3. Evaluación**

2-c		1-a		1-b		1-c		2-a	
5-a		4-c		3-a		2-b		3-c	
6-a		7-b		4-b		3-b		6-c	
7-a		10-b		5-b		4-a		8-c	
8-b		12-a		7-c		5-c		9-a	
10-c		13-c		8-a		6-b		13-b	
11-c		14-b		9-c		9-b		14-c	
12-b		15-a		10-a		11-a		15-b	
15-c		16-c		11-b		12-c		17-a	
16-b		18-c		14-a		13-a		18-b	
17-b		19-a		17-c		16-a		19-b	
18-a		20-b		20-c		19-c		20-a	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
× 3 =		× 3 =		× 3 =		× 3 =		× 3 =	

En la tabla III.4, exprese los resultados marcando el punto correspondiente a cada resultado. Una los puntos con una línea.

**Tabla III.4. Puntaje**

24	●	●	●	●	●
23	●	●	●	●	●
22	●	●	●	●	●
21	●	●	●	●	●
20	●	●	●	●	●
19	●	●	●	●	●
18	●	●	●	●	●
17	●	●	●	●	●
16	●	●	●	●	●
15	●	●	●	●	●
14	●	●	●	●	●
13	●	●	●	●	●
12	●	●	●	●	●
11	●	●	●	●	●
10	●	●	●	●	●
9	●	●	●	●	●
8	●	●	●	●	●
7	●	●	●	●	●
6	●	●	●	●	●
5	●	●	●	●	●
4	●	●	●	●	●
3	●	●	●	●	●
2	●	●	●	●	●
1	●	●	●	●	●
0	●	●	●	●	●
	<b>Persuasión</b>	<b>Firmeza</b>	<b>Conciliación</b>	<b>Captación</b>	<b>Evasión</b>

## Resultados

- > **Persuasión.** Hace referencia a la capacidad, a la razón, a la lógica, a los hechos. A la persona con esta característica le gusta proponer, dar ideas y hacer sugerencias a favor de sus propias propuestas, aportando argumentos contrarios a los de la contraparte.
- > **Firmeza.** La persona con este resultado expone las propias expectativas, pide, dicta o exige. Evalúa o da juicios sobre los otros. Incluye el uso de recompensas y castigos, tangibles o no. Juzga basado en criterios personales.
- > **Conciliación.** El conciliador tiene la capacidad de tender puentes, arrastrar, comprometer y comprender. Comparte información, escucha, resume, admite errores, demuestra incertidumbre.
- > **Captación.** La persona con este atributo inspira, motiva y halla terrenos comunes, revela y apela a aspectos compartidos. Articula opciones beneficiosas para ambas partes.
- > **Evasión.** El evasor desvía, elude y se retira para evitar enfrentamientos. Difumina con humor, busca reducir la tensión. Cambia de postura, desestima diferencias.

Figura III.4.1. Negociador duro

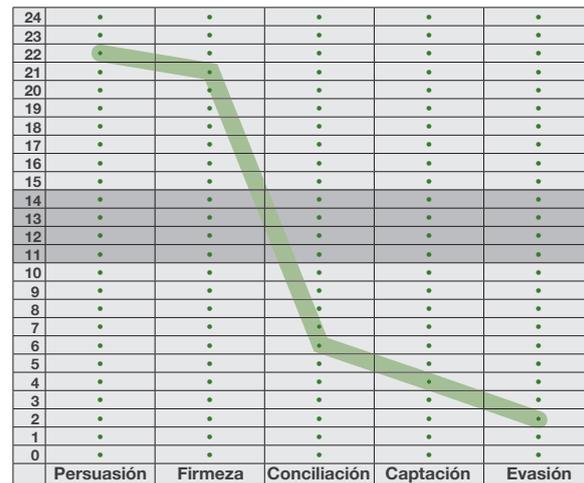


Figura III.4.2. Negociador suave

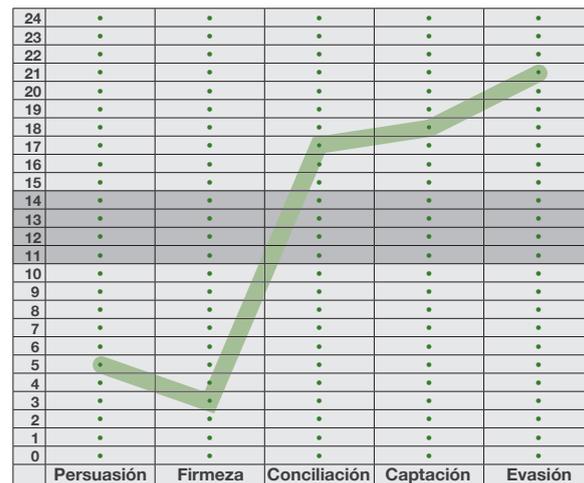
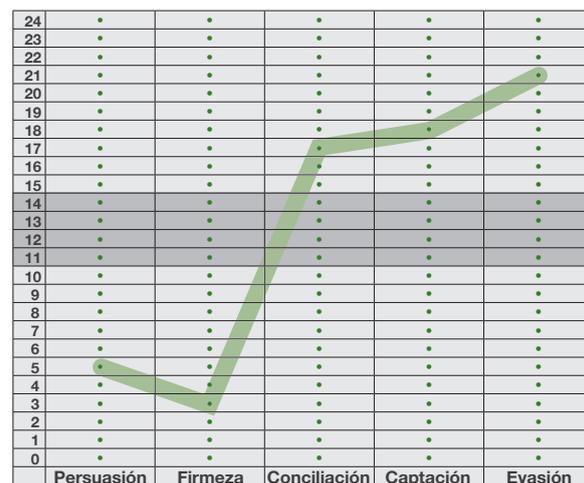


Figura III.4.3. Negociador por principios



FUENTE: Fisher *et al.* 1985.

# DISTINTAS ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

74

Como se mencionó anteriormente, la negociación es un proceso compuesto por distintas etapas. En seguida se presentarán brevemente cada una de ellas con sus respectivas técnicas y herramientas para desarrollar una negociación efectiva. La Escuela de Negociación de Harvard distingue tres etapas principales:

- > **Análisis.** Se realiza el diagnóstico sobre la situación del conflicto, y se identifican las posiciones y los intereses de los distintos actores.
- > **Planeación.** Se generan opciones para la otra parte y alternativas para uno mismo, en caso de no llegar a un buen acuerdo (MAAN, Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, o BATNA en inglés).
- > **Discusión.** Se comunican las opciones y su sustento con base en criterios objetivos, buscando generar opciones comunes (Fisher *et al.*, 1985).

A continuación se detallan los elementos y técnicas que se emplean en cada una de estas etapas.

## Prenegociación

*Si no te preparas para negociar, prepárate para fracasar.*

FISHER *et al.*

En esta etapa se hace el análisis del conflicto. La planificación ocupará cerca de 80% del tiempo y se invertirá en el entendimiento de las variables del juego. Durante esta etapa se reúne información para elaborar un diagnóstico completo, utilizando herramientas como el mapeo de actores, la línea del tiempo y otras técnicas distintas para la detección de las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes en conflicto, que en conjunto nos ayudarán a desarrollar posteriormente una buena estrategia de negociación. Durante la prenegociación se generan múltiples y diversas opciones para tratar de satisfacer los intereses de todos los implicados en la negociación.

Esta etapa también es conocida como la negociación de la negociación, ya que en ella se realizan los primeros contactos entre las partes, inicia la comunicación, se dan las primeras señales de buena voluntad para avanzar en el proceso de interacción, entre otros aspectos. También en esta etapa se inicia la comunicación para clarificar cuestiones logísticas y sustantivas del diálogo que se tendrá con la otra parte.

Entre las cuestiones logísticas se pueden incluir las definiciones del tiempo y el terreno:

- > **Tiempo.** Posible fecha, duración y momento en que se llevará a cabo la negociación.
- > **Terreno.** Espacio en el que se realizará el encuentro. Se recomienda por lo general un espacio *seguro* en el que las partes se sientan cómodas y donde no tengan presiones para dialogar y tomar decisiones.

En cuanto a los aspectos *sustantivos*, se incluye:

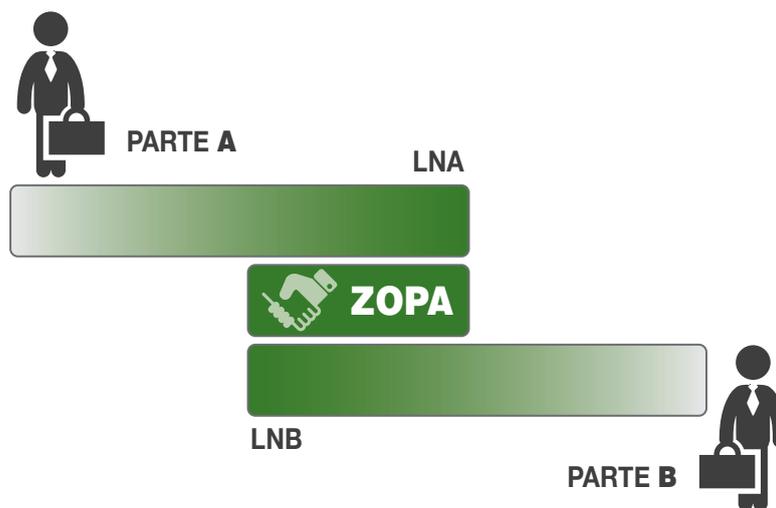
- > La elaboración de la *agenda de la negociación*, en la que se recomienda comenzar por los temas más sencillos para ir avanzando poco a poco a los más complicados, evitando así los posibles *atorones* o dificultades.
- > Asimismo, se diseñan los *acuerdos de convivencia* para que el diálogo se realice de forma respetuosa, segura y equitativa.

### Zona de Posible Acuerdo (ZOPA)

75

La primera duda legítima de un negociador es saber si existe la posibilidad de llegar o no a un acuerdo. La mayor parte de las veces los negociadores desconocen teóricamente si existe un punto en el que un acuerdo pueda ser favorable para ambas partes, es decir, si existe una Zona de Posible Acuerdo (ZOPA). La ZOPA está delimitada por un punto de reserva o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) y el límite de la negociación (LN) o nivel de aspiraciones de ambas partes.

Figura III.5. Zona de Posible Acuerdo (ZOPA)



FUENTE: Ilustración tomada de [http://www.mp.peru-v.com/ge/ge\\_negociacion\\_tipos.htm](http://www.mp.peru-v.com/ge/ge_negociacion_tipos.htm) el 20 de diciembre de 2014.



## Negociación sobre la mesa

En esta etapa se da la *comunicación efectiva* entre las partes para expresar los intereses y generar las *opciones comunes*. Mientras más opciones se generen conjuntamente (a través de técnicas como la lluvia de ideas, que alimentan la creatividad), habrá una mayor posibilidad y oportunidad de llegar a opciones que satisfagan a las dos partes.

Las propuestas conjuntas tendrán una mayor posibilidad de ser aceptadas por las partes si se sustentan en criterios objetivos o de legitimidad. Además, mostrarán la buena voluntad de las partes y generan poco a poco un clima de confianza. En esta etapa, las partes van a dialogar para tomar decisiones que inicien la resolución o la transformación del conflicto, así como el cambio de una situación o el comienzo de un nuevo negocio. Las partes se fortalecerán más en la mesa de la negociación en la medida en que cuenten con *alternativas para sí mismas* (o un plan B, o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, MAAN) en caso de que no lleguen a un buen acuerdo en la negociación, como profundizaremos más adelante.

76

## Acuerdos

Se puede decir que esta etapa es la síntesis de los compromisos a los que llegaron las partes personalmente en la mesa de negociación. Se recomienda que el acuerdo se haga por escrito y que cuente con los elementos siguientes:

- Un plan de acción para su implementación.
- Un calendario o cronograma de actividades.
- Designación de responsables.
- Mecanismos de verificación, solución de controversias y sanciones al incumplimiento de lo acordado.

Un buen acuerdo incluye también una lista de términos o conceptos clave utilizados a lo largo del documento, para una mayor precisión de lo allí expresado. Todos estos elementos permitirán distinguir si se trata o no de un acuerdo realizable.

Los teóricos de Harvard sugieren que para que un acuerdo sea efectivo, es decir, para que se cumpla, debe ser amigable, eficiente y sensato (Fisher *et al.*, 1985, p. 4). Por tanto, un buen acuerdo será aquel que incluya los intereses de las partes y que se sustente en criterios objetivos, lo que traerá como consecuencia la realización de nuevos acuerdos a futuro y fortalecerá las relaciones entre las partes.



# TÉCNICAS PARA LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

En el seno del Proyecto de Negociación de Harvard se desarrolló un método o procedimiento de negociación denominado “negociación sobre la base de los principios o méritos” (Fisher *et al.*, 1985). Este mecanismo plantea que cada parte tiene una necesidad que refleja su alternativa. Dicha alternativa se refiere a toda elección que una parte puede realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo, es decir, una Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). En términos concretos, una *alternativa* es la posición buscada por cada parte sin consideración a los deseos de la otra parte.

**Figura III.6.** Mecanismo para la negociación colaborativa del Proyecto de Negociación de Harvard



FUENTE: Fisher *et al.* (1985).

Un avance en la posición de la negociación se logra cuando cada parte tiene en cuenta los intereses que reflejan los deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y temores de la otra parte. En general, los intereses reflejan todo aquello que se quiere. Ciertamente, la negociación no iría por buen sendero si no se construyen posturas conjuntas que ambas partes valoren. Esto se refiere a las opciones de toda una gama de posibilidades entre las cuales las partes pudieran llegar a un acuerdo.

En general, un acuerdo en conjunto es mejor si incorpora las mejores opciones de un amplio abanico generado por ambas partes. En este sentido, el mejor de los acuerdos se logra cuando no es posible mejorar la posición de una de las partes sin perjudicar a la otra. Una vez alcanzado este nivel de opciones, lo importante es que las partes entiendan la legitimidad de dicha postura conjunta. Un acuerdo es legítimo en la medida en que éste le resulta justo a cada parte, más allá de la simple voluntad de cualquiera de ellas.

Conforme se logre un acuerdo en torno a una opción y exista consenso en su legitimidad, será posible saldar el compromiso planteado verbalmente o por escrito, especificando lo que las partes harán (Nocetti, 2007, p. 7).

## Método Harvard

A continuación se presentan algunos de los principios fundamentales para la negociación que propone la Escuela de Negociación de Harvard.

### Separar a las personas del problema

En relación con esta técnica hemos insistido en la necesidad de reconocer que todos los negociadores somos seres humanos con necesidades e intereses particulares. Una negociación mal manejada o abusiva puede deteriorar la relación entre las partes; en cambio, una negociación justa y satisfactoria puede fortalecer la relación y generar acuerdos a futuro.

Debemos contemplar dos factores fundamentales:

- > Los negociadores antes que nada son personas. Es crucial atender el problema humano de fondo, que tiende a mezclarse y confundirse con el objetivo.
- > Cada negociador tiene dos clases de intereses: en la sustancia y en la relación. Separar la relación de la sustancia le ayuda a realizar su tarea.

Para ello, es necesario atender tres factores: percepción, emoción y comunicación.

- > **Percepción.** La capacidad de asumir que un mismo asunto se ve de formas muy diferentes, dependiendo del lugar que cada uno asume en la negociación, ayuda a entender la forma de pensar de la otra parte y cómo percibe el problema.
- > **Emoción.** El factor emotivo puede superponerse al problema real de la negociación. Las partes regularmente pueden estar más listas para la batalla que para cooperar y lograr una solución.
- > **Comunicación.** La transmisión de ideas y deseos entre las dos partes que están negociando es siempre complicada. Regularmente el foco de atención de cada negociador es la respuesta al argumento previo, las malas interpretaciones, los malos entendidos, etc.

### Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Para profundizar en esta técnica recomendamos ir a la primera sección de este manual sobre análisis de conflictos, en la que se detallan distintas técnicas para develar los intereses y las necesidades que se encuentran detrás de las posiciones, como las de la dona, la cebolla y el *iceberg*.

Fisher y sus coautores recomiendan:

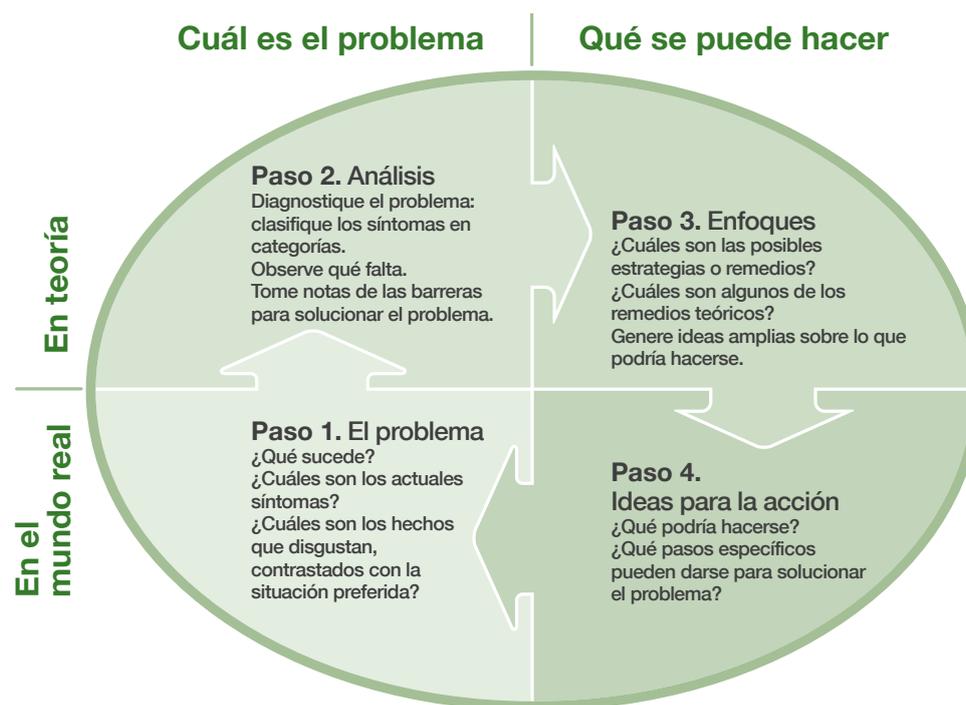
- > **Preguntarse ¿por qué?** Una técnica básica es ponerse en el lugar de los otros(as), examinar cada posición que toman y reflexionar sobre las motivaciones subyacentes. Asimismo esta pregunta se puede plantear directamente a la otra parte.
- > **Preguntarse ¿por qué no?** Técnica que consiste en identificar lo que la otra parte imagina que le pediremos, y preguntarnos por qué no lo han hecho ya: ¿qué intereses se interpusieron en el camino?
- > **Comprender que cada parte tiene intereses múltiples.** Un error muy común al diagnosticar una situación de negociación es asumir que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses.
- > **Hacer que los intereses cobren vida.** La tarea fundamental es hacer que la otra parte comprenda con exactitud lo importantes y legítimos que son sus intereses.
- > **Reconocer los intereses de ellos como parte del problema.** Si se desea que la otra parte aprecie sus intereses, hay que empezar por demostrar que nosotros apreciamos los de ellos.
- > **Exponer el problema antes que su respuesta.** Si buscamos que alguien escuche y comprenda nuestro razonamiento, debemos explicar nuestros intereses y razones primero, y las conclusiones y propuestas después.
- > **Ser enérgico con el problema y suave con la gente.** Es necesario comprometerse con los propios intereses y ser enérgico con ellos. Luchar con energía sobre los puntos importantes aumenta la presión para una solución efectiva (Fisher *et al.*, 1985).

## Generar una gran variedad de opciones

En la preparación de la negociación es vital tener en cuenta que entre más y más diversas sean las propuestas, habrá mayores posibilidades de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, y mostrará además señales de buena voluntad hacia las partes.

Es esencial recordar que las opciones que se generen serán más poderosas y viables en la medida en que se sustenten en criterios objetivos (o criterios de justicia). Sobre esto se abundará más adelante.

Figura III.7. Pasos de la negociación



Una técnica recomendada para la generación de diversas opciones es la realización de una lluvia de ideas que promueva la creatividad y la participación activa de las partes en el conflicto. Una vez escritas las propuestas se ordenan, combinan, priorizan y discuten para saber cuáles son las posibles propuestas conjuntas para la solución o la transformación del conflicto.

Se recomienda:

- > Ampliar las opciones al escoger entre lo específico y lo general, como se expresa en el diagrama circular de arriba.
- > Generar acuerdos de diferentes intensidades.
- > Buscar la opinión de expertos.
- > Identificar intereses compartidos.
- > Ajustar los intereses que difieren.
- > Preguntar por las preferencias de la otra parte.
- > Hacer la toma de decisiones más sencilla para los integrantes de la otra parte.

### *Utilizar criterios objetivos para sustentar las opciones propuestas*

Los criterios objetivos, también conocidos como criterios de legitimidad o justicia, son independientes de la voluntad de las partes. Ayudan a persuadir a los y las participantes de que las opciones propuestas son las más justas y equitativas para las dos partes. Ejemplos de los criterios objetivos son:

- > El uso de la ley como referente.
- > La búsqueda de la opinión de un experto.
- > Los estándares nacionales e internacionales de justicia.
- > El precio de un bien en el mercado.
- > Una de las partes da distintas opciones a elegir y la otra parte escoge.
- > La moneda al aire: águila o sol.

Es importante reconocer que ningún participante en la negociación quiere ser tratado injustamente o sentirse abusado, sino que busca relaciones equitativas. Por tanto, es más factible ceder o modificar posiciones ante criterios objetivos y principios de legitimidad, que ceder ante la imposición o la percepción de injusticia de la otra parte.

Adicionalmente, la relevancia de los criterios objetivos consiste en que no sólo ayuda a convencer a la otra parte de que se trata de lo más justo, sino que ayuda a las partes a que, a su vez, convengan a sus superiores o a sus bases de apoyo de que los resultados que obtuvieron en las negociaciones son los mejores, porque son legítimos y justos.

## Alternativas en caso de no llegar a un buen acuerdo (MAAN)

Es importante señalar que no toda negociación debe conducir necesariamente a un acuerdo; en ocasiones es mejor no llegar a un acuerdo que llegar a un mal acuerdo que nos deje insatisfechos o que nos genere frustración por los resultados. Para ello, los negociadores de la Escuela de Harvard recomiendan generar alternativas para nosotros mismos, que han denominado la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN): ésta nos protegerá de llegar a un mal acuerdo y, sobre todo, de ceder ante la presión del otro negociador. Las alternativas que preparemos antes de sentarnos a la mesa de la negociación nos darán confianza, y fortalecerán nuestro poder para la toma de decisiones en la negociación.

A continuación se enlistan las ventajas de contar con una MAAN fuerte para nosotros mismos en la negociación:

- > Es un *plan B* en caso de que no camine positivamente la negociación o las propuestas del acuerdo.
- > Prepara mejor al participante en la negociación y le da confianza.
- > Protege al participante de aceptar un mal acuerdo.
- > Da seguridad y poder en la negociación.
- > Evita presiones del tipo *tómelo o déjelo* que lleven al final a un mal acuerdo.
- > Establece su mínimo aceptable.
- > Da poder.

Es importante tener siempre en mente que la razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría no negociando. Es decir, generar valor.

## Factores que favorecen la negociación

A continuación se presentan algunos de los factores que favorecen las negociaciones:

- > Buena relación y comunicación entre las partes (previa o construida a lo largo del proceso).
- > Reputación positiva de las partes que genera confianza.
- > Reconocimiento de la dependencia recíproca entre las partes.
- > Voluntad de llegar a un acuerdo.
- > Destreza de los negociadores (Ruiz Sánchez, 1995).

Por último, es importante enfatizar que entre mejor preparados estemos para la negociación y el diálogo, mejores resultados obtendremos del intercambio e interacción con los otros.

### Ejercicio III.3

El facilitador o facilitadora solicita a los participantes que escriban algunos de los conceptos mencionados durante este módulo y que les parezcan importantes de destacar.

---

---

---

---

---

---

---

---

# MÓDULO 4



**MÉTODOS ALTERNOS  
PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS**

## MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA RESOLVER O TRANSFORMAR LOS CONFLICTOS

Las particularidades de los conflictos posibilitan y, a la vez, exigen diferentes tipos de intervención para su manejo o su solución, los cuales van a depender de su grado de dificultad o complejidad.

La diferencia principal entre la *negociación* y los *métodos alternativos para solucionar conflictos* (MASC) consiste en que aquélla es un proceso mediante el cual dos o más actores que perciben diferencias de intereses, necesidades y valores aspiran *voluntariamente* a llegar a una solución pacífica de forma *directa*, sin la intervención de terceros. En cambio, los MASC se refieren a la intervención de un tercero en los distintos niveles del conflicto para coadyuvar, acompañar o asistir a las partes en su proceso de solución o transformación.

Por tanto, se acude a los MASC cuando las partes no han podido resolver directamente sus conflictos, ya que pudo haberse afectado la comunicación o la relación entre ellos se encuentra muy deteriorada. En este sentido, la función inicial de un tercero, el mediador, consiste en entender qué fue lo que impidió que las partes llegaran a un acuerdo por sí solas, por lo cual tiene que identificar los obstáculos y ayudar a las partes a superarlos.

Las partes en conflicto deciden acudir a los MASC por distintas razones, entre ellas:

- > *No se logró resolver*, con los recursos propios de las partes, el conflicto ni las incompatibilidades,

o se tienen posiciones aparentemente irreconciliables y necesitan la colaboración de un tercero para *desatorarse*.

- > Se ha roto la *comunicación y la relación* entre ellas.
- > Se busca un acuerdo mutuamente satisfactorio entre las partes, por lo que solicitan la ayuda de un tercero para *mejorar la comprensión* del conflicto y para que se termine la dinámica de confrontación.
- > Se percibe al tercero como capaz de *romper la espiral del conflicto* y de ayudar a superar las posiciones o los puntos muertos.
- > Se reconoce que el *mediador es una garantía* para el cumplimiento de un acuerdo posterior, lo que reduce la posibilidad de que la otra parte lo incumpla.
- > Se ayuda a las partes a *entender* las necesidades e intereses del otro.
- > Se necesita apoyo para iniciar el *cambio de las percepciones erróneas* y para trabajar con los *prejuicios* que afectan a las partes en conflicto.

A continuación se presenta una breve historia que refleja la efectiva intervención de un tercero en un conflicto que parecía imposible de resolver. En ella, gracias a la inteligencia, la creatividad y la correcta aplicación de técnicas y habilidades de negociación, fue posible solucionarlo de manera positiva y satisfactoria para todos los involucrados.

## El hombre que calculaba

**Donde se narra la singular aventura de los 35 camellos que tenían que ser repartidos entre tres hermanos árabes. Cómo Beremiz Samir, el hombre que calculaba, efectuó un reparto que parecía imposible, dejando plenamente satisfechos a los tres querellantes.**

Hacía pocas horas que viajábamos sin detenernos cuando nos ocurrió una aventura digna de ser relatada, en la que mi compañero Beremiz, con gran talento, puso en práctica sus habilidades de notable cultivador del álgebra.

Cerca de un viejo albergue de caravanas medio abandonadas, vimos a tres hombres que discutían acaloradamente junto a un hato de camellos.

Entre gritos e improperios, en plena discusión, braceando como posesos, se oían exclamaciones:

—¡Que no puede ser!

—¡Es un robo!

—¡Pues yo no estoy de acuerdo!

El inteligente Beremiz procuró informarse de lo que discutían.

—Somos hermanos -explicó el más viejo-, y recibimos como herencia esos 35 camellos. Según la voluntad expresa de mi padre, me corresponde la mitad, a mi hermano Hamed Namid una tercera parte y a Harim, el más joven, sólo la novena parte. No sabemos, sin embargo, cómo efectuar la partición y a cada reparto propuesto por uno de nosotros sigue la negativa de los otros dos. Ninguna de las particiones ensayadas hasta el momento nos ha ofrecido un resultado aceptable. Si la mitad de 35 es 17 y  $\frac{1}{2}$ , y si la tercera parte y la novena de dicha cantidad tampoco son exactas, ¿cómo proceder a tal partición?

—Muy sencillo —dijo el hombre que calculaba—. Yo me comprometo a hacer con justicia este reparto, mas antes permítanme que una a esos 35 camellos de la herencia, este espléndido animal que nos trajo aquí en buena hora.

En ese punto intervine en la cuestión.

—¿Cómo voy a permitir semejante locura? ¿Cómo vamos a seguir el viaje si nos quedamos sin el camello?

—No te preocupes, Bagdalí —me dijo en voz baja Beremiz—. Sé muy bien lo que estoy haciendo. Cédeme tu camello y verás a qué conclusión llegamos.

Y tal fue el tono de seguridad con que lo dijo que le entregué, sin el menor titubeo, mi camello Jamal, que inmediatamente pasó a incrementar la cáfila que debía ser repartida entre los tres herederos.

—Amigos míos —dijo—, voy a hacer la división justa y exacta de los camellos, que como ahora ven son 36.

Y volviéndose hacia el más viejo de los hermanos, habló así:

—Tendrías que recibir, amigo mío, la mitad de 35, esto es: 17 y  $\frac{1}{2}$ . Pues bien, recibirás la mitad de 36; por tanto, 18. Nada tienes que reclamar puesto que sales ganando con esta división.



Dirigiéndose al segundo heredero, continuó:

—Y tú, Hamed, tendrías que recibir un tercio de 35, es decir, 11 y poco más. Recibirás  $\frac{1}{3}$  de 36, esto es, 12. No podrás protestar, pues también tú sales ganando con la división.

Y por fin dijo al más joven:

—Y tú, joven Harim, según la última voluntad de tu padre, tendrías que recibir una novena parte de 35, o sea tres camellos y parte del otro. Sin embargo, te daré la novena parte de 36, o sea cuatro. Tu ganancia será también notable, y bien podrás agradecerme el resultado.

Y concluyó con la mayor seguridad:

—Por esta ventajosa división que a todos ha favorecido, corresponden 18 camellos al primero, 12 al segundo y cuatro al tercero, lo que da un resultado (18 + 12 + 4) de 34 camellos. De los 36 camellos sobran por tanto dos. Uno, como saben, pertenece al bagdalí, mi amigo y compañero; otro es justo que me corresponda por haber resuelto, a satisfacción de todos, el complicado problema de la herencia.

—Eres inteligente, extranjero —exclamó el más viejo de los tres hermanos—, y aceptamos tu división con la seguridad de que fue hecha con justicia y equidad.

Y el astuto Beremiz, el hombre que calculaba, tomó posesión de uno de los más bellos camellos del hato, y me dijo, entregándome por la rienda el animal que me pertenecía:

—Ahora podrás, querido amigo, continuar el viaje en tu camello, manso y seguro. Tengo otro para mi especial servicio.

Y seguimos camino hacia Bagdad...

FUENTE: M. Tahan (1996), *El hombre que calculaba*. México. Limusa, pp. 21-22.

Esta historia ilustra muy bien la necesidad de la intervención de un tercero cuando los conflictos se perciben muy complicados e incluso imposibles de resolver pacíficamente. En la narración, el tercero fue capaz de ver más allá de los recursos en pugna y, mediante la hábil utilización de criterios objetivos como el álgebra, pudo solucionar satisfactoriamente el conflicto.

Por tanto, es relevante la idea de que la incorporación de un tercero en el proceso facilita el cambio de percepciones del conflicto por parte

de quienes lo enfrentan, ya que éste favorecerá su desbloqueo, que en muchas ocasiones se parece a “una miopía que impide que las partes enfrentadas puedan ver con claridad que ellas mismas tienen la solución. En este sentido, el tercero, por sí solo, será el oculista que pondrá, a través de un proceso, unas gafas para esa miopía” (Munné y Mac-Cragh, 2006, p. 15).

A continuación profundizaremos en uno de los MASC más importantes para la transformación del conflicto: la *mediación*.



# MEDIACIÓN

86

Existen diversas definiciones y enfoques de mediación. Sin embargo, todos coinciden en que la mediación es un proceso donde un tercero, normalmente ajeno al problema, interviene para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo, o arreglo, por ellos mismos. Uno de los objetivos principales de la mediación es que las partes tengan un mejor entendimiento del conflicto, mejoren la relación y la comunicación, y opcionalmente lleguen a un buen acuerdo.

Algunas definiciones:

“La mediación es la intervención de un tercero aceptable, *imparcial y neutral*, carente de todo poder de decisión, en una disputa o negociación, con el fin de ayudar a las partes en conflicto a llegar voluntariamente a un acuerdo propio y mutuamente aceptable alrededor de los puntos de disputas” (Moore, 1996).

“La mediación es una intervención en un conflicto por un agente que no es parte de la controversia, con el objetivo de ayudar a las partes a resolver pacíficamente su conflicto a través de la negociación y el compromiso” (Assería, 1986).

La mediación permite mirar el problema desde otra perspectiva, cambiar el modo como se significan los hechos o las intenciones asignadas a determinadas personas, ayudar a reflexionar sobre la

interacción entre las partes y revisar cómo se construyó el conflicto.

El mediador realiza las funciones de buenos oficios, además de que participa activa y directamente en la solución del problema entre las partes en conflicto. De hecho, retoma propuestas o presenta reformulaciones de solución para que las partes lleguen, por ellas mismas, a un acuerdo. La mediación puede ser llevada a cabo por una ciudadana, un experto, una representante del Estado o un representante de alguna organización internacional, como la ONU o la OEA.<sup>5</sup>

Mientras que los facilitadores o las facilitadoras hacen la mayor parte de su trabajo “antes y afuera de la mesa de negociación”, los mediadores son llamados a trabajar con las partes antes, durante y después de las reuniones cara a cara. La intervención de un mediador dependerá del nivel de confianza de las partes hacia el mediador en las distintas etapas del proceso.

El mediador puede apoyar el proceso de diálogo de distintas formas en distintos momentos. Pueden jugar un papel importante ayudando a identificar a los participantes indispensables, asistiendo en el establecimiento de la agenda y las reglas básicas con las que van a operar, coadyuvando a identificar los intereses de ambas partes y apoyando en la generación de soluciones creativas, entre otras acciones.

<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas y Organización de Estados Americanos.

El proceso de mediación se caracteriza por ser voluntario, confidencial, colaborativo y con poder de decisión de las partes involucradas. Se dice que es un proceso voluntario ya que en cualquier momento alguna de las partes puede abandonar la mediación, aun cuando ésta ya haya comenzado. Por su parte, el mediador también tiene la posibilidad

de dejar la mediación si considera que las partes no están colaborando, si se ve sobrepasado por el conflicto o si piensa que puede perder su imparcialidad en algún momento. A su vez, se trata de un proceso colaborativo, ya que las partes cooperan entre sí junto con el mediador para llegar a un acuerdo que sea mutuamente satisfactorio.

## *Principios*

Los principios de la mediación se enumeran a continuación:

- > Voluntariedad.
- > Confidencialidad.
- > Flexibilidad.
- > Imparcialidad.
- > Equidad.
- > Honestidad.

## *Impedimentos*

La mediación no es posible cuando:

- > Los casos ya fueron mediados y no se cumplió con lo acordado.
- > No hay credibilidad ni confianza en el espacio de mediación o en el mediador.
- > Se violan de manera flagrante los derechos humanos, o la ley.
- > Se trata de hechos de notoria gravedad (violación, homicidio, delitos federales, abuso sexual, entre otros).



# MODELOS DE MEDIACIÓN

88

Existen varios modelos de mediación, sin embargo, se mencionan los tres principales a partir del texto de Suares (1999), tal como se ilustra en la siguiente tabla.

**Tabla IV.1.** Modelos de mediación

	<b>TRADICIONAL (HARVARD)</b>	<b>TRANSFORMATIVO (BUSH Y FOLGER)</b>	<b>CIRCULAR-NARRATIVO (SARA COBB)</b>
<b>MEDIACIÓN</b>	Negociación colaborativa asistida por un tercero para resolver un problema.	Oportunidad para desarrollar el potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades.	Procesos para llegar a acuerdos mediante la permuta de la narrativa de confrontación por una historia alternativa que posibilite el cambio.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Se centra en contenidos verbales, diálogo y comunicación bilateral efectiva.	Se centra en el proceso relacional.	Incluye el contenido y la relación: qué se dice, cómo se dice y en qué contexto.
<b>MEDIADOR</b>	Facilita la comunicación, con su experiencia en dirigir la discusión.	Facilita la transformación de la relación.	Busca transformar la historia y la relación.
<b>CONFLICTO</b>	Obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades.	Oportunidad de transformación.	Historia interpersonal de malestar y confrontación donde mi identidad y mi “yo” han quedado mal posicionados.
<b>MÉTODOS</b>	Aireación del conflicto: <i>catarsis</i> o descarga de emociones asociadas al conflicto. Neutralidad: imparcialidad y equidistancia del mediador. Ir del caos al orden.	Empoderamiento, coprotagonismo y preguntas circulares.	Reflexión y comprensión. Reconocer y aumentar las diferencias. Legitimar a las personas. Generar nuevos significados y contexto de confianza.
<b>METAS</b>	Lograr el acuerdo y disminuir diferencias entre las partes.	Modificar la relación entre las partes.	

FUENTE: M. Suares (1999).

## EL MEDIADOR O LA MEDIADORA

Un mediador o una mediadora es una persona o grupo de personas que, de manera voluntaria, prestan sus servicios como interlocutores entre personas, colectivos, familias, grupos, países o comunidades. Su legitimidad deriva del reconocimiento, respeto, credibilidad y confianza que les otorgan los mediados.

Durante el proceso, el mediador facilita el diálogo, vincula el proceso de relación entre las partes y fomenta la negociación. De acuerdo con Michael Donaldson (2006), a un mediador le pueden resultar de utilidad los diez rasgos de personalidad de los mejores negociadores:

- > **Empatía.** Es la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro”, de entender sus ideas, sentimientos, necesidades o posiciones. La empatía facilita la comunicación y permite que las personas conserven su identidad, al tiempo que se sienten escuchadas y comprendidas.
- > **Respeto.** Consiste en el respeto a sí mismo, y después el respeto por las demás personas, sus ideas y costumbres. Entre más conozca a una persona resultará más sencillo respetarla.
- > **Integridad personal.** Tiene que ver con la honestidad y la confiabilidad, y esto se inicia desde el *encuadre* (palabra retomada de la psicología que hace referencia a las variables que queremos controlar); se relaciona con las acciones del mediador, por ejemplo, la selección de:
  - Lugar de reunión.
  - Horario.
  - Duración de las reuniones.
  - Pausas, etc. (Resulta fundamental que el mediador sea respetuoso del encuadre, es decir: cumplir con los acuerdos mínimos para la reunión.)
- > **Sentido de justicia.** Ser justo no significa tratar a todos por igual, pues, por ejemplo, mientras que unas personas entienden con una mirada, otras requieren de varias explicaciones. Está muy relacionado con el concepto de empatía.
- > **Paciencia.** Una persona paciente aguanta sin quejarse, y tiene la capacidad de tolerar la frustración y enfrentar las adversidades en el camino hacia el logro de los objetivos, sin rendirse.
- > **Responsabilidad.** Una persona es responsable en la medida en que es confiable y seria. No quiere decir que no cometa errores: quiere decir que los corrige cuando se da cuenta de que los ha cometido.
- > **Flexibilidad.** Es la capacidad de manejar con suficiencia y prontitud las situaciones y dificultades inesperadas. Si un enfoque no funciona, es capaz de utilizar otro; los problemas se perciben como retos. La flexibilidad es esencial en el cierre de un trato que satisfaga a ambas partes y que se aplique al mundo real.

- > **Sentido del humor.** Implica buscar lo cómico en una situación que parece seria; es la capacidad de percibir, apreciar y expresar lo gracioso o cómico.
- > **Autodisciplina.** Es la capacidad personal de fijar un plan y seguirlo, sin importar las condiciones del medio ambiente, el estado emocional o intelectual, etc.
- > **Resistencia.** Capacidad de seguir a pesar de las adversidades.

# CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR EN EL PROCESO

Algunas de las características y funciones del mediador en el proceso de diálogo y resolución de conflictos son las siguientes:

- > Posee credibilidad y confiabilidad.
- > Es flexible y paciente.
- > Tiene capacidad para la comunicación y el contacto eficaz con las partes para promover la confianza y generar un diálogo productivo.
- > Clarifica percepciones, revierte actitudes o comportamientos negativos que impiden el acuerdo.
- > Ayuda a ambas partes a definir, analizar y comprender los hechos conflictivos.
- > Ayuda a clarificar e identificar temas e intereses.
- > Recomienda opciones.
- > Comparte información.
- > Ayuda a la generación de alternativas.
- > Transmite con exactitud la información entre las partes.
- > Trata de mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes.
- > Mantiene la mayor discreción y confidencialidad sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.
- > Es un guardián del proceso, ya que conduce la transición de las distintas etapas de diálogo e interacción entre las partes de forma colaborativa.
- > Conduce el diálogo en términos positivos y productivos.
- > Respalda y recuerda, a lo largo de todo el proceso, las áreas de convergencia entre las partes, por más pequeñas que parezcan (Misión Civil por la Paz, 2000, p. 127).

## *Desmitificación del mediador*

La visión ideal del mediador choca con la realidad y la conflictividad actual. Por tanto, es necesario matizar las generalizaciones del *modelo ideal* con el conflicto palpable al que nos enfrentamos. Así, las particularidades del conflicto definirán el tipo de mediador que se requiere.

El mediador puede desempeñar distintos papeles pasivos o activos, como comunicador o proponente, así como manipulador (por su capacidad de persuasión), reconociendo que los mediadores operan dentro de un sistema de intercambios e influencias.

Es importante señalar que los mediadores cuentan con distintos recursos: técnicos, morales, diplomáticos y materiales, y que su influjo deriva de sus diferentes tipos de poder.

Las motivaciones de las partes para recurrir a la mediación, al igual que la de los mediadores para aceptar su intervención, son variadas y están estrechamente relacionadas con el desarrollo del conflicto y otras características del contexto.

Existe un gran debate sobre si el mediador puede, o debe, ser imparcial ante las partes en conflicto, es decir, si debe existir una ausencia de sesgos con respecto a alguna de las partes. Sin embargo, distintos expertos han argumentado que un mediador no debería ser indiferente a la injusticia. En este sentido, se cree que un mediador no puede ser ciego a los acuerdos potencialmente injustos o imposibles de concretar, aun cuando las *reglas del jue-*

go no hayan sido violadas (Munné y Mac-Cragh, 2006, p. 7).

Pedro Valenzuela sugiere que un mediador puede ser seleccionado por las partes en función de las necesidades específicas del conflicto, y no necesaria o exclusivamente por su imparcialidad hacia las partes o el resultado del conflicto. En este sentido, se seleccionaría y aceptaría un mediador por alguna de las razones que se enumeran enseguida:

- > Relación con las partes.
- > Cercanía al conflicto.
- > Prestigio.
- > Habilidades técnicas.
- > Autoridad.
- > Recursos (Valenzuela, 1998).

Con ello se intenta desmitificar las características tradicionales que se dan al mediador de objetividad e imparcialidad, insistiendo en que existen otras funciones que valoran igualmente las partes en conflicto. El autor menciona además que el mediador cuenta con diversos tipos de recursos que le confieren diferente tipo de poder en el proceso de mediación. En este sentido, su poder emana de su capacidad para procurar a las partes gratificaciones materiales y psicológicas a cambio de comportamientos determinados en la resolución o transformación del conflicto. Entre los tipos de poder con los que cuenta el mediador sobresalen: el compensatorio, el coercitivo, el legítimo, el de referencia y el de competencia. Por esto, contar con mayores y más variados recursos le proporciona al mediador un mayor grado de intervención en el proceso de diálogo para la resolución del conflicto (Valenzuela, 1998).

## *Labor del mediador*

Su objetivo es ayudar a las personas a incrementar su capacidad de percibir la realidad de modo diferente, para así lograr que se superen ciertas posiciones hasta llegar a que sus intereses y necesidades alcancen un punto intermedio satisfactorio.

La *materia prima* de su trabajo está constituida por las narrativas de los participantes, de manera que su *herramienta* es el proceso de comunicación. (Moore, 1996).

# LAS ETAPAS DE LA MEDIACIÓN<sup>6</sup>

## Previo a la mediación

Antes de iniciar con el proceso de mediación, resulta fundamental planear la sesión, tomando en cuenta el contexto.

**Tabla IV.2.** Planeación de la sesión de mediación

PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR O MEDIADORA	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Definición de las personas involucradas</li><li>&gt; Definición del lugar, fecha y hora de la mediación</li><li>&gt; Hipótesis del caso, con base en la información disponible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Definición del lugar, fecha y hora de la mediación</li><li>&gt; Visualización hipotética del caso (en caso de ser posible)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Manejo de sentimientos y emociones</li><li>&gt; Contextualización</li><li>&gt; Pensamiento crítico</li><li>&gt; Capacidad de análisis</li><li>&gt; Planeación</li></ul>

FUENTE: M. Suares, (1999).

## Introducción del mediador

En esta etapa el mediador da la bienvenida a las partes y explica la naturaleza de la mediación, lo que es de gran importancia ya que aquí se genera la primera impresión con las partes. Una buena introducción influye en el éxito con que se desarrolle el resto del proceso. En este punto deben quedar claros, por ejemplo, los principios de la mediación, la labor del mediador, lo que las partes esperan del proceso, etc.

<sup>6</sup> Esta es una síntesis de un capítulo del libro de L. P. Parra Rosales (2014), *Educación para el diálogo y la resolución de conflictos*. México: Limusa/Universidad Anáhuac-Catedra Simón Pérez. Manuscrito presentado para su publicación.

- El contenido de la introducción incluye:
- > Saludo y bienvenida, además se pregunta cómo referirse a cada una de las partes.
  - > Explicación de la naturaleza de la mediación y del papel del mediador.
  - > Principios de la mediación: imparcialidad, flexibilidad y confidencialidad.
  - > Mención del proceso a seguir y de la posibilidad de sesiones privadas y de la toma de notas.
  - > Acuerdos de interacción y convivencia.
  - > Datos logísticos.
  - > Aclaración de dudas de los mediados.
- La tabla IV.3 sistematiza las principales tareas y habilidades del mediador.

**Tabla IV.3.** Tareas y habilidades del mediador

PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR O LA MEDIADORA	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apertura</li> <li>&gt; Bienvenida</li> <li>&gt; Establecimiento de los objetivos de la mediación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Saludo y bienvenida</li> <li>&gt; Presentación del mediador</li> <li>&gt; Introducción al proceso de mediación</li> <li>&gt; Explicación de la naturaleza de la mediación y del papel del mediador</li> <li>&gt; Principios de la mediación: imparcialidad, flexibilidad y confidencialidad</li> <li>&gt; Proceso a seguir; posibilidad de sesiones privadas y de toma de notas</li> <li>&gt; Reglas de interacción y convivencia</li> <li>&gt; Aclaración de dudas de los mediados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Establecimiento del <i>rapport</i>*</li> <li>&gt; Establecimiento del encuadre</li> <li>&gt; Manejo de sentimientos y emociones</li> <li>&gt; Claridad, neutralidad</li> <li>&gt; Confidencialidad</li> <li>&gt; Empatía</li> <li>&gt; Visualización de escenarios</li> <li>&gt; Respeto de los acuerdos</li> <li>&gt; Observación</li> <li>&gt; Escucha</li> </ul>

FUENTE: M. Suares (1999).

El *rapport* es una técnica que se utiliza para preparar el terreno que permite conducir la entrevista de la mejor forma posible y obtener de ésta óptimos resultados. Consiste en disminuir la tensión, romper el hielo, hacer que la persona hable con naturalidad y se sienta en sintonía con el proceso y con la otra parte.

### La etapa del *cuéntame o storytelling*

En este momento de la mediación las partes exponen su versión de la historia del conflicto o del asunto que las tiene en la mediación. Es una etapa de comunicación y exploración del problema en su esencia.

En esta parte, el mediador obtiene información del conflicto y utiliza las técnicas de mediación más importantes: la escucha activa y el parafraseo. El mediador debe identificar los intereses y las posiciones de las partes, a fin de conocer las verdaderas causas de dicho conflicto. Asimismo, debe generar empatía con las preocupaciones de las partes.

## Mediados

Cada uno de los mediados expone su versión de los hechos; es decir, narra su historia personal y cómo percibe el conflicto.

## Mediador

- > Provoca empatía.
- > Formula preguntas abiertas.
- > Recuerda las reglas de interacción acordadas en la introducción, si es necesario.
- > Ayuda a los mediados a identificar intereses y posiciones.
- > Aplica técnicas como la escucha activa y parafraseo.
- > Apoya en la identificación de la situación que los tiene en mediación, principalmente los puntos coincidentes y disidentes.

**Tabla IV.4.** Pasos del *storytelling*

PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR O LA MEDIADORA	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Cada uno de los mediados expone su versión de los hechos; es decir, cuenta su historia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Provocar empatía.</li><li>&gt; Formular preguntas abiertas.</li><li>&gt; Recordar las reglas de interacción acordadas en la introducción, si es necesario.</li><li>&gt; Ayudar a los mediados a identificar intereses y posiciones.</li><li>&gt; Aplicar técnicas de escucha activa y parafraseo.</li><li>&gt; Apoyar en la identificación de la situación que los tiene en mediación: puntos coincidentes o disidentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Preguntar e intervenir para obtener información relevante.</li><li>&gt; Escuchar de manera activa.</li><li>&gt; Parafrasear.</li><li>&gt; Resumir.</li><li>&gt; Reformular.</li><li>&gt; Manejar sentimientos y emociones.</li><li>&gt; Evitar juicios, críticas y malas interpretaciones.</li><li>&gt; Verificar las creencias, costumbres y percepciones propias.</li></ul>

FUENTE: M. Suares (1999).

## La lluvia de ideas y generación de opciones

En esta etapa, el mediador apoya a los mediados para la construcción de una lista amplia de posibles soluciones sin evaluar cada una de ellas, sólo con el objetivo de ampliar las posibilidades. Al realizar esta tarea es necesario tener en cuenta los puntos siguientes:

- > Evitar la descalificación mutua de las partes.
- > Anotar en un rotafolios las ideas de los mediados.
- > Hacer una lista, sin juicios de valor ni atribuciones.

- > Conducir a las partes en la elección de la *mejor* opción después de la propuesta de soluciones.
- > Evaluar, por las partes, la viabilidad y conveniencia de cada una de las opciones.
- > Señalar que la mejor opción es la que pone fin a la controversia y que satisface los intereses o necesidades de las partes.
- > Ayudar a las partes a negociar.
- > Escoger una opción que no haya sido considerada anteriormente, si las partes llegan a la conclusión de que esa es la mejor; los mediados pueden hacer una mezcla de las propuestas o modificarlas.

**Tabla IV.5.** Proceso de la lluvia de ideas

PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR O LA MEDIADORA	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Análisis de la problemática.</li> <li>&gt; Generación de opciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Recopilar las ideas de ambas partes; se recomienda hacer una lista (véanse formatos anexos).</li> <li>&gt; Analizar el conflicto.</li> <li>&gt; Enlistar posibles soluciones.</li> <li>&gt; Elegir la mejor opción por parte de los mediados (la mejor opción es la que finaliza la controversia y satisface intereses o necesidades de las partes).</li> <li>&gt; Ayudar a las partes a negociar.</li> <li>&gt; Elegir opción (puede escogerse una no considerada antes si las partes concluyen que esa es la mejor, o pueden mezclar las propuestas o modificarlas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mediar para que las partes eviten descalificaciones.</li> <li>&gt; Enumerar sin juzgar ni criticar.</li> <li>&gt; Empatizar.</li> <li>&gt; Respetar.</li> <li>&gt; Cuidar la integridad personal.</li> <li>&gt; Tener sentido de justicia.</li> <li>&gt; Ser paciente.</li> <li>&gt; Actuar con responsabilidad.</li> <li>&gt; Mostrar flexibilidad.</li> <li>&gt; Dar lugar al sentido del humor.</li> <li>&gt; Autodisciplinarse.</li> <li>&gt; Resistir.</li> </ul>

FUENTE: M. Suares (1999).

## Construcción del acuerdo

Si bien el acuerdo es uno de los posibles resultados de la mediación, no es el objetivo principal de ésta, pues puede no llegarse a un acuerdo.

Si se logra un acuerdo, el mediador apoya a las partes en la especificación de cada uno de sus aspectos así como en su redacción. El acuerdo debe resolver realmente el conflicto, de lo contrario, éste volverá a presentarse con posterioridad entre las partes de alguna u otra manera.

## Redacción del acuerdo

El contenido del acuerdo debe responder a las preguntas siguientes:

- > ¿Quién?
- > ¿Cuándo?
- > ¿Dónde?
- > ¿Cómo?
- > ¿Hasta cuándo?

Es importante que el acuerdo asigne las obligaciones y derechos de cada parte de manera específica, así como los términos en que se llevará a cabo: hora, número de cuenta para el depósito acordado, lugar, etc.

**Tabla IV.6.** Proceso de redacción de un acuerdo

PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR O LA MEDIADORA	HABILIDADES
> Construcción y redacción del acuerdo.	> Verificar que el acuerdo planteado resuelva el problema de fondo para evitar que éste se vuelva a presentar. > Dar seguimiento a los acuerdos y evaluar su cumplimiento.	> Resumir y sintetizar ideas y propuestas.

FUENTE: M. Suares (1999).

## FORMATOS RECOMENDADOS PARA LA MEDIACIÓN

98

Para registrar y concretar los acuerdos, se recomienda el uso de los formatos que muestran las figuras IV.1 a IV.5.

**Figura IV.1.** Formato de establecimiento de problemas

<b>¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS?</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

FUENTE: Cuadro elaborado por los autores del manual, marzo de 2012.

## Mapa del conflicto

Según Marinés Suares (1999), los mediadores necesitan un mapa del conflicto en el que se sugiere detallar los siguientes motivos que han dado pie al conflicto:

- > Problemas de relación entre las partes.
- > Discrepancias en la interpretación de los hechos.
- > Intereses incompatibles.
- > Diferencias de valores.
- > Obstáculos que se oponen al arreglo.
- > Procedimientos destinados a encauzar o resolver la disputa.
- > Factores individuales o estructurales que podrían mejorar la relación.
- > Puntos de coincidencia y valores comunes.

## Identificación de los componentes del problema

Se sugiere imprimir como instrumentos de trabajo para la mediación tanto los formatos como la lista de los problemas detectados:

**Figura IV.2.** Formato de identificación de los componentes del problema

PROBLEMA:		
Cómo afecta a la comunidad	← Componente →	Cómo afecta a la familia

FUENTE: Cuadro elaborado por los autores del manual

**Figura IV.3.** Elaboración de una propuesta de solución

<b>COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>	<b>CÓMO AFECTA</b>	<b>¿QUIÉN ES EL PRINCIPAL GENERADOR?</b>	<b>¿A QUIÉN Y CÓMO LO AFECTA?</b>	<b>¿CUÁNDO Y CÓMO EMPEZÓ?</b>	<b>¿POR QUÉ SIGUE EXISTIENDO?</b>	<b>¿QUÉ PODEMOS HACER PARA RESOLVERLO?</b>

**Figura IV.4.** Diseñando el plan para resolver el problema

<b>¿QUÉ QUEREMOS?</b> (objetivos y metas)	<b>¿QUIÉN LO VA A HACER?</b> (quién es responsable de qué)	<b>¿CÓMO LO VAMOS A HACER?</b> (actividades y métodos de trabajo)	<b>¿CON QUÉ LO VAMOS A HACER?</b> (recursos humanos, materiales, etc.)	<b>¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?</b> (hacer un calendario de actividades)	<b>¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?</b> (espacio físico o geográfico de nuestra acción)

**Figura IV.5.** Documento de mediación

<b>FECHA:</b>		<b>HORA:</b>	
<b>LUGAR:</b>			
<b>PERSONAS PRESENTES EN LA MEDIACIÓN</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>TELÉFONO:</b>	
<b>DOMICILIO:</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>TELÉFONO:</b>	
<b>DOMICILIO:</b>			
<b>ANTECEDENTES DE LA MEDIACIÓN</b>			
<b>HECHOS:</b>			
<b>ACUERDO:</b>			
<b>PARTES:</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>FIRMA:</b>	
<b>NOMBRE:</b>		<b>FIRMA:</b>	
<b>MEDIADOR / A:</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>FIRMA:</b>	

## DISTINTOS TIPOS DE MEDIACIÓN

A continuación se presentan los distintos tipos de mediación que existen para, posteriormente, profundizar en la mediación comunitaria:

- > Comunitaria;
- > Familiar;
- > Empresarial o laboral;
- > Escolar;
- > Sanitaria;
- > Intercultural;
- > Penal;
- > Penitenciaria.

### *Mediación comunitaria*

Es un proceso y un recurso social que permite a quienes forman parte de una comunidad que resuelvan sus conflictos por sí mismos, con la ayuda de uno o varios de sus miembros.

### **¿Qué hace y qué no hace un mediador comunitario?**

Un mediador comunitario es una persona que de manera voluntaria y gratuita presta servicios de mediación a la comunidad a la que pertenece. Su legitimidad deriva del reconocimiento que le otorga la comunidad, de la eficacia de sus servicios, de los valores que practica y promueve, de la confianza que es capaz de generar y de la que su comunidad le asigna.

Algunas de las características que se esperan de un mediador o mediadora comunitaria son las siguientes:

- > Es imparcial y un generador de neutralidad.
- > Promueve la responsabilidad compartida y es él o ella misma corresponsable.
- > Actúa bajo criterios de equidad, responsabilidad social y garantía de los derechos humanos.
- > Es un catalizador al servicio de las partes en su empeño por llegar a un acuerdo o transformar constructivamente el conflicto.
- > Sugiere, recomienda, persuade, orienta, asesora y advierte.
- > Facilita la comunicación.
- > No es un juez, un fiscal, un terapeuta ni un policía.
- > No impone, decide, juzga ni sanciona.
- > Es respetuoso, tolerante y genera respeto.
- > Es confiable; brinda una sensación de seguridad.
- > Preserva la confidencialidad.
- > Genera un ambiente de credibilidad y veracidad.

## Gestión de la mediación comunitaria

De acuerdo con la experiencia de distintos expertos, cualquier persona puede fungir como mediador comunitario; sin embargo, necesita algunos requisitos mínimos. Entre ellos están:

- > Conocimiento de la mediación.
- > Conocimiento del papel de mediador.
- > Manejo del proceso pedagógico de formación de mediadores.
- > Desarrollo de relaciones de corresponsabilidad con otros mediadores.

El trabajo de mediación incluye estrategias destinadas tanto a implantar, desarrollar, fortalecer y consolidar esta actividad comunitaria, como a apoyar a los mediadores en el ejercicio de su papel. Entre tales estrategias se encuentran:

- > Posicionar la figura de la mediación frente a la institucionalidad.
- > Promover y difundir la figura del mediador en las comunidades.
- > Fortalecer la legitimidad de la figura.
- > Canalizar los conflictos.
- > Coordinar los procesos de complementariedad con otros métodos alternativos para resolver conflictos (MASC) y otros espacios de la justicia formal.
- > Generar condiciones de sostenibilidad.

La *corresponsabilidad* frente a los mediados implica:

- > Garantía a su independencia.
- > Garantía al apoyo de su función.
- > Generación de recursos y mecanismos para la protección y la preservación de la figura de la mediación y de los mediadores.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Información sintetizada del manual de la Universidad Externado de Colombia y Alcaldía Mayor de Bogotá (2002), *Capacitación a funcionarios y formación de ciudadanos de Bogotá como mediadores comunitarios para el Distrito Capital: Proceso de mediación y habilidades del Mediador*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Externado de Colombia y Alcaldía Mayor de Bogotá.

## Función social de la mediación

Algunas premisas sobre la función social de la mediación se mencionan a continuación:

- > La comunidad es el ámbito privilegiado para utilizar la mediación como acto de solidaridad, unión y servicio.
- > La mediación es, en sí misma, un proceso de educación informal que favorece la autonomía y la autogestión.
- > La mediación es una conducta ética que incrementa el número de alternativas para afrontar hechos de la vida (se basa en un imperativo ético).
- > Su ejercicio requiere un contexto valorativamente congruente; es decir, que en el medio donde se desarrolla la mediación realmente se crea que es posible la resolución pacífica de los conflictos con la participación de personas imparciales de la comunidad.
- > La mediación opera en contextos no jerarquizados, organizados en relaciones horizontales; es decir, donde se practican los principios de la democracia y se cree en ellos.
- > La mediación favorece el afianzamiento de una cultura democrática y de participación ciudadana que valora a los servidores públicos y comunitarios.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Ibidem*.

## Asuntos en que se puede intervenir con la mediación comunitaria

Entre los principales asuntos en los que se puede intervenir a través de la mediación comunitaria se encuentran:

- > Ansiedad y estrés relacionado con la convivencia y la adaptación a una nueva forma de vida.
- > Conflictos interpersonales.
- > Conflictos familiares.
- > Conflictos entre las familias que habitan en el mismo predio, colonia o barrio.
- > Problemas de relación debidos al género o a diferencias socioculturales.
- > Problemas con las diferentes instancias relacionadas con los servicios públicos (agua, drenaje, pavimentación, entre otros).
- > Dificultades de colaboración entre las personas.
- > Conflictos entre los vecinos y las autoridades locales.

Retomando los conceptos de Cope y Kalantzis (2009) relativos a la multialfabetización, los objetivos a considerar durante la mediación comunitaria se pueden dividir en una dimensión instrumental y socio-afectiva, que se mencionan a continuación:

### Dimensión instrumental

Esta dimensión implica desarrollar actividades encaminadas a:

- > Detectar las necesidades, proponer soluciones y descargar el impacto de los conflictos que surgen de la convivencia cotidiana.
- > Detectar dificultades de convivencia para ser manejadas adecuadamente en los ámbitos personal y social.
- > Definir acuerdos y soluciones para mejorar la convivencia.

- > Articular y unificar los acuerdos para la toma de decisiones que mejoren la convivencia.
- > Generar un espacio de reflexión y análisis que facilite el compromiso social de las personas que viven en una determinada zona.

### Dimensión socio-afectiva

Esta dimensión implica desarrollar dinámicas que se encaminen a:

- > Generar espacios permanentes y sistemáticos de mediación comunitaria capaces de atender los sentimientos que surgen de los conflictos de la convivencia cotidiana.
- > Confrontar los puntos de tensión entre las personas para manejar formas más sanas y positivas del bienestar común.

En mediación se aprende a:

- > Definir el problema.
- > Pensar en varias soluciones.
- > Adivinar posibles consecuencias.
- > Tomar una decisión (Cope y Kalantzis, 2009).

# EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

106

## *Estados Unidos*

En Estados Unidos existe una diversidad de modelos de mediación comunitaria, sin embargo, comparten características que se explican a continuación:

### **La mediación comunitaria**

- > Usa mediadores voluntarios de la comunidad.
- > Depende de una ONG<sup>9</sup> o agencia pública, con una mesa directiva.
- > Representa la diversidad del público.
- > Ofrece acceso directo, sin costos elevados.
- > Promueve relaciones cooperativas en la comunidad.
- > Interviene de modo preventivo o temprano en los conflictos.
- > Ofrece una alternativa a la intervención judicial, en cualquier momento.

Los centros de mediación comunitaria en aquel país son los centros más importantes de formación de mediadores, tanto para el sector privado como para la comunidad. Han desarrollado enfoques realmente innovadores, cubren poblaciones que no tienen acceso a la justicia y brindan un servicio eficiente y de bajo costo.

Según los datos presentados por Nora Femenia (2003) durante el Primer Congreso Internacional

de Mediación en Las Palmas de la Gran Canaria, en Estados Unidos existen más de 550 programas de mediación comunitaria; se cuenta con 19 500 mediadores voluntarios activos, 76 mil ciudadanos educados en los programas, 97 500 casos referidos anualmente y 45 500 casos mediados anualmente.

Entre los resultados de estas prácticas, destacan:

- > A lo largo de todo Estados Unidos, 85% de las mediaciones resultaron en acuerdos.
- > Los acuerdos se cumplen en 90% de los casos.
- > De los participantes de una mediación comunitaria, 95% indica que volvería a usarla si tiene otros problemas en el futuro.
- > La mediación le permite a la comunidad y a sus individuos ir del conflicto a situaciones más cooperativas.

La intervención temprana y los programas de resolución de conflictos complementan el trabajo de los tribunales de justicia. De este modo, se reducen costos y se construye capacidad de manejar conflictos.

Los recursos adecuados, el acceso a todos los residentes de la comunidad y los servicios de alta calidad son los componentes fundamentales de un programa de mediación comunitaria como éste (Femenia, 2003).

<sup>9</sup> Organización No Gubernamental.

## Escocia

El Centro de Mediación Comunitaria Escocés (Scottish Community Mediation Centre) se encarga de la red de mediación comunitaria en Escocia. A lo largo de los años se ha encargado de impulsar procesos estandarizados en el país, mediante las prácticas siguientes:

- > Los mediadores se preparan y son asesorados de acuerdo con normas estándares.
- > Los mediadores comunitarios deberán contar con un sistema de actualización constante que garantice sus competencias.
- > Todos los servicios deben cumplir con las normas establecidas para garantizar la calidad.

## Experiencias nacionales

En México falta la sistematización y la difusión de experiencias de mediación comunitaria. Sin embargo, algunas de las experiencias de los gobiernos locales por promover la mediación comunitaria se mencionan en la tabla IV.7:

**Tabla IV.7.** Experiencias de mediación comunitaria en México

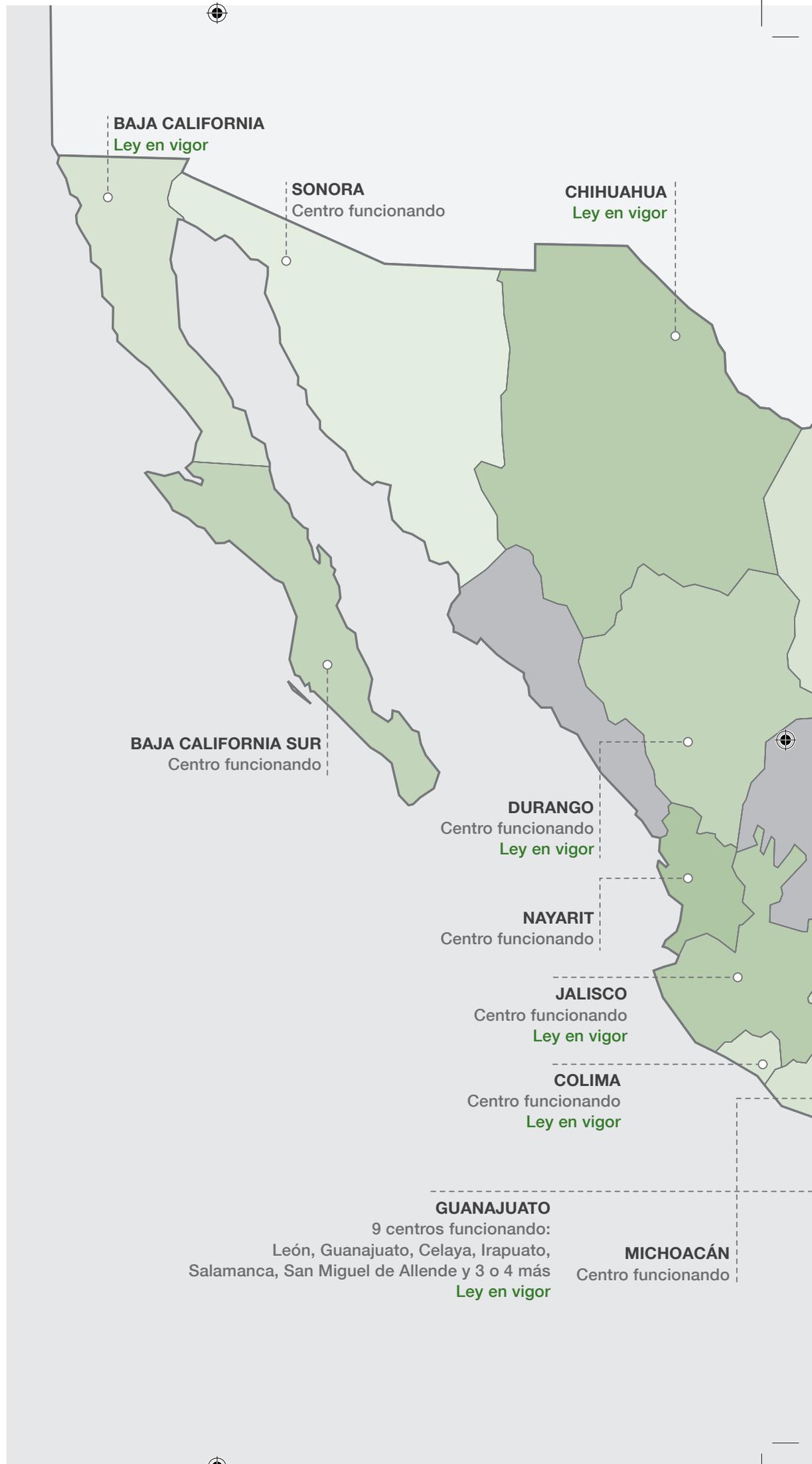
1997	Quintana Roo, Ley de Justicia Alternativa
2001	Baja California Sur, Distrito Federal, Oaxaca y Aguascalientes, Primer Congreso Nacional de Mediación
2002	Ley de Justicia Alternativa de Oaxaca
2007	Ley de Justicia Alternativa de Baja California
2010	Mediadores privados y comunitarios del Tribunal Supremo de Justicia del Distrito Federal
2011	Centro de Justicia Alternativa en Oaxaca
2012	Mediación comunitaria y Justicia Restaurativa en Morelia, Michoacán, municipio de Chalco

FUENTE: Cuadro elaborado por los autores.

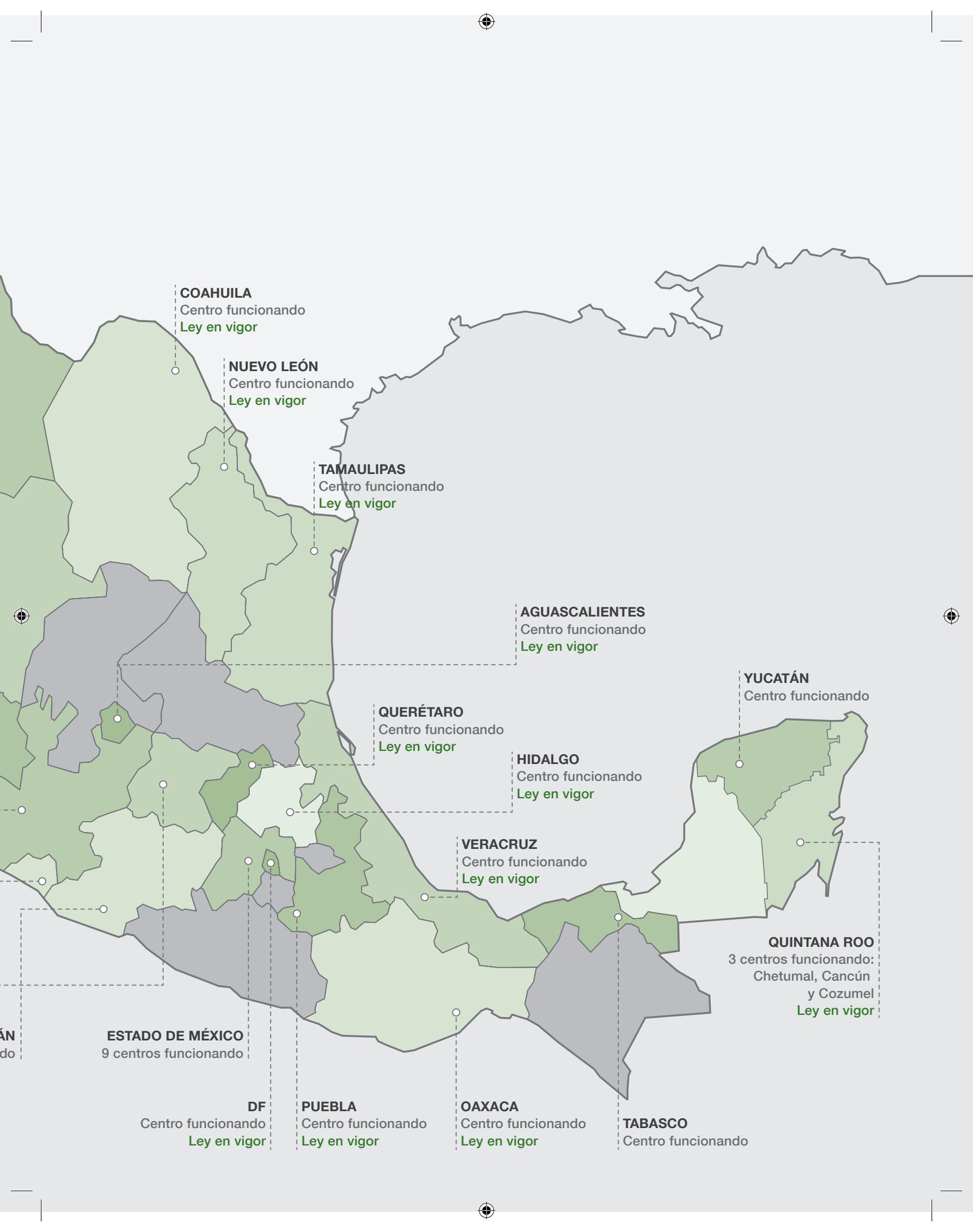
Según datos de Rubén Cardoza, del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Consejo de la Judicatura en Monterrey, Nuevo León, hasta 2008 existían en el país:

- > Aproximadamente 30 programas de mediación pública.
- > Cursos de formación de mediadores y talleres en diversos lugares del país.
- > Alrededor de 12 leyes de mediación o justicia alternativa (reforma al artículo 17 constitucional).
- > Interés en el Poder Judicial de la Federación por el desarrollo y la implementación de la mediación (Cardoza, 2008).

**Figura IV.6.** Mapa de los centros de mediación en los tribunales y leyes de mediación en México, 2008



FUENTE: Mapa tomado de la presentación del M.D.P. Rubén Cardoza Moyrón, del Diplomado en mediación y conciliación de la Universidad Autónoma de Baja California, tomado de: [www.pjbc.gob.mx/instituto/UABC\\_-2\[1\].ppsx](http://www.pjbc.gob.mx/instituto/UABC_-2[1].ppsx)



**COAHUILA**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**NUEVO LEÓN**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**TAMAULIPAS**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**AGUASCALIENTES**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**QUERÉTARO**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**HIDALGO**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**VERACRUZ**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**YUCATÁN**  
Centro funcionando

**QUINTANA ROO**  
3 centros funcionando:  
Chetumal, Cancún  
y Cozumel  
Ley en vigor

**ESTADO DE MÉXICO**  
9 centros funcionando

**DF**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**PUEBLA**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**OAXACA**  
Centro funcionando  
Ley en vigor

**TABASCO**  
Centro funcionando

# MÓDULO 5



## EDUCACIÓN PARA LA PAZ

REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN PARA LA PAZ  
Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
A TRAVÉS DEL DIÁLOGO

## ¿QUÉ ES LA PAZ?

*Si no quieres la guerra, prepárate para la paz.*

GANDHI

La paz no es un momento, no es un ideal, es una construcción cultural y educativa; por tanto, la paz va más allá de la tradicional concepción de ausencia de la guerra con que solemos asociarla. En todo caso, algunos autores han llamado a este tipo *paz negativa*. En este sentido, la paz negativa se refiere al fin de los enfrentamientos violentos entre las partes en conflicto, con la conservación del *statu quo* en el que predominan las injusticias y otras formas de violencia encubiertas, como la estructural, la cultural o la simbólica. En cambio, la paz positiva se refiere a un esfuerzo activo, transformador y potencial del desarrollo y el autodesarrollo pleno de las personas en sus distintas comunidades.

De entre las muchas definiciones de paz, una de las más integradoras es la que se refiere a la paz como el mayor grado de bienestar o satisfacción de las necesidades humanas (Molina y Muñoz, 2004, p. 30). Podemos decir que una sociedad *vive* en paz cuando se satisfacen al máximo las necesidades y los objetivos de todas las personas. Asimismo, podemos sostener que un conflicto se ha resuelto pacíficamente cuando con la solución alcanzada se favorece la mayor parte de los intereses de todos los actores involucrados.

Lograr y mantener la paz implica, por tanto, una acción educativa y proactiva en la que se promuevan relaciones de igualdad y reciprocidad y, como lo señala muy atinadamente Adam Curle: “Una asociación activa, una cooperación planificada, un esfuerzo inteligente para prever o resolver conflictos en potencia” (Valenzuela, 1995, p. 57).

Los formadores y las formadoras que se asuman como constructores de paz en la resolución de los conflictos tienen que familiarizarse e interiorizar el concepto de *educación para la paz*, concebido como:

Un proceso educativo, continuo y permanente, fundamentado en los conceptos definidores de paz positiva, la perspectiva creativa del conflicto, la concepción amplia del desarrollo y los derechos humanos, democracia y que, a través de la aplicación de distintos métodos, pretende desarrollar un nuevo tipo de cultura, la cultura de la paz, que ayude a las personas a develar críticamente la realidad, desigual, violenta, compleja y conflictiva, para poder situarse ante ella y actuar en consecuencia (Jares, 2003, en Hernández, 2011, p. 8).

La preocupación por educar para la paz es muy reciente. No fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, con sus grandes consecuencias de dolor y destrucción, que se empezó a construir una teoría para la paz. Y fue a partir de los años setenta cuando se introdujo el concepto de violencia estructural, el cual ha resultado una de las aportaciones más relevantes de la investigación para la paz ya que contribuyó a analizar las distintas formas de violencia y las interrelaciones que en ella se producen. Desde entonces, numerosos estudiosos de la paz han insistido en que ésta debe ser abordada desde una pers-

pectiva transcultural, plurimetodológica y transdisciplinaria (Molina y Muñoz, 2004, p. 40).

Un mecanismo importante para fortalecer la cultura por la paz es “reconocer las experiencias de la paz —la regulación pacífica de los conflictos y de la *no-violencia*— como filosofías y metodologías del cambio social a lo largo de toda la historia” (Molina y Muñoz, 2004, p. 40).

De ahí la importancia de una investigación para la paz que estimule y potencialice la capacidad transformadora del ser humano frente a los conflictos, empujando hacia la transformación de la realidad y encauzándola a situaciones con una mayor presencia de paz. Además, es necesario hacer un esfuerzo consciente y cotidiano por humanizar el conflicto, y no tolerar la normalización de la violencia en ninguna de sus formas o expresiones.

### ¿Cómo fomentar la paz?

Sin duda, la educación es uno de los ingredientes clave para fomentar la paz entre las nuevas generaciones: una educación que tenga como pilares la promoción del diálogo y la resolución pacífica de los conflictos a través de la cooperación entre las partes, para lograr acuerdos de tipo *ganar-ganar*, donde todas las partes satisfagan sus necesidades e intereses y se posibiliten, además, mejores y mayores acuerdos a futuro.

## Cooperación

*El gran error es que pensamos que ganar significa ganarle al otro, en lugar de enfocarnos en la idea de ganar lo más posible juntos.*

EDWARD KAUFMAN

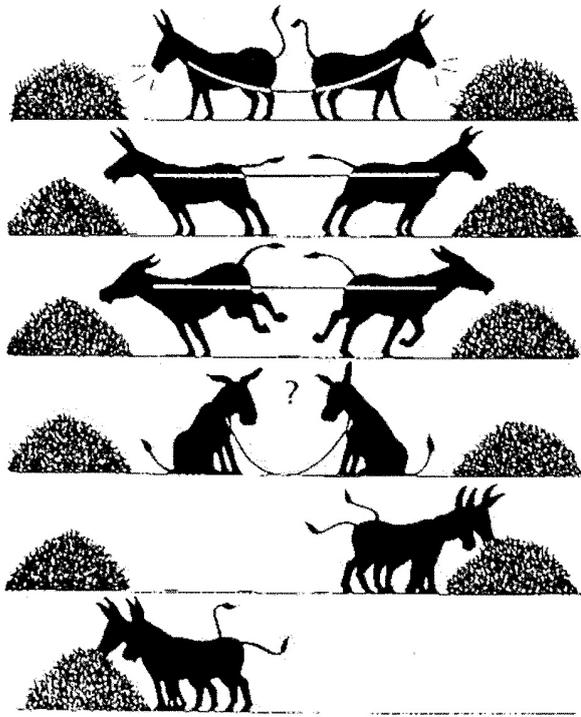
Una de las definiciones más adecuadas del término *cooperación* es la interdependencia recíproca entre las partes para lograr sus intereses y objetivos. En el plano internacional, esto es muy claro en relación con la problemática del cambio climático actual: si todos los países queremos detener la contaminación y los serios deterioros irreversibles que estamos padeciendo, debemos trabajar juntos porque tarde o temprano lo que ocurra en alguna parte del mundo afectará al resto debido a que se trata de un problema común, y por tanto solamente es posible resolverlo de forma conjunta.

La cooperación no se da simplemente como un acto de altruismo o generosidad, sino que responde, en la mayoría de los casos, a intereses individuales, egoístas y racionales. En cierta medida, se promueve la idea de que se está mejor cooperando que no haciéndolo, ya que de otra forma serían muy costosos, o no se lograrían, los objetivos de las partes. La idea anterior se refleja claramente en la figura V.1.

Como se observa en la figura V.1, cuando ambas partes ganan con la cooperación están comprometidas con la solución porque se sienten beneficiadas y han participado en todo el proceso (Cornelius y Faire, 1989, p. 32). Las personas se sienten más comprometidas con las soluciones a los conflictos que ellas mismas han ayudado a desarrollar y que deben ayudar a implementar (Cornelius y Faire, 1989, p. 156).

La cooperación no se da de forma automática, es necesario fomentarla o incentivarla.

**Figura V.1.** ¿Competencia o cooperación?



FUENTE: Misión Civil por la Paz (2000), *Trabajando por la paz: Cuadernos para la formación de promotores y promotoras*. México: Autor, p. 113.

### Factores que *incentivan* la cooperación:

- > Un sistema de recompensas e incentivos.
- > La consideración de que el costo de adoptar una decisión unilateral es muy alto, por lo que cooperar con otro lo disminuye.
- > Un sentimiento de pertenencia y seguridad.
- > Fórmulas de tipo *ganar-ganar*.
- > Reciprocidad en las relaciones para el futuro (“hoy por ti, mañana por mí”).
- > Un tercero puede garantizar o supervisar el cumplimiento de los acuerdos.
- > Una buena comunicación entre las partes beneficia enormemente la cooperación.
- > El reconocimiento de la legitimidad de los intereses del otro.

### Factores que representan un *obstáculo* para la cooperación:

- > El que no exista un equilibrio o un reparto justo de los beneficios.
- > Un número elevado de participantes, lo cual dificulta llegar a acuerdos efectivos o a la repartición equitativa de los beneficios.
- > Que exista una mala comunicación.
- > La desconfianza o el miedo.
- > Una fuerte competencia.

En suma, el objetivo final de la negociación es promover la cooperación entre las partes involucradas. Sin embargo, para agregar valor y agrandar el *pastel*, se requieren comportamientos cooperativos y la disminución de la competencia, la cual divide y dificulta el logro de los objetivos (Susskind, 2004, p. 10). La clave para crear valor es inventar opciones para ganancias mutuas (Susskind, 2004, p. 22). La lluvia de ideas es un paso importante para expandir el rango de propuestas, ya que anima al pensamiento creativo y éste a la cooperación.

## Promover relaciones ganar-ganar

*Puedes ganar una batalla, pero no conquistar la paz.*

ANÓNIMO

114

Es importante promover una educación para la paz en la cual se enseñe que *ganar* es diferente a *ganarle a alguien*, y que la mejor manera de alcanzar nuestros objetivos es ayudando a los otros a conseguir los suyos. El construir relaciones y acuerdos del tipo *ganar-ganar* consiste en buscar el beneficio mutuo. En cambio, quien busca aferradamente su propio beneficio y excluye a los demás, termina por arruinarlos a todos, incluso a sí mismo.

La ventaja de las relaciones *tú ganas-yo gano* es que se descubren relaciones más amplias, y éstas se hacen mejores y más fuertes. Cuando las dos partes ganan, ambas estarán vinculadas a la solución del conflicto y, por tanto, estarán comprometidas a sacar adelante el acuerdo.

Este enfoque requiere que primero busquemos más información acerca de la situación, y que exploremos las opciones antes de pensar en la solución final; para ello, es necesario hacer estas preguntas: ¿por qué necesitan lo que quieren?, ¿dónde se encuentran realmente las diferencias?, ¿cuáles son las opciones? Una vez que se haya reflexionado sobre estas cuestiones, habrá que analizar dónde convergen las diferencias y generar opciones que resulten más benéficas para los dos partes, si hay cooperación: “De esta forma, dejará claro que está tratando a la otra persona como un compañero y no como un contrincante” (Cornelius y Faire, 1989, pp. 23-24). Éste es un enfoque en el que las dos partes hacen algún tipo de concesiones, con las cuales pueden vivir a cambio de satisfacer sus intereses verdaderos.

### Ejercicio V.1. Promover la cooperación

El facilitador o la facilitadora pide a los participantes que se coloquen por parejas frente a frente en sus mesas. Les menciona que ganará la pareja que logre hacer el mayor número de vencidas o pulsos. La clave aquí es que los participantes se coordinen para no pelear y no ejercer una fuerza contraria, sino en hacer bajar simultáneamente los puños para hacer más vencidas juntos.

## *Educación para la paz: Algunas conclusiones*

Una de las mejores inversiones que puede hacer un Estado para el bienestar y el desarrollo pleno, digno y armónico de sus ciudadanos es educar para la paz. Dos de los componentes básicos de este tipo de educación son la promoción del diálogo y la resolución pacífica de los conflictos.

Es importante recordar que tanto el *diálogo* como la *resolución pacífica de los conflictos* no son inherentes a las personas, sino que hay que aprenderlos, ejercitarlos cotidianamente y hacer un esfuerzo consciente para lograrlos, de preferencia mediante el uso de técnicas, herramientas y habilidades como las que se proponen en este libro para que, a través de un diálogo constructivo y transformador, resolvamos nuestros conflictos de forma positiva, y que éstos se conviertan en oportunidades más que en problemas.

Aquí es donde el papel de los formadores se vuelve vital para promover esta cultura de la paz, pero para esto, ellos mismos deben considerarse trabajadores por la paz y acercarse al conflicto de otra forma, como un proceso más de aprendizaje con un gran potencial constructivo. Debemos recordar que la forma en que resolvamos nuestros conflictos es resultado de nuestra formación y nuestra educación. En cierta medida, el resultado dependerá de la capacidad creativa y de las herramientas aprendidas o empleadas, pero sobre todo de la satisfacción y el bienestar de las personas involucradas.

Para ir construyendo una cultura de paz se debe ir creando, paralelamente, una cultura de diálogo donde se escuchen todas las voces para que, de esa

forma, nos transformemos todos. Insistimos en que la educación para la paz requiere un esfuerzo consciente, ya que incluye el cambio de hábitos, de lenguaje y la voluntad de escuchar a los otros, en especial a los que piensan distinto de nosotros. Para ello tenemos que educarnos para dialogar, escuchar, vivir y convivir en paz. Por tanto, así como hemos aprendido a hablar desde niños, debemos enseñarnos a escuchar y a dialogar entre nosotros; ésta es una tarea pendiente y urgente.

La *educación para la paz* tiene que ver con el fortalecimiento de la *democracia*, ya que en la medida en que los conflictos, que surgen inevitable y naturalmente en la sociedad, se puedan resolver de forma no violenta, las personas podrán expresarse más libremente y hacer valer sus derechos, y fortalecer así una sociedad en la que se respeta y valora la diversidad.

Es por ello que la educación para la paz promueve el intercambio cultural y la inclusión de todos sus miembros, propiciando que el conocimiento de la diferencia no anule lo propio sino que, por el contrario, lo enriquezca. En síntesis, una verdadera educación para la paz será aquella que promueva no solamente la aceptación de las diferencias culturales, sino que además promueva el conocimiento, el respeto y el aprecio por ellas.

Una verdadera educación para la paz promoverá y fortalecerá la creación de museos y prácticas de paz, mientras que poco a poco dejará de exaltar y valorar la guerra.

## Ejercicios para promover el diálogo y la resolución pacífica de conflictos

### Ejercicio V.2. Juego de roles

#### El problema de los huevos de avestruz

Este ejercicio se realiza en parejas. A cada miembro se le da uno de los dos personajes del caso para que lo represente en la negociación. Se les pide a los participantes que lean con cuidado sus instrucciones por no más de 5 minutos, y se les indica que luego se reunirán para negociar con su contraparte. La única instrucción es que no es posible enseñar el documento con las instrucciones de su papel. Deben darse entre 15 y 20 minutos para la negociación. Posteriormente, el facilitador o la facilitadora preguntará al grupo cuál de las parejas **no** llegó a un acuerdo, y preguntará por qué.

El facilitador o la facilitadora anotará en el pizarrón las principales dificultades para alcanzar el acuerdo. Enseguida se dialogan las estrategias que utilizaron las parejas que **sí** llegaron a un acuerdo mutuamente satisfactorio, y qué factores contribuyeron a esto. Se recomienda utilizar el mapa para el análisis del conflicto que se incluye en este libro.

A continuación se presentan los dos personajes que se distribuirán entre los participantes.

#### G. Bravo

Usted es el (la) farmacéuta en jefe de la compañía farmacéutica ABC, una firma internacional que se especializa en medicinas para la cura de enfermedades raras. Recientemente ha habido un brote mundial de X-Fluóxido, una enfermedad extraña y contagiosa que produce anomalías físicas y mentales a los seres humanos en gestación.

Hay una emergencia mundial. A menos que se controle el X-Fluóxido rápidamente, existe una gran probabilidad de que un porcentaje inaceptablemente alto de toda una generación de seres humanos sea dependiente, por décadas, de los cuidados de su familia y de la sociedad en general. Economistas de todo el mundo pronostican que los costos aniquilarían a millones de familias y provocarían un colapso extenso del comercio, así como niveles altísimos de desempleo en la industria del consumo. Profesionales de la psicología prevén un impacto emocional catastrófico para familias enteras.

Su compañía ha estado realizando investigaciones sobre el X-Fluóxido y ha identificado un suero que previene la enfermedad: el Agente UO. El suero se fabrica con yema de huevo de un tipo muy raro y escaso de avestruz moteada, originaria de un lejano país africano. Las aves ponen huevos sólo una vez al año, precisamente en este mes. Por lo general, cada año los huevos son guardados cuidadosamente y se venden en restaurantes de etiqueta para espesar sopas especiales. El año pasado los huevos fueron vendidos a un precio promedio de 15 dólares cada uno.

#### P. Gómez

Usted es el químico en jefe de la compañía XYZ, una empresa internacional especializada en la preparación de pesticidas que eliminan insectos peligrosos para las cosechas agrícolas. Recientemente, sus representantes en todas partes del mundo le han informado acerca de un nuevo brote de las mariposas *cottermus*. Esa mariposa puede ser sumamente destructiva para toda clase de árboles y, si no se combate, puede deshojar y acabar con bosques enteros en pocos días. La mariposa *cottermus*, que se creía controlada y casi en extinción, ha reaparecido de repente en grandes cantidades en muchos bosques del mundo y amenaza con extenderse indiscriminadamente. Dentro de dos meses las larvas saldrán de sus huevos, lo que ocasionaría una destrucción masiva de bosques.

Si los bosques son deshojados, los impactos secundarios serán la erosión de los suelos sin precedentes, además de la desestabilización y la pérdida de recursos del agua. La mariposa también podría desplazarse hacia tierras agrícolas y causar serios destrozos a los cultivos. El maíz parece ser especialmente vulnerable al ataque de estos animales.

La única manera de detener a la mariposa *cottermus* es fumigar los bosques infectados con un pesticida especial llamado compuesto UO, una sustancia que no ha sido fabricada por varios años. Contrario a lo que sucede con otros pesticidas, que son compuestos sintéticos, el compuesto UO se fabrica con el cascarón del huevo de una avestruz moteada muy rara que se encuentra en un lejano país de África. Es-

El único propietario de estas raras avestruces vive en aquel lejano país africano. Se rumora que es parte del hampa internacional y que está involucrado en negocios del narcotráfico, además de asesinatos y acciones terroristas. Usted no cree que esta persona sepa que va a surgir una nueva y mayor demanda de su producción de huevos este año ni del uso que se le puede dar a los huevos.

La compañía que usted representa (ABC) necesita los 10 mil huevos que componen la producción de este año para satisfacer el estimado de las necesidades mundiales del suero. La mitad del suero se necesitará para el hemisferio occidental; la quinta parte para México. Su tarea es la siguiente: conseguir la mayor cantidad de huevos posible. Su empresa le ha autorizado gastar hasta 500 mil dólares en la compra de los huevos necesarios.

Parece que además de los restaurantes de etiqueta en todo el mundo existe otra competencia interesada en los huevos. Se rumora que la Compañía Química XYZ también los requiere. Su empresa tiene un juicio pendiente con esa compañía por violación de patentes. Usted tiene autorización para competir con la compañía XYZ por la producción de los huevos ofreciendo dólar a dólar, hasta su límite, con el fin de obtener el cien por ciento de la producción de este año.

En este momento, usted viaja a África para tratar de comprar los huevos de las avestruces moteadas. Le molesta que uno de los beneficiados con el problema sea el hampa. Ahora descubre que la persona sentada a su lado es un agente de la compañía XYZ. Usted intentará convencer a esa persona de que su necesidad por la producción es tan grande que su compañía no puede obtener menos que la totalidad. Si usted puede proteger los intereses de la compañía que representa, con seguridad se convertirá en presidente de la organización y su salario se quintuplicará.

tas aves son escasas y ponen huevos sólo una vez al año, precisamente en este mes. Por lo general, cada año los huevos son guardados cuidadosamente y se venden a restaurantes de etiqueta para espesar sopas especiales. El año pasado, los huevos fueron vendidos a un precio promedio de 15 dólares cada uno.

El único propietario de estas raras avestruces vive en aquel lejano país africano. Se rumora que es parte del hampa internacional y que está involucrado en negocios del narcotráfico, además de asesinatos y acciones terroristas. Usted no cree que esta persona sepa que va a surgir una nueva y mayor demanda de su producción de huevos este año ni del uso que se le puede dar a los huevos.

Como se requerirán miles de huevos para elaborar el pesticida su compañía ha decidido que necesitará toda la producción, que será de 10 mil unidades este año. La mitad del insecticida se necesitará para el hemisferio occidental; la quinta parte para México. Su tarea es la siguiente: conseguir la mayor cantidad de huevos posibles. Su empresa le ha autorizado gastar 500 mil dólares en la compra de los huevos necesarios.

Parece que, además de los restaurantes de etiqueta en todo el mundo, existe otra competencia interesada en los huevos. Se rumora que la compañía farmacéutica ABC también los requiere. Su empresa tiene un juicio pendiente con esa compañía por violación de patentes. Le preocupa que los demás interesados puedan ofrecer un precio más alto por los huevos.

En este momento usted viaja a África para tratar de comprar la producción de huevos de este año. Le molesta que uno de los beneficiados con el problema sea el hampa. Ahora descubre que la persona sentada a su lado es un agente de la compañía ABC. Usted intentará convencer a esa persona de que su necesidad por la producción es tan grande que su compañía no puede obtener menos que la totalidad. Si usted puede proteger los intereses de la compañía que representa, con seguridad se convertirá en presidente de la organización y su salario se quintuplicará.



### Ejercicio V.3. Comunicación efectiva y manejo de emociones

## El caso Karina

El facilitador o la facilitadora puede leer este caso en voz alta y solicitar a los participantes que reflexionen y discutan con las preguntas que se sugieren al final.

118

Karina es una reconocida lideresa que se ha abierto espacios en su partido político dentro de un área del comité estatal en la que pocas mujeres se han especializado. Si bien ella está consciente de ser la única mujer del partido con ese nivel de responsabilidad y que sus colegas varones suelen bromear acerca de esto, Karina siempre ha tratado de no engancharse ni confrontar a ninguno. Al contrario, trata de hacer bien su trabajo y demostrar que está al mismo nivel que cualquiera de ellos.

Un día, en una junta de todo el comité estatal, el secretario general le pide directamente a Karina que por favor ordene el servicio de café para todos los participantes en la reunión. Ella siente que esa petición muestra una vez más el machismo y la mala intención de sus compañeros para con ella. Explota de enojo por la solicitud y sin más preámbulo se sale de la reunión dando un portazo.

- > *¿Les es familiar esta historia?*
- > *¿Hizo bien Karina en reaccionar de esa manera? ¿Por qué?*
- > *¿Qué hubiera hecho usted en el caso de Karina?*

FUENTE: Centro de Colaboración Cívica (2011), "El caso Karina", en *Talleres de Capacitación de Comunicación y Negociación Efectiva*. Centro de Colaboración Cívica (CCC), México.



## ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE

**Actor social.** Sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores y poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad, con vistas a defender los intereses de los miembros que la componen o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias (Kullo, 1993).

**Acuerdo.** Punto de satisfacción, mutuamente aceptado por las partes implicadas, construido gracias al proceso de negociación.

**Agresividad.** Fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le dé. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Las víctimas de las personas agresivas acaban por sentir resentimiento y por evitarlas.

**Capital social.** Conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.

**Comunidad.** Según el grupo IKV Pax Christi (2008), un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común, tales como un idioma, lengua o dialecto, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, etc.

Elementos importantes de una comunidad:

- > **Objetivos comunes.** Los sentimientos, actitudes, conductas, concepciones sobre la vida y objetivos sociales forman la comunidad, y ésta no es más que los intereses individuales puestos en común. Las aspiraciones de cada persona, cuando se comunican a otras, se analizan en grupo y todos las hacen suyas, se convierten en intereses colectivos o comunitarios.
- > **Una historia común.** Cuando hay comunidad, sus miembros reconocen un pasado y un presente del que forman parte, y al hacerlo descubren que hay valores, actitudes y sentimientos comunes. La historia común permite al grupo reconocerse y reconstruir las creencias que, en el pasado, lo prepararon para solucionar sus conflictos de modo pacífico, admitir sus errores y renunciar a las actitudes que lo condujeron a situaciones que hoy considera intolerables. Para que exista comunidad se requiere además una historia

compartida en común: la historia que todos pueden narrar y valorar de manera parecida.

- > **Una visión colectiva.** La construcción del futuro de una comunidad es una decisión colectiva. El porvenir, común o individual, no llega por accidente ni caído del cielo: lo edificamos o construimos día a día a partir de la historia, porque nos permite saber en qué somos fuertes y en qué débiles.

**Deterioro del tejido social.** Debilitamiento o rompimiento del tejido social significa el aislamiento del individuo de la sociedad debido a la pérdida de sus principales redes sociales y de valores como la confianza y la solidaridad. El tejido social también se debilita cuando las normas de convivencia ciudadana no son respetadas, sino violentadas impunemente, o cuando las leyes son fácilmente irrespetadas e incumplidas.

**Empatía.** Capacidad de identificarse con el otro para entenderlo. Se encuentra relacionada con ponerse en los zapatos de la otra persona para poder imaginar y sentir lo que ésta siente. Por ello es esencialmente afectiva.

**Imparcialidad.** En un proceso de mediación, el tercero, es decir, el mediador, es independiente y autónomo de las partes, por lo que debe tomar distancia ante las posiciones o necesidades de éstas. Ello le permitirá una mejor comprensión de los intereses de ambos lados y del conflicto en general.

**Inclusión social.** Forma ampliada de la integración. En lugar de poner el acento sólo en una estructura a la cual los individuos deben adaptarse para incorporarse a la lógica sistémica, ella también supone el esfuerzo por adaptar el sistema de manera tal que pueda incorporar a una diversidad de actores e individuos. La inclusión no sólo supone mejorar las condiciones de acceso a canales de integración, sino también promover mayores

posibilidades de autodeterminación de los actores en juego.

**Interdependencia.** El reconocimiento de que ambas partes dependen en menor o mayor medida la una de la otra para conseguir sus metas; en ella, el éxito de una parte está vinculado al éxito de la otra, uniéndolas en un proceso común.

**Intereses.** Provecho que se busca a partir de las necesidades, temores, deseos, preocupaciones o esperanzas que nos orillaron a un acercamiento con nuestra otra parte.

**Paz.** Proceso de realización de la justicia en los distintos niveles de relación humana. Es un concepto dinámico que nos lleva a aflorar, afrontar y resolver los conflictos de una forma no violenta y cuyo fin es el logro de una armonía de la persona consigo misma, con la naturaleza y con los demás (Misión Civil por la Paz, 2000, p. 55).

**Poder.** Influjo relativo; depende del contexto y siempre se da en comparación con algo o alguien. La definición clásica de Robert Dahl señala que *A* tiene poder sobre *B* en la medida en que consigue que haga algo que de otra forma éste no haría (Dahl, 1957). El poder tiene que ver con la capacidad de lograr los objetivos. Una definición reciente e interesante sobre el poder sostiene que éste se puede entender como la fuerza de *A* sobre *B*, que se basa en la dependencia que tiene *B* de *A* para lograr sus intereses. Lo importante en cuanto al poder no es cuánto de él se tiene, sino cómo se utiliza o maneja.

**Posiciones.** Demandas, pretensiones y exigencias que plantean las partes en una negociación. Son los puntos concretos que las partes creen que desean: dinero, plazos, condiciones, etc. Tienden a identificarse con resultados específicos y concretos.

**Proceso.** La negociación entendida como algo dinámico. No se trata de un momento específico en el que hablamos con nuestro interlocutor, sino del progresivo desarrollo que finaliza con un acuerdo.

**Resolución de conflictos.** Forma de abordar las causas del conflicto abierto y de construir relaciones nuevas y duraderas entre los grupos hostiles (CDHDF, 2009, p. 20).

**Transformación del conflicto.** Gama más amplia de raíces sociales y políticas del conflicto y búsqueda de transformación de las situaciones de injusticia en cambios sociales y políticos positivos. Ésta es la estrategia más amplia y de mayores alcances, es también la que requiere de un compromiso más abarcador y de más largo plazo (CDHDF, 2009, p. 20).

**Violencia.** Actitud o comportamiento que constituye una violación o un arrebato al ser humano de algo que le es esencial como persona (integridad física, psíquica o moral, derechos, libertades, etcétera). Puede provenir de personas o instituciones y puede realizarse de forma activa o pasiva. Además de la violencia directa existe la violencia estructural, de la cual tal vez es más difícil tomar conciencia, pero es la más cotidiana en nuestra sociedad (Misión Civil por la Paz, 2000, p. 55).

## Fuentes bibliográficas

- Allport, G. W. (1954). *La naturaleza de los prejuicios*. Buenos Aires: Eubeba.
- Beltri, F. (2000). *Aprender a negociar*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Boal, A. (2004). *El arcoíris del deseo. Del teatro experimental a la terapia*. Barcelona: Alba.
- . (2008). *Juegos para actores y no actores*. (4a. ed.). Barcelona: Alba.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2004). "Symbolic violence", en N. Scheper-Hughes & P. I. Bourgois. *Violence in War and Peace: An anthology*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Breon, R. (1997, septiembre). "Museums that commemorate peace instead of war". *The Chronicle of Higher Education*, Toronto: University of Toronto, B5-6.
- Calderón, P. (2009). "Teoría de conflictos de Lohan Galtung". *Revista de Paz y Conflictos*, 2, 60-81.
- Cardoza, R. (2008). Presentación del Diplomado en mediación y conciliación de la Universidad Autónoma de Baja California, tomado de: [www.pjbc.gob.mx/instituto/UABC\\_-2\[1\].ppsx](http://www.pjbc.gob.mx/instituto/UABC_-2[1].ppsx). Fecha de acceso: marzo de 2012.
- Castañeda G., M. (2011). *Escuchar(nos)*. México: Taurus.
- Centro de Colaboración Cívica (2011). "El caso Karina", en *Talleres de Capacitación de Comunicación y Negociación Efectiva*, Centro de Colaboración Cívica (CCC), México.
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2009). *Curso-taller de resolución no violenta de conflictos*. Mimeo. México: Autor. Serie de Capacitación Interna.
- Cope, B. y Kalantzis, M. (2009). "Multiliteracies: New Literacies, New Learning". *Pedagogies: An International Journal*, 4 (3), 164-195.
- Cornelius, H. y Faire, S. (1989). *Tú ganas/Yo gano: Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Barcelona: Gaia.
- Covey, S. (1990). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas: Lecciones poderosas para el cambio personal*. Nueva York: Fireside Book.
- Dahl, R. (1957). "The concept of power", *Behavioral Science*, 2, Department of Political Science, Yale University, p. 201.
- Darino, M. y Gómez, M. (2007). *Resolución de conflictos en las escuelas: Proyectos y ejercitación*. México: Espacio.
- Decker, B. (1992). *El arte de la comunicación: Cómo lograr un impacto interpersonal en los negocios*. México: Universidad Iberoamericana.
- Diane Dreher, D. (1997). *The tao of personal leadership*. Nueva York: Harper.
- Díez-Gochi Tapia, F. (1999). "Percepciones y narrativas", en *Herramientas para trabajar en mediación* (pp. 68-98). Buenos Aires: Paidós.
- Donaldson, M. (2006). *Negociación para dummies*. Bogotá: Norma.
- Espinosa, R. (2011). *Manual del participante: Comunicación y negociación efectiva*. México: Centro de Colaboración Cívica / Friedrich Ebert Stiftung.

- . y Parra Rosales, L. P. (2011, noviembre). Mediación. Módulo de la maestría en Educación para la Paz de la Universidad de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Femenia, Nora (2003) Documento presentado en el 1er Congreso Internacional de Mediación en Las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Figueroa, M. E. et al. (2002). *Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and its Outcomes, Communication for Social Change*. (Working paper series: 1). Maryland: The Rockefeller Foundation y Johns Hopkins University Center for Communication Programs, 2-11.
- Fisas Armengol, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Fisher, R. et al. (1985). *Sí... ¡De acuerdo!: Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Font Barrot, A. (1997). *Negociaciones: Entre la cooperación y el conflicto*. Barcelona: Grijalbo.
- Galtung, J. (2000). *Conflict transformation by peaceful means (The Transcend Method)*. Nueva York: United Nations Disaster Management Training Programme.
- Gómez-Pomar Rodríguez, J. (1992). *Teoría y técnicas de negociación*. México: Ariel.
- González Saravia, D. (2001). *Manual de instrumentos para el manejo de conflictos*. México: Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara.
- Grupo de Educación Popular con Mujeres GEM (2003), *Eduquemos para la paz*, México: GEM.
- Hernández, G. (2011). *Guía de gestión y resolución de conflictos: Manual para participantes. Programa de profesionalización y fortalecimiento institucional para las OSC*. México: Indesol.
- Herzig, M. y Chasin, L. (2006). *Promoviendo el diálogo a través de las divisiones: Guía de componentes básicos del Proyecto de Conversaciones Públicas (PCP)*. Massachusetts: Public Conversation Project.
- IKV Pax Christi (2008). *Guía para impulsar la mediación comunitaria*. Barcelona: López.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) (1996). *Memorias. Taller sobre Mecanismos Alternativos para Resolución de Conflictos*. Costa Rica: Autor.
- Kahane, A. (2005). *Cómo resolver problemas complejos: Una novedosa manera de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*. Bogotá: Norma.
- Kaufman, E. (2008). *Talleres innovadores para la transformación de conflictos*. Mimeo. Maryland: Universidad de Maryland.
- Kullo, D. (1993) *Planificación participativa y hábitat popular*. Mimeo. Buenos Aires.
- Lederach, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas: Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Clara-Semilla.
- . (2003). *The little book of conflict transformation*. Pennsylvania: Good Books.
- Misión Civil por la Paz (2000). *Trabajando por la paz: Cuadernos para la formación de promotores y promotoras*. México: Autor.
- Mitchell, C. R. (1981). *The structure of international conflict*. Nueva York: St. Martin's.
- Molina, B. y Muñoz, F. (eds.) (2004) *Manual de paz y conflictos, EIRENE-Instituto de la Paz y los Conflictos*. Granada: Universidad de Granada.
- Moore, M. (1996). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Munné, M. y Mac-Cragh, P. (2006). *Los 10 principios de la cultura de la mediación*. Barcelona: GRAO.
- Parra Rosales, L. P. (2014). *Educación para el diálogo y la resolución de conflictos*. México: Limusa/ Universidad Anáhuac-Cátedra Simón Pérez. Manuscrito presentado para su publicación.
- Patton, B., et al. (2000). *Obtenga el Sí: el arte de negociar sin ceder*. (2a. ed.). México: Continental.
- Reychler, L. (2001). "Dialogue and Listening", en L. Reychler y T. Paffenholz, *Peacebuilding: A field guide*. San Diego: Lynne Rienner Publishers.
- Rodríguez, A. (1996). "Psicología social de los prejuicios", en J. Álvaro et al., *Psicología social aplicada* (pp. 296-315). México: McGraw-Hill.

- Rosenberg, M. (2009). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Ruiz Sánchez, L. (1995). “Fundamentos de las negociaciones internacionales”, en *Las negociaciones internacionales* (pp. 13-68). México: Secretaría de Relaciones Internacionales/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Sebenius, J. and Lax, D. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. Nueva York: Free Press.
- Seminario de Educación para la Paz y Asociación Pro Derechos Humanos (2003). *La alternativa del juego 2: Juegos y dinámicas de educación para la paz*. Madrid: Catarata, serie Edupaz, 26.
- Suares, M. (1999), *Mediación: Conducción de disputas, comunicaciones y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- . (2002) *Proceso de mediación y habilidades del mediador*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá/Universidad Externado de Colombia.
- Susskind, L. (2004). *Una guía breve para construcción de consensos: Una alternativa para grupos, organizaciones y agrupaciones ad-hoc que quieran operar por consensos*. Mimeo. Traducción al español de M. T. Morfin, E. Orfin y M. Hernández. México: Centro de Colaboración Cívica.
- Tahan, M. (1996). *El hombre que calculaba*. México. Limusa.
- Universidad Externado de Colombia y Alcaldía Mayor de Bogotá (2002). *Capacitación a funcionarios y formación de ciudadanos de Bogotá como mediadores comunitarios para el Distrito Capital: Proceso de mediación y habilidades del mediador*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Externado de Colombia y Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Valenzuela, P. (1995). “La estructura del conflicto y su resolución”, en *Democracia y conflicto en la escuela, documento para los talleres sobre Resolución de Conflictos y Democracia en Bogotá, Cali y Cartagena* (pp. 55-64). Mimeo. Bogotá: Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán/Ministerio de Educación/Organización de Estados Americanos.
- . (1998, noviembre). “Intermediación y resolución de conflictos violentos”, en *Papel Político*, 8, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Welton, Gary (1996). “Las partes en conflicto: Sus características y percepciones”, en K. Grover Duffy et al., *La mediación y sus contextos de aplicación* (pp. 22-56 ). Barcelona: Paidós.

Muñoz, Y. *et al.* (2010). *Guía para el diálogo y la resolución de los conflictos cotidianos*, Gernika: Diputación de Gipuzkoa. Recuperado de [http://www.gernikagoratur.org/pdf/vidaguiadialogo\\_c.pdf](http://www.gernikagoratur.org/pdf/vidaguiadialogo_c.pdf) (fecha de consulta: 23 de mayo, 2013).

Real Academia de la Lengua Española (2010). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html> (fecha de consulta: 18 de mayo, 2013)

### Películas

#### Sobre conflicto y negociación:

- > *Doce hombres en pugna*  
(película entera en español)
  - [http://www.youtube.com/watch?v=04\\_WmeIFpfw](http://www.youtube.com/watch?v=04_WmeIFpfw)

### Videos

#### Conflictividad social

- > <http://www.youtube.com/watch?v=QD6jd7yJjTE&feature=endscreen&NR=1>

#### Conflicto y escalamiento del conflicto

- > La guerra en rosa
  - <http://www.youtube.com/watch?v=Fqbzbgvad20>
- > No es mi problema (8 minutos)
  - <http://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJfOU&feature=relate>
- > Estereotipos  
*Diferencias entre hombres y mujeres*
  - <http://www.youtube.com/watch?v=uGsuubNpdr4>
- > Percepciones y prejuicios  
Las caras del enemigo (*Faces of the enemy*) de Sam Keen
  - <http://www.youtube.com/watch?v=JDq2Ja3DlGg>
  - <http://www.youtube.com/watch?v=9zBZ8uvBmjk&feature=related>

- > Estereotipos: Los Picapiedra, estereotipos de género en series infantiles
  - [https://www.youtube.com/watch?v=6c\\_IH7v\\_w30](https://www.youtube.com/watch?v=6c_IH7v_w30)
- > Cómo se imponen los estereotipos en los niños
  - <https://www.youtube.com/watch?v=EbT-kpKyHZk>
- > Prejuicios (correr como mujer)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs&feature=share>
- > *Think for yourself*
  - <https://www.youtube.com/watch?v=XPYPm25boh0>
- > Manejo de emociones
  - Abrazos
    - <http://www.youtube.com/watch?v=8XWaTt2GGow>
  - Pedir perdón
    - <https://www.youtube.com/watch?v=RtDIHoaknUs>

### Comunicación en general

- > <http://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o>
- > [https://www.ted.com/playlists/92/listen\\_up](https://www.ted.com/playlists/92/listen_up) de Julian Treasure
- > [https://www.ted.com/playlists/26/our\\_digital\\_lives](https://www.ted.com/playlists/26/our_digital_lives) de Sherry Turkle
- > Secretos del lenguaje corporal
  - <https://www.youtube.com/watch?v=Arwm7VMZYxQ>
- Diferencias hombres y mujeres
  - <https://www.youtube.com/watch?v=y-SOsmeuAk0>

### Comunicación no verbal

- > The History Channel. Los secretos del lenguaje corporal:
  - <http://www.youtube.com/watch?v=zTJBAMp8x>
- > Lenguaje no verbal
  - <https://www.youtube.com/watch?v=HEUr4Sk8btw>
- > Comunicación asertiva
  - <https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58>

### Videos adicionales para mediación escolar

- > Distintas etapas del proceso de mediación escolar (Torregó)
  - Parte 1
    - <http://www.youtube.com/watch?v=M29IVbp7EaI>

- > Parte 2
  - <http://www.youtube.com/watch?v=jDjkM2VuUfo>
- Parte 3
  - <http://www.youtube.com/watch?v=hIBlAwzYidw>

### Otros videos de mediación escolar

- > <https://www.youtube.com/watch?v=i4u0-gi7dsg>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=VZX1S7TKgZI>

### Violencia de género que imitan los y las menores

- > <https://www.youtube.com/watch?v=0n-yXRLvtl8>

### Bullying

- > <https://www.youtube.com/watch?v=13Iv7eE7SyY>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=EVz5vfbB3p4>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=HRKJAT749H4>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=UNZKKoy4US0>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=MdsKjnHRYoQ>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=gBZTStdpwYg>
- > <https://www.youtube.com/watch?v=f-8s7ev3dRM>

### Distintos tipos de mediación

- > Un caso real de mediación por etapas
  - <https://www.youtube.com/watch?v=dbJbEPBZDNU>
- > Mediación comunitaria
  - [https://www.facebook.com/video/embed?video\\_id=10152143713625311](https://www.facebook.com/video/embed?video_id=10152143713625311)» width=»720» height=»404» frameborder=»0»></iframe>
- > Mediación familiar
  - <https://www.youtube.com/watch?feature=related&v=rVzxQ8dUcPc&app=desktop>
- > Cooperación
  - <http://www.youtube.com/watch?v=qvF3jfSWq8A>

*Manual para la formación y capacitación en mediación comunitaria* se terminó de imprimir en el mes de febrero de 2015 en los talleres de Aquarela gráfica SA de CV, Andalucía 151, Colonia Álamos, delegación Benito Juárez, C.P. 03400, México D.F., con un tiraje de 1 500 ejemplares.

