

Manual de Gestión y Resolución de Conflictos

Gustavo Hernández Orta



Inclusión y Equidad
Consultora Latinoamericana

Manual de Gestión y Resolución de Conflictos

Autor:

Gustavo Hernández Orta



Inclusión y Equidad
Consultora Latinoamericana

Manual de Gestión y Resolución de Conflictos

Título derivado del proyecto:
Módulo de Gestión y Resolución de Conflictos Nivel II

1ª edición, julio de 2012
© Inclusión y Equidad Consultora, SC

Autor:
Gustavo Hernández Orta

Colaboradores:
Christian Rojas Rojas
Rossana Ramírez Dagio

Asesora:
Sylvia Aguilera García

Diseño gráfico y editorial:
Gabriela Monticelli
Taller de Sueños • contacto.taller.ds@gmail.com

Inclusión y Equidad Consultora S.C.
Patriotismo #23, Col. Escandón
Del. Miguel Hidalgo, CP 11800
México, D.F.
Tel.: 5536 7130

www.inclusionyequidad.org

Indesol

Instituto Nacional de Desarrollo Social

La presente obra fue realizada con el apoyo del Instituto Nacional de Desarrollo Social a través del Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional para las OSC.

Los puntos de vista expresados en esta publicación no representan necesariamente las opiniones de la institución antes citada.

Se permite la reproducción total y parcial del presente manual, citando la fuente.

Impreso en México / Printed in Mexico



Acerca del autor

Gustavo Hernández Orta

gustavo.hernandez@inclusionyequidad.org

Autodidacta con estudios de Letras Hispánicas en la UNAM. Diplomado en Educación en valores por la AMNU y la Escuela Metodológica Nacional del IMDEC. Ha trabajado como investigador en el CEE, A.C.; asesor para la SEByN de la SEP; fue fundador del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad - Centro de Promoción para la Paz A.C.; director de la Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, A.C.; colaboró en la Misión Civil por la Paz. Recientemente participó con ACUDE, A.C., en la elaboración de los contenidos para la Consulta Infantil y Juvenil 2012 del IFE; también acompaña al grupo Incidencia Civil en la Educación, A.C.

Actualmente es Coordinador de capacitación de la oficina en México de Inclusión y Equidad Consultora, SC.

Acerca de los colaboradores

Christian Rojas Rojas

christian.rojas@inclusionyequidad.org

Tiene estudios de Pedagogía y Ciencias Sociales con Especialidad en Educación, Derechos Humanos y Negociación y Mediación de Conflictos.

En México, ha trabajado en organismos civiles como Amnistía Internacional- Sección México, Sin Fronteras, Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez y Misión Civil por la Paz, entre otros. Participó en la elaboración del Diagnóstico sobre la Situación de los Derechos Humanos en México coordinado por Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. En los espacios gubernamentales, ha ocupado diversos cargos en el Gobierno Federal y Gobierno del Distrito Federal.

Actualmente es Director Ejecutivo de la Oficina Inclusión y Equidad Consultora- México.

Rossana Ramírez Dagio

Rossana.ramirez@inclusionyequidad.org

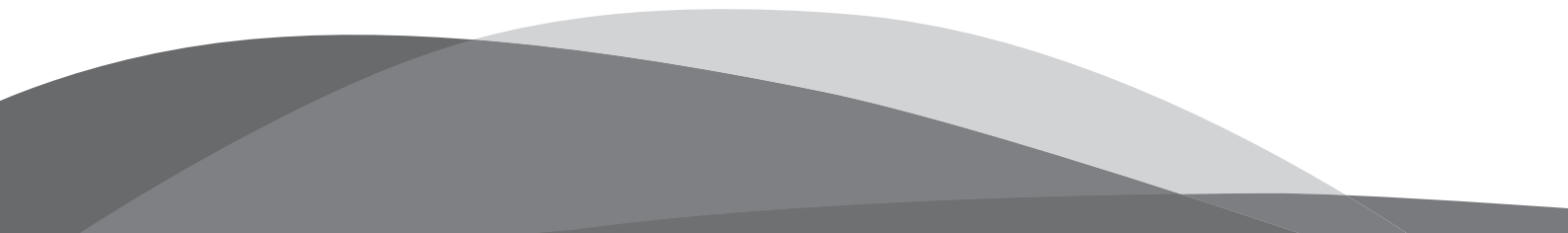
Tiene estudios de licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Periodismo por la UNAM, además de estudios en género, educación y derechos humanos.

En organismos civiles destaca su desempeño como Directora de Promoción en la Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, también ha participado en iniciativas internacionales como Women Waging Peace y la Red Latinoamericana de Constructores de Paz;

además, integró el equipo coordinador de la Misión Civil por la Paz y formó parte del Comité Ejecutivo Nacional Amnistía Internacional- Sección México.

Ha ocupado el cargo de Subdirectora de Formación Profesional en la Coordinación del Servicio Profesional de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

Actualmente es Coordinadora de Fortalecimiento Institucional de la oficina en México de Inclusión y Equidad Consultora, SC.



Acerca de Inclusión y Equidad Consultora, SC

Quiénes Somos

Somos un equipo de especialistas latinoamericanos que compartimos una visión común del desarrollo en nuestra región y que queremos contribuir a generar o fortalecer condiciones para la inclusión social, la sostenibilidad del desarrollo y la equidad en sus distintas dimensiones.

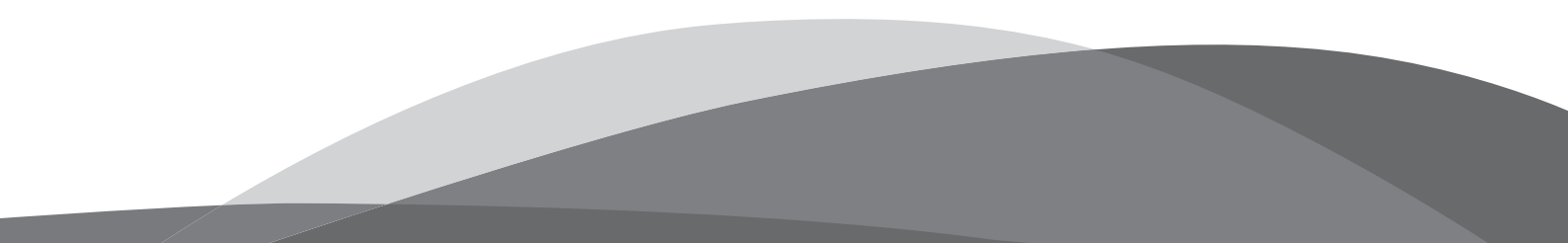
Nuestra experiencia se desarrolla principalmente en el ámbito de las políticas públicas con instituciones de los gobiernos de América Latina y El Caribe, con organizaciones y redes sociales, con Organismos No Gubernamentales y con comunidades.

Inclusión y Equidad Consultora (IyEC) cuenta con sedes permanentes en la Ciudad de México y en Santiago de Chile.

Fortalezas

- ✓ Un fuerte compromiso ético con los valores de la democracia, la solidaridad, los derechos humanos, la inclusión y la equidad.
- ✓ Un equipo que reúne distintas disciplinas (sociología, economía, evaluación, trabajo social, educación, comunicación social, salud pública, psicología social y terapia corporal).
- ✓ Un equipo que se actualiza permanentemente (con estudios de maestría en gestión, políticas públicas, derechos humanos, etc.).
- ✓ Profesionales con más de 20 años de trayectoria en proyectos de desarrollo en diversos países de la región.
- ✓ Experiencia profesional tanto en Organismos No Gubernamentales como en Asociaciones Civiles y cargos de alto nivel en la administración pública.
- ✓ Experiencia en diversos países de América Latina con redes de profesionales especialistas en las temáticas de inclusión y equidad.

Para mayor información, visite:
<http://www.inclusionyequidad.org/>



Índice

Presentación	8
Metodología	9
¿Cómo usar este manual?	9
Sesión 1. El conflicto como proceso	11
1.1 Detección de un conflicto	12
1.2 Presentación	14
1.3 Presentación de los participantes y evaluación inicial	16
1.4 ¿Qué es el conflicto?	18
1.5 El proceso de construcción de los conflictos	21
1.6 Características, funciones y tipos de conflicto	23
1.7 Estilos para responder al conflicto	27
1.8 Percepciones sobre el conflicto	31
1.9 Las emociones en el conflicto	34
1.10 Diferentes abordajes de los conflictos	36
1.11 Evaluación del día	41
Sesión 2: Herramientas para resolver los conflictos	43
2.1 Apertura, recapitulación del día anterior y evaluación parcial	44
2.2 Herramientas personales	45

2.3 Comunicación: la escucha activa	46
2.4 Comunicación: la expresión asertiva	50
2.5 Comunicación: las habilidades para el diálogo	53
2.6 Herramientas organizacionales.	55
2.7 Análisis del conflicto: línea del tiempo	58
2.8 Análisis del conflicto: mapa del conflicto	60
2.9 Análisis del conflicto: intereses y necesidades	63
2.10 Evaluación del día	65
Sesión 3: Estrategias de intervención para la transformación del conflicto	66
3.1 Apertura y recapitulación	67
3.2 Estrategias de intervención en conflictos	68
3.3 Reconocimiento de la etapa	69
3.4 Vías de solución: negociación-mediación	71
3.5 Vías de solución: mediación	73
3.6 Vías de solución: negociación	76
3.7 Vías de solución: el tercer lado, mediación multiactor	79
3.8 Vías de solución: plan de trabajo	82
3.9 Evaluación final	84
Anexos	85
Referencias	96

Presentación

Encarar los conflictos¹ de una manera creativa y propositiva o de forma destructiva, depende de cómo nos hayamos preparado, conscientemente o no, para ello. La comprensión tradicional del asunto se refleja en disposiciones directivas o preceptivas que casi exclusivamente atañen al arbitraje o al juicio, dejando poco o nulo espacio al desarrollo de las habilidades necesarias para negociar y resolver autogestivamente nuestras diferencias.

El modo en que enfrentamos el conflicto es producto de los aprendizajes que hemos tenido durante nuestra vida. Estas capacidades de respuesta pueden y deberían ser mejoradas para lograr que las soluciones de los conflictos sean equitativas, justas y proveedoras de una vida sana.

Durante años, muchas personas en muchos lugares del mundo han ensayado diversas aproximaciones a la difícil tarea de afrontar los conflictos en lugar de ignorarlos, de esta forma se ha desarrollado un campo de conocimiento alrededor del tema y múltiples experiencias han derivado en ideas, técnicas, métodos y modelos de solución a los conflictos.

El presente documento es una propuesta que abrevia en varios de estos trabajos y pretende ser un aporte para el conocimiento y aprendizaje de capacidades personales, interpersonales e interinstitucionales para la búsqueda y el logro de soluciones autogestionadas de los conflictos.

¹ Los conflictos pueden tener dos dimensiones: los personales —como cuando alguien quiere decidir si algo le agrada o desagrada y debe o no alejarse de ello—, e interpersonales: entre dos o más personas —como los que suceden entre organizaciones o grupos sociales—. En este manual sólo nos referimos a los segundos.

Metodología

Cada actividad del manual contiene su propio propósito, los pasos o desarrollo de la misma, su cierre o finalización y se incluyen sugerencias para el facilitador, de manera que el material puede ser empleado por cualquiera que tenga nociones básicas y práctica de trabajo con grupos, gracias a esta estructura, a las lecturas contenidas y las recomendaciones bibliográficas.

Los resultados que la gente y las organizaciones obtienen del taller están contemplados en los propósitos de cada actividad, ellos marcan el objetivo y condicionan el derrotero a seguir en cada momento del taller.

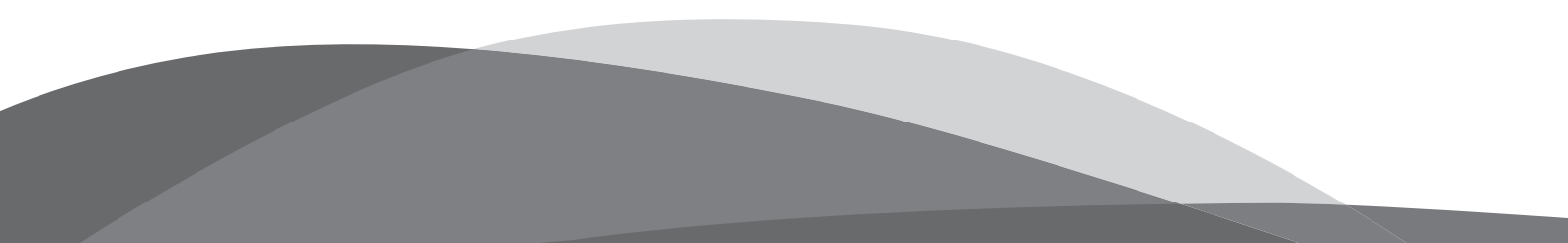
¿Cómo usar este manual?

En cada sesión se encuentran títulos sobre los cuales conviene hacer algunas precisiones para quien facilite el taller:

- ▶ **Sesión.** La propuesta está dividida en tres sesiones (tres días) de trabajo, pero puede ser modificada según la necesidad.
- ▶ **Tema / Actividad.** Estos son los temas seriados de la propuesta, pero también se pueden emplear como fichas para ser trabajadas por separado.
- ▶ **Tiempo.** Como en toda propuesta, este debe considerarse sólo como un indicativo; quien facilita el taller puede ampliarlo o reducirlo según su interés de profundización en el tema.
- ▶ **Propósito de la actividad.** Expresa claramente lo que se busca como fruto del momento de trabajo. Puede considerarse también como base para la elaboración de un sistema de evaluación del proceso.
- ▶ **Introducción al tema.** Estas notas sirven para que el(la) facilitador(a) pueda contar con una breve información relativa al tema. **No son para ser leídas al grupo**, sino para preparar la sesión de antemano y, en un momento de necesidad de recursos discursivos, puedan servir como guía rápida que permita recordar conceptos y hacer aclaraciones o sugerencias durante el taller.
- ▶ **Técnica.** Nombra la forma de la actividad que se llevará a cabo en ese momento del taller.

- ▶ **Desarrollo.** Describe la secuencia de pasos para realizar la actividad.
- ▶ **Sugerencias para el facilitador.** Enfoca el trabajo del facilitador durante las actividades.
- ▶ **Materiales de apoyo.** Sugiere una lista mínima de materiales necesarios para llevar a cabo la actividad.
- ▶ **Láminas de presentación.** Indica cuál lámina de la presentación (este manual incluye un disco que la contiene) debe proyectarse en correspondencia al momento de trabajo.
- ▶ **Productos.** Enlista los productos que sirven para sistematizar, hacer memorias o evidenciar la realización del taller.
- ▶ **Lecturas recomendadas.** Son títulos y contenidos que el facilitador debe conocer para encontrar los conceptos, experiencias y demás aportes que, como se indica en la presentación, se han construido alrededor del mundo para analizar y solventar los conflictos de manera creativa y colaboradora.
- ▶ **Evaluación del día.** Se realiza una breve actividad para que las personas participantes identifiquen lo que funciona y lo que no y hagan sugerencias para el día siguiente, a fin de mejorar la experiencia.

Nota: Es muy importante verificar antes del inicio del taller todas las cuestiones técnicas relativas a la proyección de la presentación y los videos sugeridos.



El conflicto como proceso

*Si es cierto que en cada amigo hay un enemigo
potencial, ¿por qué no puede ser que cada enemigo
oculte un amigo que espera su hora?*

Giovanni Papini

Sesión 01

Tema / Actividad**1.1 Detección de un conflicto****Propósito de la actividad**

El participante elaborará una pequeña ficha con información de un conflicto social para proponer su abordaje en el taller

Tiempo

15 a 20 días
antes del taller

Técnica

Investigación

Introducción al tema

Los conflictos son procesos —que a su vez, forman parte de procesos mayores— que se construyen en el tiempo. Comprender esto es esencial para pretender manejarlos y proponer soluciones duraderas a sus causas.

Para llevar a cabo este discernimiento, es preciso tomar cierta distancia del problema —sobre todo si se está inmerso en él— a fin de conocer los componentes que lo forman y las diversas perspectivas posibles para afrontarlo.

En principio, hay que realizar un análisis apoyados por ciertas herramientas, y para ello se tiene que plantear el conflicto en términos que posibiliten su “lectura”, es decir, de manera que podamos reconocer lo que allí sucede, quién interviene, cómo lo hace y hacia dónde va el problema.

Desarrollo

Las personas participantes deben responder un cuestionario a fin de preparar su intervención en el taller. En principio, deben revisar su entorno inmediato para encontrar un conflicto que pueda ser analizado en el taller. Para ello habrá que escoger un conflicto que conozcamos.

Algunas preguntas que pueden ayudar a esta elección:

- ▶ **¿Cuál es el problema? ¿De qué se trata el conflicto?**
- ▶ **¿Cómo inició? Hay que distinguir causas, eventos significativos, etc.**
- ▶ **¿Quiénes intervienen en él? ¿Qué hacen?** Protagonistas principales, aliados, actores que influyen, etc.
- ▶ **¿Hubo violencia directa o actitudes violentas? ¿Puede haber?** Describir lo que sucede.
- ▶ **¿Cuánto tiempo ha durado?**



Hay que considerar que, durante el taller, el conflicto será presentado junto con los que describan otros participantes, a fin de elegir cuatro o cinco con los cuales se trabajará.

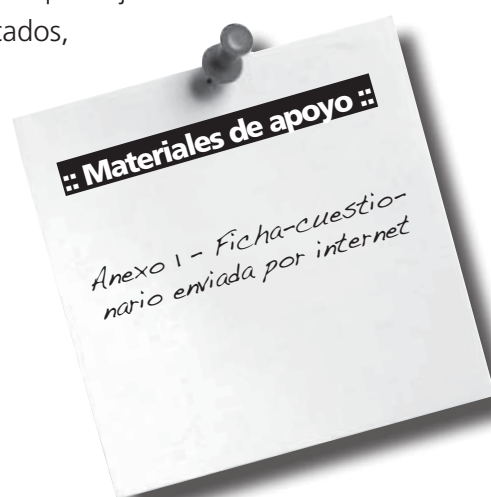
Sugerencias para el facilitador

El facilitador(a) del taller debe enviar este cuestionario a los participantes antes de una semana del taller, de manera que ellos puedan escoger el conflicto que traerán para trabajar.

Hay que dar seguimiento al envío, a fin de garantizar que los participantes efectivamente resuelvan el cuestionario. Es muy importante motivar a que elijan conflictos que ellos consideren difíciles o muy intrincados, de manera que sea interesante su análisis y que el trabajo con ellos rinda más frutos.

Productos

Ficha de un conflicto conocido por el participante.



Tema / Actividad**1.2 Presentación****Propósito de la actividad**

- Presentar el objetivo del Taller, al facilitador y a su organización
- Hacer el encuadre del grupo

Tiempo

10 minutos

Técnica

Exposición

Introducción al tema

Es muy importante realizar una adecuada presentación del facilitador y su organización para que las personas participantes puedan, en caso de no existir previo contacto, saber quién es o quiénes son las personas que trabajarán con ellas y se pueda iniciar la creación de lazos de confianza; es, creemos, la ocasión que nos permite comenzar a crear un ambiente adecuado para la realización de las actividades del taller. Igualmente, de este momento depende, en gran medida, la posibilidad de proponer unas “reglas del juego” que ordenen la convivencia.

Desarrollo

El facilitador comparte el objetivo del taller:

“Que las personas asistentes cuenten con elementos que les permitan integrar equipos de trabajo con relaciones más sanas, con una comunicación efectiva entre sus miembros; así como lograr la gestión y resolución de conflictos al interior de la organización y en la interacción con otros actores sociales y políticos.”

Posteriormente, explica la manera de trabajar durante las tres sesiones; pide que, en una hoja de rotafolio pegada en el muro, se escriban algunas reglas generales para facilitar el trabajo; por ejemplo: guardar silencio si alguien más habla, no interrumpir, solicitar la palabra, apagar los teléfonos, etc.

Es importante que el grupo sepa que son ellos mismos quienes tienen la responsabilidad de hacer respetar estas “reglas del juego” y que, si es necesario, se pueden modificar o añadir otras durante el taller.

Sugerencias para el facilitador

Procure ser muy breve en la presentación del objetivo de su organización, pero no olvide señalar algunos logros con el fin de que los asistentes tengan claridad acerca de los alcances del trabajo de la agrupación que usted representa.

Si existe alguna duda acerca del objetivo que requiera una respuesta demasiado extensa, se puede mencionar que durante el recorrido del taller se irán aclarando ese y otros aspectos.

Cuide la formalidad, pero no exagere; crear un ambiente de confianza pasa también por el disfrute de su actuación como facilitador del proceso, así que deje a las “reglas del juego” cumplir su papel y al grupo la oportunidad de autoregularse. Intervenga cuando las cosas se pongan tensas o haya un conato de desorden o relajó excesivo, pero sin ponerse en el lugar de policía.

:: Láminas de presentación ::

- Lámina 1 - Título del taller
- Lámina 2 - Título de la sesión
- Lámina 3 - Presentación del objetivo del taller
- Lámina 4 - Presentación de la organización que anima el taller (en este caso: IyEC)
- Lámina 5 - Sesiones y contenidos (ruta de trabajo)
- Lámina 6 - Reglas de convivencia

:: Materiales de apoyo ::

- Carta descriptiva del taller
- Lap top
- Cañón proyector
- Presentación de láminas con la información de la organización coordinadora
- Hojas de rotafolio
- Marcadores de colores
- Masking tape

Productos

Hoja de rotafolio con las “reglas del juego”.

Tema / Actividad**1.3 Presentación de los participantes y evaluación inicial****Propósito de la actividad**

- *Que los y las participantes comiencen a conocerse*
- *Que planteen sus expectativas para el taller*
- *Evaluar los conocimientos previos respecto al tema*

Tiempo

15 minutos

Introducción al tema

Para el trabajo del taller es muy importante aclarar que el conocimiento será construido a partir de las participaciones de quienes asisten, por lo cual hay que crear entre todas(os) un ambiente de creciente confianza que permita esta colaboración. Así mismo, conviene hacer una solicitud de discreción acerca de lo que se va a compartir, pues a veces se trata de conflictos internos de las organizaciones. Por lo tanto, se requiere un voto al estilo de: “lo que se trata en el taller, queda en el taller”.

Técnica 1

Plenaria en círculo

Desarrollo

El facilitador toma una pequeña pelota y la arroja a alguna persona en el círculo pidiendo que diga su nombre, el lugar del que viene y sus principales actividades. Luego esta persona tira la pelota a otro participante quien dice lo propio. Se sigue así con todas las personas del círculo.

Técnica 2

Tarjetas de expectativas

Desarrollo

El facilitador solicita a los participantes que escriban sus expectativas acerca del taller en una tarjeta. Luego pide que vayan leyendo sus tarjetas y pasen a pegarlas en un Hoja de rotafolio *ad hoc*; el facilitador aprovecha ese momento para hablar de los contenidos del taller y encauzar las expectativas hacia lo que sí sucederá en el trabajo que llevarán a cabo.

Técnica 3

Cuestionario individual

Desarrollo

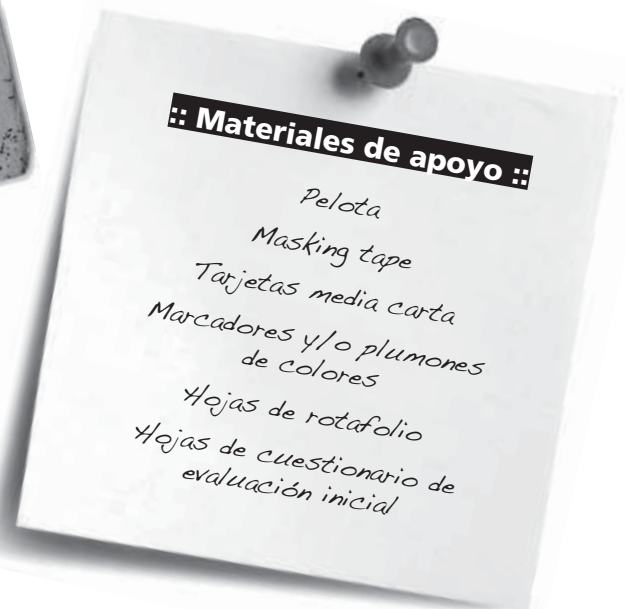
Los participantes responden individualmente un instrumento de evaluación inicial que devuelven al facilitador.

Sugerencias para el facilitador

Hay que procurar que la presentación sea rápida y amena para que no se pierda tiempo y la actividad se torne aburrida.

Si se conoce y se ha manejado otra técnica aplicable, se puede cambiar la aquí sugerida.

En las expectativas hay que procurar que la gente no diga cosas repetitivas preguntando, por ejemplo, si alguien tiene una participación que aporte cosas diversas a las que ya se han escuchado.



Productos

Hoja de rotafolio con tarjetas de las expectativas.
Cuestionarios iniciales resueltos.

Tema / Actividad**1.4 ¿Qué es el conflicto?****Propósito de la actividad**

Que el grupo construya una definición de conflicto que pueda ser contrastada con la propuesta del taller

Tiempo

55 minutos

Técnica

Trabajo en
equipos
Elaboración de
un collage

Introducción al tema

¿Qué es el conflicto?

Definición y características.

Seguramente todos hemos escuchado o empleado la palabra “conflicto” pero... ¿Sabemos a qué se refiere? ¿Qué es lo primero que imaginamos al escucharla? ¿Todos los conflictos son iguales? ¿Conflicto es lo mismo que violencia?

Compartamos una definición inicial:

Conflicto es cualquier situación en la que dos o más entidades sociales o partes perciben mutuamente que tienen objetivos incompatibles. (Mitchell, 1981).

Hay que estar siempre claros de que los conflictos son parte inevitable de la vida, pues las personas y los grupos de personas —que abarcan desde pequeñas asociaciones o alianzas, hasta naciones, pasando por organizaciones y comunidades— están en permanente contacto e intercambio a distintos niveles. De una u otra manera, todos somos interdependientes, pues no estamos aislados de los demás.

En el transcurso de su vida, las personas y sus grupos siempre se encontrarán con los otros, estableciendo relaciones que en algunos casos representarán conflictos, derivados de las distintas formas de ver el mundo, lo que en él sucede y lo que de él se quiere.

Será decisión de las personas involucradas en un conflicto —si están preparadas para ello, cabe decir—, lograr que éste se convierta en una ocasión para crecer y transformar la realidad de manera positiva y enriquecedora o, por el contrario, que sea posibilidad de algún tipo de daño: psicológico, económico, social, etc.

Una aclaración importante que debemos hacer es la referida al conflicto como algo distinto de la violencia. No son lo mismo y no hay que confundirlos. La violencia “consiste en acciones, palabras, actitudes, estructuras o sistemas que provocan daño” (Fisher, 2000), mientras que, como se ha dicho, el conflicto puede ser oportunidad de crecimiento y bienestar.

En todo caso, lo importante es saber que el resultado de un conflicto, sea para bien o para mal, dependerá siempre de nuestra capacidad para decidir y actuar en uno u otro sentido; y eso, como otras muchas cosas en la vida, es algo que puede aprenderse sin importar la edad.

Lo mejor, entonces, es estar preparados para afrontar los conflictos con decisiones positivas, siendo aptos para entender lo que sucede dentro y alrededor de los conflictos, sus causas, posibles derivaciones y soluciones; para lograrlo, habremos de desarrollar habilidades y aprender técnicas que nos permitan abordar los conflictos de forma creativa y eficaz en bien de todos los involucrados.

Es muy importante no perder de vista que los conflictos atañen a todos. Uno no puede aducir suficiente lejanía respecto de algún conflicto, ya que siempre, con nuestra sola presencia, participamos, activa o pasivamente, en nuestra sociedad. Es más, podemos decir que aún quien se dice “neutral” en un conflicto ha decidido asumir una posición frente a la situación y frente a los demás: la de ignorar, evadir, o no actuar; lo que también produce efectos en el todo.



Principios clave:

- ▶ El conflicto no es positivo ni negativo
- ▶ Es parte natural de la vida
- ▶ Nos afecta a todos
- ▶ Entenderlo y analizarlo ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva (Girard, 1997).

Desarrollo

Se forman cuatro o cinco equipos que tienen como tareas:

1. Discutir brevemente y acordar una definición de conflicto.
2. Realizar un collage artístico que lo ejemplifique.
3. Organizar, con su trabajo y el de los otros equipos, una exposición.

Al finalizar, se colocan los collages en un muro como exposición y los artistas presentan su obra diciendo cuál es la definición de conflicto que acordaron, el facilitador interviene para ir enfocando al grupo; cuando todos han presentado sus trabajos, se realiza una plenaria y se presenta la lámina de Power Point con la definición propuesta. Se compara con las elaboradas por el grupo y se decide cómo queda la redacción final: ésta se escribe en una hoja de rotafolio y queda expuesta el resto del taller junto con los collages.

Sugerencias para el facilitador

Conviene solicitar a los equipos que cuiden que el tiempo de la discusión no se extienda y les impida elaborar un buen collage.

Al presentar la diapositiva con la definición propuesta, hay que explicar que ésta corresponde a la visión desde la cual abordamos el trabajo de resolución de conflictos: la colaboración.

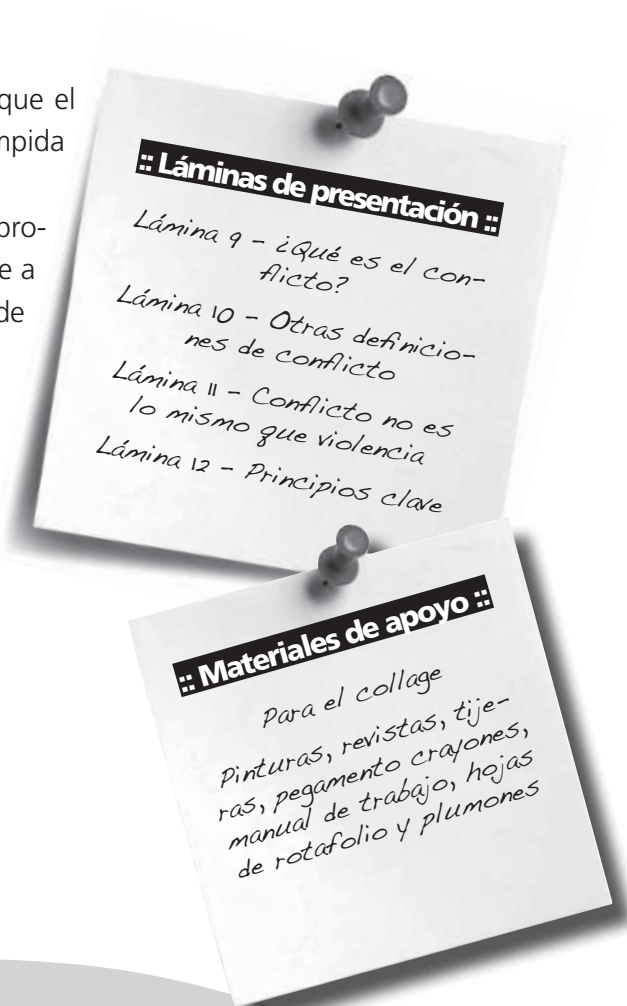
Productos

Collages con definiciones del conflicto.

Hojas de rotafolio con la definición de conflicto del taller.

Lecturas recomendadas

Fisher, 2000
Mitchell, 1981
Girard, 1997



Tema / Actividad

1.5 El proceso de construcción de los conflictos

Propósito de la actividad

Que se reconozca el conflicto como algo derivado de un proceso

Tiempo

20 minutos

Técnica

Discusión en plenaria

Introducción al tema

Es importante considerar que los conflictos son resultado de procesos. Como se ha mencionado antes, son originados por percepciones diferentes de la misma realidad. Surgen a raíz de una serie de acontecimientos que pueden (o no) desembocar en una crisis y son ellos mismos —los conflictos— procesos naturales de las relaciones personales y sociales que pueden ser empleados para el crecimiento personal y comunitario. Conocer esto genera confianza, si se tienen las herramientas adecuadas, para encauzar el proceso hacia el bien común y el favorecimiento de la colaboración con otras personas para construir relaciones sociales sanas.

Desarrollo

Se proyecta el video del conflicto en el estacionamiento del centro comercial.

Una vez terminado el video, el facilitador pide al grupo describir lo que se vio desde la perspectiva del desarrollo del conflicto. Al ir interviniendo, hace énfasis en la necesidad de reconocer la existencia del proceso previo al conflicto para poder lograr una comprensión del mismo y la posterior búsqueda de soluciones.

Sugerencias para el facilitador

Este tema es breve, pero resulta clave para colocar la idea del conflicto como proceso, pues los procesos pueden ser estudiados y modificados. Sugerimos

:: Materiales de apoyo ::

*Video de estacionamiento
del centro comercial*

realizar constantes preguntas de confirmación al grupo para detectar y solventar dudas, por ejemplo: ¿Qué suponen que sucede antes de la crisis? ¿Qué estará pasando con las personas durante la crisis? ¿Una persona es la misma antes y después del enfrentamiento? Igualmente sirve recordar conflictos históricos (con o sin violencia) cuyo proceso ha sido estudiado.

Lecturas recomendadas

Fisher, 2000

Vinyamata, 2003

:: Láminas de presentación ::

*Lámina 13 - Proceso de
construcción de conflictos*

*Lámina 14 - Proceso del
conflicto (Video del centro
comercial)*

Tema / Actividad

1.6 Características, funciones y tipos de conflicto

Propósito de la actividad

Reconocer las diferentes formas que adopta un conflicto

Tiempo

90 minutos

Técnica

Exposición,
trabajo grupal y
plenaria

Introducción al tema

Características del conflicto

Reconocer cuáles son la particularidades de un conflicto es una parte esencial del análisis inicial para su enfrentamiento. No todos los conflictos tienen los mismos atributos, ya hemos dicho que éstos son determinados por un sin fin de componentes, pero sí existen algunos que son comunes; por ejemplo, que los conflictos son una relación, una forma de interacción social; también constituyen una vía para la expresión de valores, es decir una expresión de la cultura o forma de vida; asimismo, son oportunidades de maduración y crecimiento.

Funciones del conflicto

¿Alguna vez nos hemos preguntado cuál es la función de los conflictos o para qué sirven?

Un conflicto pone de manifiesto la existencia de situaciones que requieren atención —¿Quién no recuerda alguna crisis de la cual se ha dicho que “ya se veía venir”?—, es como el síntoma de algo que subyace y necesita de nuestra atención, pues de lo contrario es probable que estalle y se convierta en una dificultad mayor que requerirá más recursos de todo tipo para solucionarse.

Otra de las funciones del conflicto es liberar las tensiones entre individuos o colectivos que de otra forma podrían no superar sus diferencias y separarse

Tipología del conflicto (Moore, 1997). Cuadro 1

a) Conflictos sobre los datos.

Causas:

- Carencia de información.
- Información defectuosa.
- Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- Interpretaciones diferentes de los datos.
- Diferentes procedimientos de valoración

b) Conflictos de intereses.

Causas:

- Situación de competencia (percibida o real).
- Intereses sustantivos en conflicto.
- Intereses procedimentales en conflicto.
- Intereses psicológicos en conflicto.

c) Conflictos estructurales.

Causas:

- Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- Limitaciones temporales.

d) Conflictos de valores.

Causas:

- Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

e) Conflictos en las relaciones.

Causas:

- Presencia de una alta intensidad emocional.
- Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- Comunicación pobre o malentendidos.
- Comportamiento negativo reiterado.

o alejarse (Coser, 1961), rompiendo una relación que podría enriquecerse mediante el aprovechamiento de la situación de crisis para conocerse más y mejor y continuar su alianza o compañía con un nuevo sentido de solidaridad, o cuando menos de conveniencia sincera.

Existen otras funciones del conflicto, que incluso pueden ser usadas con fines innobles, como exacerbar el choque con otros a fin de conseguir cohesión en nuestro grupo, o para definir las estructuras internas de un equipo u organización. Nosotros creemos que, en este sentido, la gestión de un conflicto no debe, de ninguna manera, ser una administración de los procesos a fin de conseguir fines particulares y ocultos. En este tema se evidencia la importancia del poder y su uso transparente y justo en las relaciones humanas.

Si podemos intervenir eficazmente, el conflicto será siempre una oportunidad inigualable para lograr nuevos estados de equilibrio en las relaciones y un mejor ambiente entre las personas, trátase de individuos o grupos. Pero esta intervención requiere que estemos preparados y atentos a muchos detalles de la situación. En principio, hay que saber a qué nos enfrentamos, por eso se necesita conocer lo que otros han escrito previamente al respecto.²

Tipos de conflicto

Como en muchos aspectos del conocimiento, existen variadas tipologías del conflicto. Éstas se basan en las experiencias, siempre diversas, de quienes las elaboraron. Deseamos hacer patente que, a nuestro juicio, aún teniendo predilección por alguna o algunos de sus componentes, no se puede dar por definitiva ninguna de ellas por encima de las demás y, en la medida de

² Una recomendación que nunca está de más hacer es la de sistematizar nuestras experiencias para dejar constancia escrita de los resultados de nuestras gestiones y esfuerzos; de esa manera podemos compartir y contribuir al aprendizaje de otros que en el futuro enfrenten situaciones similares.

nuestras posibilidades —actualmente muy ampliadas por el internet—, habría que conocerlas y abreviar de ellas.

Los cuadros 1 y 2 muestran como ejemplo dos tipologías, de modo que se pueda comparar y establecer semejanzas o diferencias entre ellas. Este ejercicio valorativo es importante porque nos permite la generación de ideas respecto de nuestra propia experiencia con la solución de conflictos.

Tipos de conflictos (Hernández, et. al. 2000) Cuadro 2

El conflicto puede ser

De intereses "Lo que se quiere"	De valores "Lo que creemos"	De derechos "Lo que nos corresponde"
Entendido como los medios para resolver las necesidades u obtener los satisfactores que deseamos,	Entendido como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas sirven de criterio para la selección entre las alternativas de orientación y motivan actitudes, conductas y acciones.	Entendidos como la facultad reconocida de una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal.
Estos conflictos pueden ser por: poder, prestigio, recursos, reconocimiento, mejorar posiciones, inclusión y representación, oportunidades de desarrollo, necesidades de cambio, seguridad personal y patrimonio.	Estos se refieren a: Culturas, tradiciones, moral, religión, valoraciones, dilemas éticos, identidad personal, creencias básicas, posiciones ideológicas.	Tienen que ver con: Leyes, normas, reglas, convenios, acuerdos, ordenamientos jurídicos.

Casi invariablemente, los conflictos contienen "mezclas" de estas causas, lo cual dificulta encontrar un camino hacia la solución; por ello empleamos las tipologías como auxiliares para poder analizar con más detalle y clarificar de qué se trata el conflicto que estamos enfrentando, de forma tal que podamos dilucidar más sencillamente un camino hacia la solución. Como es evidente, no existen recetas; cada conflicto es distinto y exige un estudio atento para ser resuelto.

Desarrollo

El facilitador, apoyado en la presentación de láminas, explica las diversas funciones y tipos de conflictos.

Se divide al grupo en equipos de unas 6-7 personas. Luego se solicita a cada uno de los equipos que se ponga un nombre, se organice —escoja un(a) coordinador(a), un secretario(a)— y que, apoyados en sus fichas, conozcan los conflictos que trabajaron previamente al taller; de entre éstos deben escoger uno para trabajarlo durante los tres días. Conviene avisar que consideren un “conflicto B”, para el caso de que otro equipo haya escogido su mismo caso.

Se les pide que discutan y respondan en una hoja de rotafolio lo siguiente: ¿Para qué creen que sirve el conflicto que están estudiando? ¿Qué tipo de conflicto es?

Al finalizar se hace una plenaria y cada equipo narra su conflicto y las respuestas que da a las preguntas. El facilitador va ayudando a clarificar las dudas.

Sugerencias para el facilitador

Hay que cuidar que no se repita el mismo conflicto elegido en dos grupos, recuerde que puede haber integrantes de una misma organización y hay que procurar que sean repartidos en los equipos.

Productos

Una ficha (o una hoja de rotafolio) del conflicto elegido y descrito por cada grupo de trabajo.

Hojas de rotafolio con la expresión del conflicto elegido, descrito desde sus características tipológicas y funciones.

Lecturas recomendadas

Coser, 1961

Moore, 1997

Hernández, et. al., 2000

:: Materiales de apoyo ::

Fichas de los conflictos elaboradas de antemano por quienes participan en el taller

Hoja con las funciones y tipologías.

Hojas de rotafolio

Plumones o marcadores de colores

Presentación de láminas

:: Láminas de presentación ::

Lámina 15 - Características del conflicto

Lámina 16 - ¿Cuáles son las funciones del conflicto?

Lámina 17 - Tipos de conflicto

Lámina 18 - Tipos de conflicto

Lámina 19 - Conflicto de intereses

Lámina 20 - Conflicto de valores

Lámina 21 - Conflicto de derechos

Lámina 22 - Los conflictos también se pueden clasificar por...

Lámina 23 - Relaciones conflictivas en grupos de trabajo

Lámina 24 - Fuentes de conflicto

Tema / Actividad

1.7 Estilos para responder al conflicto

Propósito de la actividad

Conocer diversas maneras en que las personas responden ante el conflicto

Tiempo

60 minutos

Técnica

Estaciones de trabajo

Introducción al tema

En 1987, Ron Kraybill (en colaboración con los Servicios Menonitas de Conciliación) diseñó un modelo de análisis de las respuestas que las personas damos al conflicto; en él se señalan cinco estilos, a saber:

- ▶ **Directivo.** Las personas que se aproximan al conflicto en forma competitiva se hacen valer y no cooperan puesto que siguen sus propias preocupaciones, a expensas de otras personas. Para competir, las personas toman una orientación de poder y utilizan las formas de poder que sean apropiadas para vencer. Esto puede incluir la discusión, la presión, o la instigación a sanciones económicas. Competir puede significar levantarse y defender la posición que se cree que es correcta, o simplemente tratar de ganar. Forzar es otra interpretación de Competir. Para las personas que utilizan el estilo de Forzar, por lo general el conflicto es obvio y algunas personas están con la razón y otras están equivocadas.
- ▶ **Evitador.** Las personas que evitan el conflicto por lo general no son asertivas ni colaboradoras. No abordan de manera inmediata sus propias preocupaciones o las de otras personas, sino que más bien evitan totalmente el conflicto o demoran su respuesta al mismo. Para hacerlo, pueden hacerse diplomáticamente a un lado, posponer la discusión hasta que haya condiciones, apartarse ante la situación amenazante o desviar la atención. Estas personas perciben el conflicto como desesperanzador y, por lo tanto, algo que debe ser evitado. Las diferencias son pasadas por alto y aceptan el desacuerdo.
- ▶ **Negociador.** Las personas que conceden son moderadamente asertivos y moderadamente cooperativos. Tratan de encontrar rápidamente

te soluciones a los conflictos, que sean mutuamente aceptables y que satisfagan parcialmente a ambas partes. Los que ceden dan menos que los que se acomodan, pero más que los que compiten. Exploran los hechos más que los evasores, pero menos que los colaboradores. A menudo sus soluciones incluyen «partir la diferencia» o hacer concesiones de lado y lado. El conflicto consiste en diferencias mutuas resueltas positivamente por medio de la cooperación y el conceder.

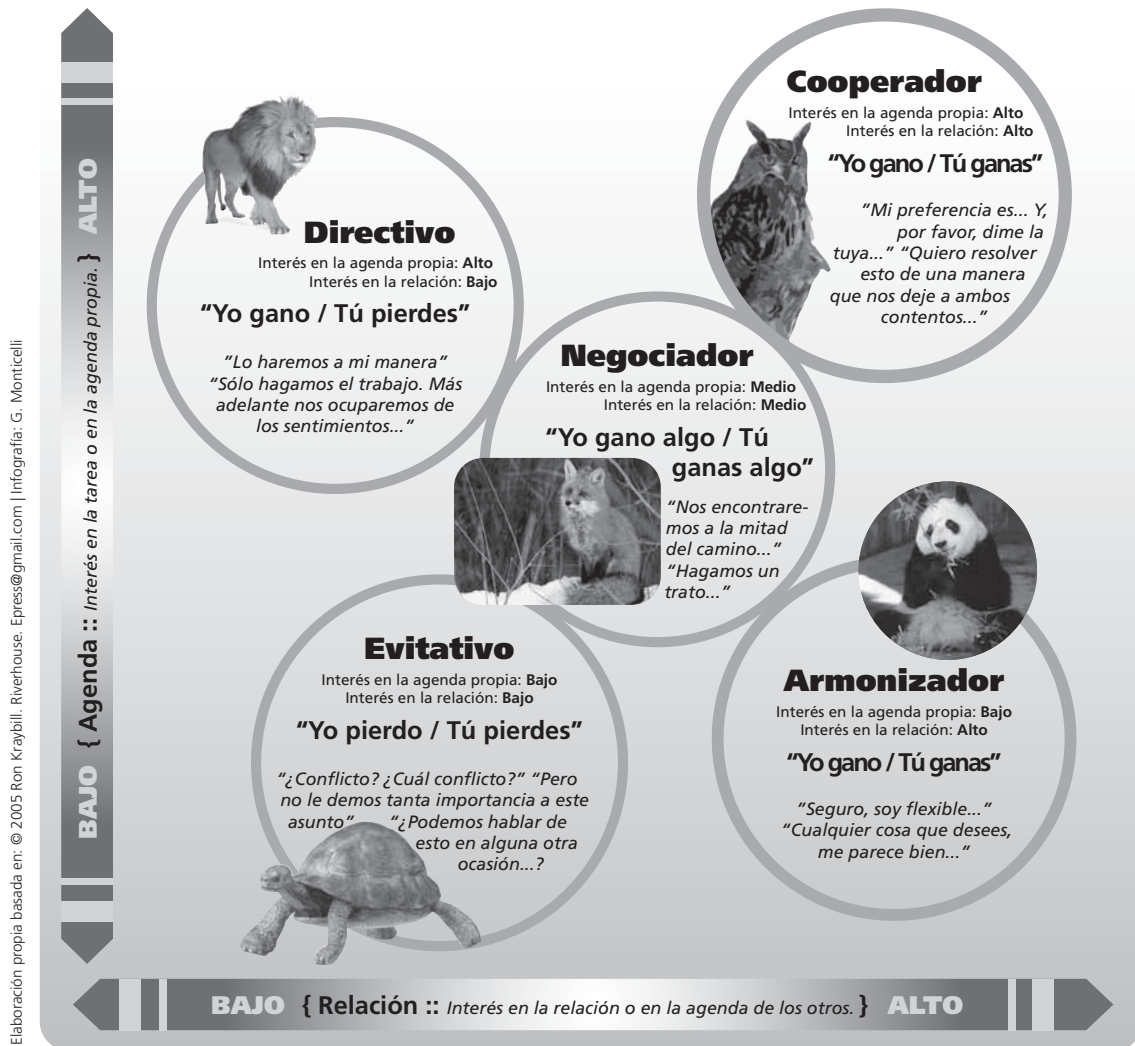
- Armonizador.** Las personas que se adaptan no son asertivas y sí muy colaboradoras, por cuanto abandonan sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de los demás. A menudo, reconocen durante el conflicto que han cometido un error, o deciden que no es importante. La Adaptación es el estilo opuesto a la Competición. Las personas que se adaptan pueden ser desinteresadamente generosas o caritativas, y al mismo tiempo pueden obedecer a alguien cuando preferirían no hacerlo, o ceder ante el punto de vista de otro. Por lo general, las personas que se adaptan colocan las relaciones primero, ignoran los temas y tratan de mantener la paz a cualquier precio.
- Cooperador.** A diferencia de quienes evitan el conflicto, los colaboradores son asertivos y cooperativos. Estas personas hacen valer sus propios puntos de vista a la vez que escuchan los de los demás y acogen de manera positiva las diferencias. Intentan trabajar con los demás para encontrar soluciones que satisfagan exitosamente las preocupaciones de ambas partes. Esta aproximación implica identificar las preocupaciones que están a la base del conflicto, explorando el desacuerdo de ambas partes del conflicto, aprendiendo de las opiniones de los demás y haciendo surgir creativamente soluciones que responden a las preocupaciones de ambos. Las personas que utilizan este estilo a menudo reconocen que hay tensiones en las relaciones y matices en los puntos de vista, pero quieren trabajar para la solución del conflicto.

Neufeldt, Reina, et. al., 2002.

Reconocer estos estilos es muy útil, pues revisar las cosas que uno hace durante los conflictos sirve para aprender a canalizar los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones cooperativas que aporten para el logro de una convivencia y relaciones sanas.

Evidentemente, estos estilos son una herramienta interpretativa para el análisis y no deben ser usados de ninguna forma para establecer categorías con el objeto de clasificar a alguien. Todas y todos respondemos de maneras diversas a los conflictos y cambiamos de acuerdo a las circunstancias, a la relación con las personas involucradas, a nuestra propia situación, etc., por lo cual se debe prestar mucha atención a la hora de emplear esta herramienta.

Cinco estilos de responder al conflicto



Desarrollo

Previamente se colocan cinco hojas de rotafolio en lugares separados del local. Luego, se explica que los títulos corresponden a cinco formas de responder a los conflictos y se pide que cada participante escriba bajo el título los que supone como atributos de ese estilo de respuesta al conflicto. Posteriormente se reúnen en plenaria y se expone el tema apoyándose en la lámina correspondiente de la presentación.

Sugerencias para el facilitador

Pueden hacerse preguntas que refieran a la experiencia de cada participante, de manera que se sientan motivados a escribir: ¿Les parece conocido alguno de estos títulos? ¿Saben de algún caso de conflicto en el que estos estilos les parezcan reconocibles?

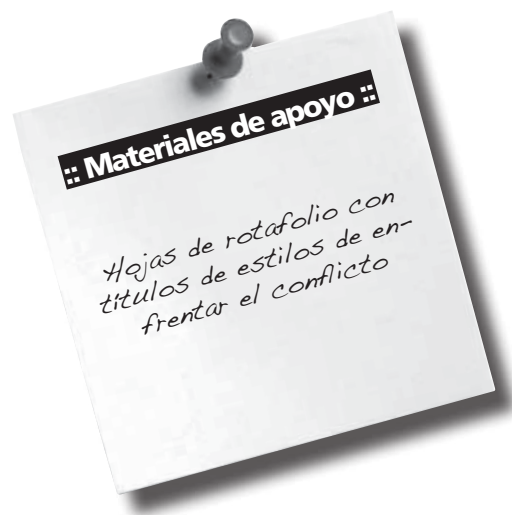
Productos

Hojas de rotafolio con descripciones de los estilos de enfrentar los conflictos.

Lecturas recomendadas

Kraybill, 1987.

Neufeldt, Reina, et. al., 2000.



1.8 Percepciones sobre el conflicto

Propósito de la actividad

Evidenciar que existen diferencias en la manera de apreciar los conflictos

Tiempo

75 minutos

Técnica

Visualización de video y plenaria

Introducción al tema

¿Cómo es que percibimos la realidad? ¿Todas las personas vemos las mismas cosas, al mismo tiempo y de la misma manera? Difícilmente sucede de ese modo. Cada quién tiene consigo un cúmulo de aprendizajes, gustos y experiencias que le permiten interpretar las cosas de una forma particular.

Como se ha mencionado, el conflicto surge de esta variedad en las formas de ver el mundo; la importancia de este tema radica en la conciencia que tengamos de esta percepción propia de las cosas, de eso que llamamos “realidad”, que es todo lo que pasa fuera de nosotros: las percepciones o señales interpretadas en nuestro cerebro y que podemos distinguir a través de los sentidos, con las que conocemos lo que nos rodea.

Pero, ¿qué sucede si nuestra percepción es errada o incompleta? ¿Nuestras decisiones serán acertadas? ¿Seremos realmente objetivos? Tener conciencia de que nuestra percepción es limitada y de que las demás personas no necesariamente distinguen la realidad de la misma manera que nosotros y que es necesario el intercambio de esas experiencias para lograr aproximaciones mejores a lo que pasa en la realidad, es una habilidad radicalmente necesaria en la resolución de conflictos.

Si estamos buscando la solución positiva de un conflicto, saber lo que los demás perciben posibilita nuestra comprensión y quizá hasta nuestra identificación con esa perspectiva o con parte de ella; este conocimiento puede lograr que yo me ponga en los zapatos del otro(a), lo que a la postre puede facilitar acuerdos que satisfagan a ambas partes.

Desarrollo

El grupo completo se prepara para ver un video donde hay dos equipos, uno de blanco y otro de negro, se les instruye para contar el número de veces que el balón cambia de manos entre el equipo blanco y se solicita hacerlo en completo silencio, sin decir absolutamente nada ni hacer ademanes o gestos excesivos durante la proyección.

Una vez terminado el video, el facilitador pregunta qué fue lo visto allí. (En el video aparece un grupo de personas jugando con una pelota, en algún momento, cruza la escena una persona con un paraguas abierto. Casi nadie nota esto pues las personas están siempre más preocupadas en seguir la instrucción, lo que demuestra que aún mirando directamente algo, siempre podemos perder de vista algunos elementos del contexto, por lo cual es importante intercambiar con otros esas percepciones, sobre todo si se trata del análisis de un conflicto).

A continuación se hace reflexión colectiva sobre la importancia de intercambiar las percepciones para aproximarse a conocer mejor la realidad. Se puede colocar una hoja de rotafolio en el muro y en ella, concitando la participación del grupo, hacer enunciados que respondan positivamente a los de la lámina "Tres falsos supuestos...", buscando la mejor manera de aproximarse a la percepción de la realidad (es decir, una búsqueda dialógica, cooperativa, racional, etc.).

Sugerencias para el facilitador

Solicite que si alguien ya conoce el video guarde silencio y observe desde otra perspectiva lo que sucede en el grupo para que luego pueda compartirlo con sus compañera(o)s.

Si por alguna razón no es posible usar el video, ponga en pantalla la lámina con la imagen de la anciana-joven y proceda a preguntar lo que se ve.

También es útil la conocida historia de los tres ciegos y el elefante (La narración dice que se le pidió a seis ciegos que determinaran cómo era un elefante palpando diferentes partes del cuerpo del animal. El hombre que tocó la pata dijo que el elefante era como un pilar; el que tocó su cola dijo que el elefante era una cuerda; el que tocó su trompa dijo que era como la rama de un árbol; el que tocó la oreja dijo que era como un abanico; el que tocó su panza dijo que era como una pared; y el que tocó el colmillo dijo que el elefante era como un tubo o una espada. Todos están en lo cierto. La razón por la que cada uno dice diferentes cosas

es que cada uno tocó una parte diferente del elefante. Por lo tanto el elefante tiene todas las características que mencionaron).

:: Láminas de presentación ::

Lámina 27 - Percepciones sobre el conflicto

Lámina 28 - Video percepciones (sombrija)

Lámina 29 - Anciana-joven

Lámina 30 - Tres falsos supuestos sobre la percepción

:: Materiales de apoyo ::

Presentación de láminas
Video paraguas

Productos

Hoja de rotafolio con reflexiones acerca de la mejor manera de aproximarse a la percepción de la realidad y los conflictos.

Lecturas recomendadas

Neufeldt, Reina, et. al., 2000.

Tema / Actividad**1.9 Las emociones en el conflicto****Propósito de la actividad**

Reconocer las diversas emociones y su influencia en el conflicto

Tiempo

60 minutos

Técnica

Exposición
- lectura
colectiva:
Una manera
distinta de ser
inteligente

Introducción al tema

El de las emociones es un tema complejo, pues mezcla experiencias internas y externas de los seres humanos que son difícilmente objetivables, pero que aún así son imprescindibles si estamos tratando de establecer un camino para enfrentar los conflictos.

La afectividad emocional, a decir de los filósofos (Malo, 2007), "contribuye de forma decisiva para determinar los fines y las prioridades de la propia vida, desempeñando así un papel clave en las relaciones interpersonales. De ahí su función indispensable en la educación del carácter y en la vida moral."

Por ello, en este taller daremos un vistazo a las emociones que intervienen en el conflicto, ya que su estudio nos permitirá acercarnos a conocimientos y habilidades necesarios para afrontar mejor los retos que esta combinación plantea.

Asimismo, existe una serie de recomendaciones que nos permiten acercarnos a quien es nuestro adversario en un conflicto para tratar de comprender lo que dice y la manera en que lo dice, éstas son:

- ▶ Ponerse en los zapatos del otro.
- ▶ Comentar las mutuas percepciones.
- ▶ No suponer las intenciones del otro a partir de sus acciones.
- ▶ Buscar oportunidades de invalidar las propias percepciones.



Lo que se busca con esto es la generación de empatía, y para ello hay que dar un paso más hacia adelante, hacia el otro: hay que tratar de separar a la(s) persona(s) del problema; es decir, durante la búsqueda de soluciones al conflicto debemos atacar el problema, sus causas y efectos, y no a las personas involucradas. Así podremos ser todo lo duros(as) que se requiera, pero no con las personas.

Hay que considerar, además que todos tenemos ciertas necesidades psicológicas que hay que cubrir. Si esto no se logra, el equilibrio emocional puede tornarse precario y ser raíz de problemas:

- ▶ **Reconocimiento:** Es la necesidad de que se valore el mérito de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones.
- ▶ **Autonomía:** Respeto a la libertad para tomar decisiones.
- ▶ **Pertenencia:** Ser reconocido como igual y no como alguien extraño cuya presencia es amenaza.
- ▶ **Status:** No ser tratados como inferiores.
- ▶ **Rol:** Valoración de la importancia de los distintos roles que representamos.

La atención que prestemos a estos aspectos a la hora de abordar el conflicto es determinante si deseamos hacerlo mostrando un profundo respeto por el otro y por la búsqueda de una solución acorde a las necesidades de ambas partes.

Desarrollo

Llevamos a cabo una lectura del Anexo 2: Resumen del libro “La Inteligencia emocional en la empresa” y al mismo tiempo vamos realizando una charla con el grupo respecto de estos temas.

Sugerencias para el facilitador

Conviene advertir que, como en todo el campo científico, las categorías propuestas por Goleman son objeto de observaciones por otros estudiosos del tema y sujetas a críticas por ser tan apegadas a cierta visión liberal o neoliberal del mundo. Las hemos traído a colación porque son un referente en el tema.

Lecturas recomendadas

Goleman, 2007.

:: Materiales de apoyo ::

Fotocopias de la lectura
propuesta
Presentación de láminas

:: Láminas de presentación ::

Lámina 31 - Las emociones
en el conflicto

Lámina 32 - Recomendaciones

Lámina 33 - Separar a la persona del problema

Lámina 34 - Necesidades fundamentales

Tema / Actividad**1.10 Diferentes abordajes de los conflictos.** *Genero / Paz / Derechos Humanos***Propósito de la actividad**

Aprender a elegir la forma de abordar el conflicto, dependiendo de nuestra práctica

Tiempo

105 minutos

Técnica

Análisis de casos

Introducción al tema*Diferentes enfoques del abordaje de conflictos*

¿Cómo conviene enfrentar el conflicto? Una vez que hemos comenzado a ver las fuentes del conflicto que enfrentamos, podremos pensar en la forma concreta de abordarlo. Ésta depende de las características de nuestro trabajo o de nuestra organización. Cada cual conoce lo que constituye el principal tema con el que se identifica nuestra labor. En seguida proponemos tres enfoques a considerar siempre que emprendamos el trabajo de resolución de conflictos. No son los únicos, pero sí de los más constantes.

Género

Para comenzar, conviene aclarar el término:

Género es el conjunto de características sociales y culturales de lo femenino y lo masculino. [...] Alude a la relación entre hombres y mujeres, a la manera en que ésta se establece entre niños y niñas, adolescentes y adultos. Género no es, por lo tanto, sinónimo de mujer. El sexo está determinado por la naturaleza y define las características biológicas que hacen de una persona un macho o una hembra, es decir, identifica las diferencias biológicas entre hombres y mujeres. El género es el conjunto de características so-

ciales y culturales de lo femenino y lo masculino. Trata de los comportamientos, valores, actitudes y sentimientos que la sociedad considera como propios de los hombres o de las mujeres. Así, mientras que las diferencias de sexo son biológicas, las de género son culturales y transformables de acuerdo con el desarrollo específico de cada sociedad.

(Rojas, 2010)

Desde este enfoque, la solución de conflictos ha de considerar que en nuestra sociedad, por desgracia y muy a pesar de ser considerada democrática en sus formas, existe una larga tradición y práctica de discriminación por género. Sin embargo, y a propósito de nuestro enfoque, hacemos énfasis acerca de transformar las diferencias culturales: ello significa que podemos aprender nuevas pautas y modificar nuestras actitudes, acciones y sentimientos.

En lo que toca al enfrentamiento del conflicto, puesto que el género es un asunto de roles y responsabilidades, debemos poner suma atención a las perspectivas que mujeres y hombres pueden tener respecto de los personajes, asuntos y temas analizados, pues el conflicto puede significarles consecuencias notablemente distintas —y válidas, por supuesto— que deben considerarse cabalmente. Así mismo, las relaciones de poder, autoridad, etc. están condicionadas por tales roles y eso es algo a lo que también debemos prestar atención para conseguir que nuestros procesos de intervención sean eficaces.

Si el abordaje del conflicto resulta acertado desde la perspectiva de género, las soluciones propuestas serán equitativas sin distinción para hombres y mujeres, lo cual significa que sus derechos han sido tomados en cuenta íntegramente *(Fisher, 2000)*. Y además habremos aportado a las partes una manera distinta de ver las relaciones de género que se establecen

Paz

¿Qué es la paz? Contrariamente a lo que se cree, la paz no significa la ausencia o eliminación de los conflictos —ya dijimos que éstos siempre existen y son normales en las relaciones entre personas—, en todo caso podría tratarse del encauzamiento de los conflictos violentos hacia situaciones de mejora en la vida de todos los involucrados, pues como dijo el educador brasileño Paulo Freire, “la paz se crea y se construye con la superación de las realidades sociales perversas. La paz se crea y se construye con la edificación incesante de la justicia social”. *(Freire, 1986)*.

Aunque esta frase pueda parecer exagerada —sobre todo si lo que estamos abordando es un conflicto localizado en el pequeño ámbito de nuestro entorno social—, no es así. La manera en que solucionamos nuestras diferencias es, vale la pena decirlo una vez más, reflejo de la educación que hemos recibido; y los cambios en esas pautas de comportamiento que nosotros establezcamos son los que pueden hacer posible que la sociedad se encamine a esa “edificación incesante de la justicia social”, pues todos los conflictos aluden también a causas estructurales.

Si asumimos una perspectiva de constructores de paz en la resolución de los conflictos, necesariamente tenemos que conocer lo que la corriente pedagógica denominada Educación para la paz ha producido en términos de su propio concepto:

Concebimos la Educación para la Paz (EP) 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 en los derechos humanos-democracia, y que a través de la aplicación de métodos problematizantes pretende desarrollar un nuevo tipo de cultura, la cultura de la paz, que ayude a las personas a desvelar críticamente la realidad, desigual, violenta, compleja y conflictiva, para poder situarse ante ella y actuar en consecuencia.

(Jares, 2003)

Ni más, ni menos... pero, desde esta perspectiva, ¿qué es lo que hay que hacer cuando se aborda un conflicto? Puesto que la violencia responde a un impulso cultural que forma parte de la educación que se recibe en la sociedad, lo que correspondería es actuar desde la posición de la educación para la paz, que propende hacia valores como la amistad, cooperación, comunicación, empatía, tolerancia, respeto, participación, etc., siempre buscando proveer a las personas de habilidades y capacidades que les permitan dejar de lado las respuestas violentas frente a las diferencias entre unos y otros.

Así, dentro del proceso de trabajo para resolver el conflicto deberíamos echar mano de una parte de la enorme producción en cuanto a metodologías, materiales, etc. que este campo de conocimiento ha producido, de tal forma que podamos proponer técnicas de trabajo que propicien o fomenten los conocimientos y actitudes relativos a la paz.

Sin menoscabo de lo anterior, en caso de necesidad también podemos enfocar el tema de la paz en relación al conflicto —si éste ha derivado en violencia— como el uso de técnicas y

métodos para conseguir el cese de las hostilidades y el inicio o continuación de la búsqueda de soluciones por vías pacíficas.

Derechos Humanos

¿Qué son los Derechos Humanos? ¿Cuál es su relación con los conflictos? ¿ Su violación genera algún tipo de dificultades entre las personas y el Estado? Para responder a la primera pregunta, leamos el siguiente párrafo escrito por el ex presidente de la CIDH, Pedro Nikken:

La sociedad contemporánea, y particularmente la comunidad internacional organizada, han reconocido que todo ser humano, por el hecho de serlo, tiene derechos frente al Estado, derechos que éste, o bien tiene el deber de respetar y garantizar o bien está llamado a organizar su acción a fin de satisfacer su plena realización. Estos derechos, atributos de toda persona e inherentes a su dignidad, que el Estado está en el deber de respetar, garantizar o satisfacer, son lo que hoy conocemos como derechos humanos.

(Nikken, 1994)

Según la Asamblea General de las Naciones Unidas, “los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí. La comunidad internacional debe tratar los derechos humanos en forma global y de manera justa y equitativa, en pie de igualdad y dándoles a todos el mismo peso” (Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Viena, 14 a 25 de junio de 1993).

En lo que respecta al abordaje de conflictos, ya que los derechos humanos son la expresión más amplia existente de valores consensuados escritos, y el parámetro por excelencia desde el cual se pueden proponer acuerdos de solución, podemos asumirlos como estándares que dan certeza y condicionan a las relaciones humanas, permitiendo una convivencia en la que todas las personas sean tratadas de la misma forma, más allá de las diferencias culturales.

Cuando necesitemos esa “medida” para discutir lo que corresponde dentro del abordaje de un conflicto, hay que ir directo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, para ello, hay que asomarse al vastísimo campo de metodologías, propuestas pedagógicas, etc. que la sociedad ha construido desde la lucha por la reivindicación de los derechos humanos.

Hemos dicho que, entre las personas, los derechos humanos son un estándar; pero frente al Estado, los derechos humanos son además el valladar que contiene el abuso del poder estatal contra las personas en la búsqueda de condiciones de vida digna. Y el Estado está obligado a respetar, tutelar y garantizar esos derechos. Por eso, los derechos humanos tienen ciertas características que nos guiarán a la hora de hacerlos valer: son universales, innatos, irrenunciables, obligatorios, inalienables, imprescriptibles, indivisibles, inviolables y progresivos.

En todo caso, aquello que hagamos en términos de educar para los derechos humanos cuando abordemos un conflicto, es segura garantía de estar contribuyendo a las capacidades de nuestros semejantes para preservar su dignidad.

Desarrollo

Se forman los equipos que trabajan el conflicto elegido. Éstos lo revisarán para decir si es un conflicto en el que predomina la visión de género, de derechos humanos o de paz, de acuerdo a la introducción. Una vez decidido esto, lo enuncian en una hoja de rotafolio y se preparan para presentarlo en plenaria.

Un representante de cada equipo recuerda al pleno rápidamente el conflicto de que se trata y el enfoque de abordaje que el equipo ha elegido para trabajar. Se da intercambio de preguntas con el grupo.

Sugerencias para el facilitador

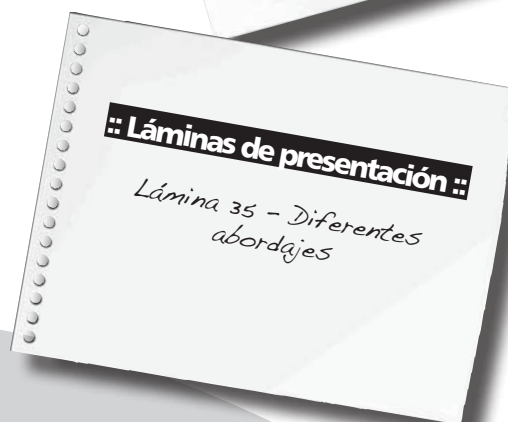
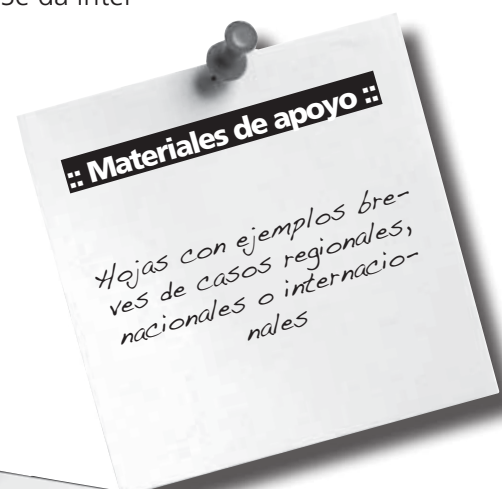
Es muy importante acompañar a los equipos para apoyar en la discusión interna aclarando las dudas que tengan y/o generando otras cuando sea pertinente.

Productos

Hojas de rotafolio con los abordajes elegidos.

Lecturas recomendadas

Rojas, 2010.



1.11 Evaluación del día

Propósito de la actividad

Verificar si las expectativas y propósitos del taller se van cumpliendo y para realizar ajustes metodológicos

Tiempo

25 minutos

Técnica

¿Qué
funcionó?
¿Qué no
funcionó?
Sugerencias
para mañana

Introducción al tema

La evaluación realizada al inicio del día tiene el objeto de explorar lo que las personas participantes saben del tema a fin de que quien facilita pueda ajustarse al nivel o niveles conceptuales requeridos.

En este momento, al final del primer día, lo que buscamos al evaluar es saber cómo se han sentido las personas durante el trabajo de hoy para ajustar el día de mañana y propiciar que la experiencia del taller sea satisfactoria y agradable; así podemos fomentar también la confianza en el grupo, lo cual es necesario dadas las labores y temas de análisis que se llevarán a cabo al día siguiente.

Desarrollo

Pedirles a los participantes que identifiquen “Lo que funcionó”, “Lo que no funcionó” y las “Sugerencias para mañana”. Se escribe cada pregunta en una hoja de rotafolio y se pegan en la pared. Los participantes escriben sus respuestas en papeles más pequeños o tarjetas y los pegan en la hoja correspondiente. Alternativamente, los participantes podrían escribir directamente en el rotafolio.

Sugerencias para el facilitador

Para propiciar mayor participación, se puede invitar a algunas personas o grupos participantes a que procesen la retroalimentación al final de cada día y hagan un informe a la mañana siguiente acerca de cómo responde el

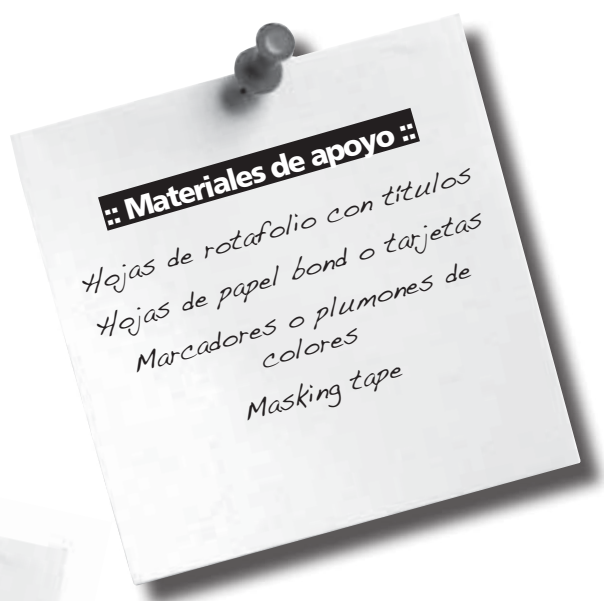
equipo a las sugerencias. (Aunque quien facilita tiene de todas formas que recabar lo escrito para hacer sus ajustes para el siguiente día).

Productos

Tres hojas de rotafolio con evaluaciones y sugerencias para el facilitador.

Lecturas recomendadas

Neufeldt, Reina, et. al., 2000.



Herramientas para resolver los conflictos

La primera prueba de respeto hacia los seres humanos consiste en no pasar por alto sus palabras.

Elías Canetti

Sesión 02

Tema / Actividad**2.1 Apertura, recapitulación del día anterior y evaluación parcial****Propósito de la actividad**

Retomar el trabajo donde lo dejamos el día anterior

Tiempo

15 minutos

Técnica

Plenaria

Introducción al tema

Recapitular es indispensable para poder ligar la experiencia vivida y los conceptos vistos el día anterior con su continuación en el presente.

Desarrollo

Se realiza una lluvia de ideas para retomar los conceptos del día anterior, encauzando el intercambio hacia los objetivos del día.

Sugerencias para el facilitador

Hay que hacerlo de manera muy concreta, quizá con ayuda de la misma presentación de láminas o con un rotafolio en el que vayamos dibujando un mapa conceptual.

No olvide mencionar el resultado de la evaluación del día anterior y los ajustes que realizará.

:: Materiales de apoyo ::

Carta descriptiva del taller

*Hoja de rotafolio
Marcadores y plumones
Presentación de láminas*

:: Láminas de presentación ::

*Todas las anteriores
Lámina 37 - Herramientas
para resolver los conflictos*

Tema / Actividad

2.2 Herramientas personales

Propósito de la actividad

Conocer o reconocer las herramientas personales básicas para enfrentar el conflicto

Tiempo

15 minutos

Técnica

Exposición en plenaria

Introducción al tema

Afrontar conflictos requiere conocimientos diversos, entre ellos saber que existen a nuestra disposición algunas herramientas básicas que nos permiten la construcción de ambientes propicios para la creación de confianza entre las partes.

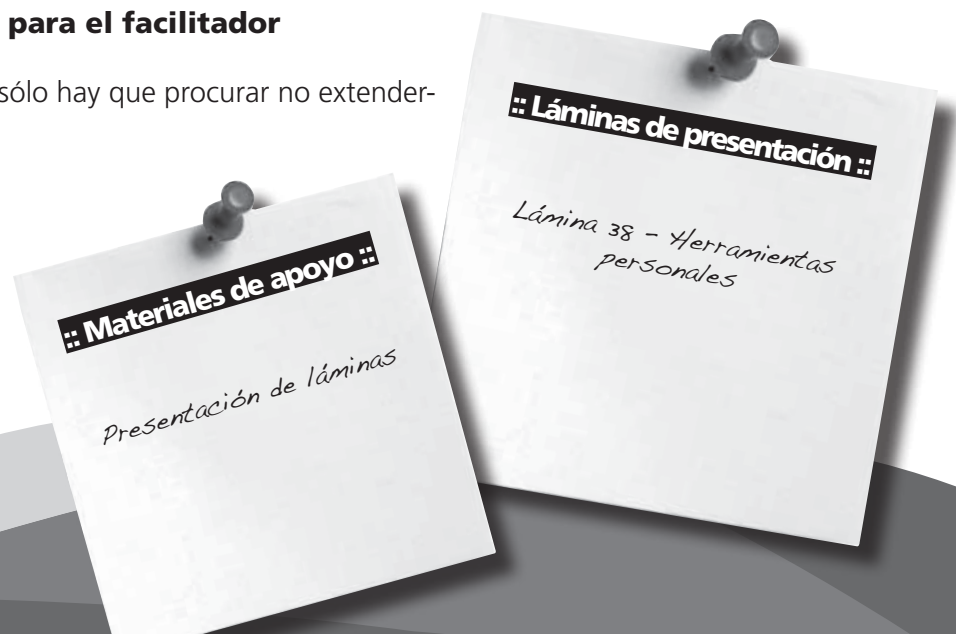
Ello es vital cuando se trata de distender las cosas, sobre todo si han desembocado en una crisis que haya llevado el conflicto a instancias violentas o casi violentas. Comprender que existe la posibilidad de acercarse al otro para buscar soluciones comunes y convenientes a ambos es siempre esperanzador.

Desarrollo

Se hace una muy breve introducción al tema, enfatizando la posibilidad de construir lazos de comunicación aún en las circunstancias más difíciles.

Sugerencias para el facilitador

En este punto sólo hay que procurar no extenderse demasiado.



Tema / Actividad**2.3 Comunicación: la escucha activa****Propósito de la actividad***Reconocer y ejercitar la escucha activa***Tiempo**

90 minutos

Técnica

Ejercicio de escucha activa

Introducción al tema*Escucha activa*

Escuchar es como se denomina a la habilidad de comprender lo que otra persona está diciendo, es parte esencial y muy importante de la comunicación.

El proceso de la escucha activa se compone de seis fases³:

- **Preparación.** En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En este momento tendremos presentes tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor(a) y presentar una actitud positiva hacia la escucha.
- **Posición y mirada.** A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro(a) interlocutor(a) teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él o ella.
- **Reforzar al interlocutor.** Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro(a) interlocutor(a) que le prestamos atención. Estas técnicas son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.
- **Observar el lenguaje no verbal.** Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y las características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

³ <http://www.escuchaactiva.com/>

- ▶ **Obtener las ideas principales.** Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro(a) interlocutor(a). Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.
- ▶ **Retroalimentación.** Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro(a) interlocutor(a) el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que lo hemos interpretado correctamente.

Si este esfuerzo de escuchar no es estorbado por nuestra ansia de responder o argumentar, si somos capaces de considerar sin juzgar lo que nuestro(a) interlocutor(a) dice, podremos entenderlo.

Además existen otros **factores que pueden estorbar el proceso** y sobre los que hay que tener cuidado para evitarlos:

- ▶ **Ensayar:** Estar pensando en lo que usted va a decir cuando su interlocutor(a) termine de hablar.
- ▶ **Soñar despierto:** Dejar que su mente vague por ahí.
- ▶ **Juzgar:** Clasificar a su interlocutor(a).
- ▶ **Filtrar:** Oír solamente una parte de la conversación y hacer caso omiso al resto.
- ▶ **Completar:** Interrumpir para completar la frase que ella o él aún no ha terminado de expresar porque usted cree saber lo que va a decir.
- ▶ **Leer el pensamiento:** Tratar de adivinar lo que la persona está diciendo sin pedirle siquiera que explique.
- ▶ **Interrumpir:** Interferir en lo que está diciendo su interlocutor(a) o en la conversación.
- ▶ **Tranquilizar:** Decirle a la persona que todo está bien e ignorar sus sentimientos.

(Gancedo, 2010)



Estos obstáculos provocan que la escucha sea incompleta o incluso pueden manifestarse externamente en un diálogo, por lo que resulta conveniente aprender a escuchar activamente para lograr una mejor comunicación, pero ¿cuándo utilizar la escucha activa y con qué propósito?

Antes de actuar, argumentar o criticar. Cuando la otra persona experimenta sentimientos muy fuertes, quiere discutir el problema u ordenar sus pensamientos y durante una conversación directa recíproca son algunos momentos en que se puede poner en práctica la **escucha activa** con el **propósito** de:

- ▶ Chequear si se han comprendido no solo las palabras dichas sino el significado que tienen.
- ▶ Demostrar interés.
- ▶ Eliminar el síndrome de “ellos no entienden”.
- ▶ Permitir que la persona piense acerca de lo que ha dicho.
- ▶ Estimular a las personas a que expliquen más profundamente.
- ▶ Sacar a la luz significados ocultos.

(Gancedo, 2010)

Así mismo, si deseamos **lograr** una satisfactoria **escucha** activa debemos:

- ▶ Mostrar comprensión y aceptación a través del tono de voz, las expresiones faciales, los gestos, el contacto visual y la postura.

- ▶ Tratar de ponernos en el lugar de nuestro interlocutor(a) entendiendo lo que está diciendo y los sentimientos que está evocando. Concentrarse en lo que está diciendo.
- ▶ Mantener una posición neutral.
- ▶ No tomar partido.
- ▶ Nunca colocar a nadie en una posición inferior.
- ▶ No minimizar a su interlocutor(a).
- ▶ Reformular los pensamientos.
- ▶ Reflejar los sentimientos.
- ▶ Prestar atención a la persona en lo relativo a: tono de voz, expresión facial, gestos, contacto visual y postura.
- ▶ Con el objetivo de prevenir algún tipo de bloqueo e la comunicación, evite: las interrupciones, consejos, sugerencias, traer a colación sentimientos o problemas similares a los de su interlocutor(a).

(Gancedo, 2010)

También hay muchas **herramientas** a considerar, entre ellas:

- ▶ **Alentar:** Demuestre interés por lo que la otra persona está diciendo y estimúlela a seguir hablando. No muestre su acuerdo o desacuerdo.
- ▶ **Esclarecer:** Haga preguntas, si ello le hiciera falta, para entender lo que se ha dicho, o si se siente confundido.
- ▶ **Replantear:** Repita las ideas fundamentales con sus propias palabras

para demostrar que oyó y entendió lo que se le dijo. Es muy importante replantear los puntos más relevantes y hacerlo brevemente.

- ▶ **Reflejar:** El propósito del reflejo es demostrarle a su interlocutor(a) que usted comprende como se siente.
- ▶ **Resumir:** Replantee los puntos esenciales para revisar y recapitular las ideas más importantes. El resultado es una buena técnica a emplear cuando las personas parecen divagar en círculos y se desea retomar el cauce fundamental de la charla.

(Gancedo, 2010)

Estas herramientas de escucha son esenciales para establecer un ambiente de confianza en tanto estemos abordando algún conflicto. Su aprendizaje además puede influir en otras áreas de nuestra vida de manera que seamos cada vez más asertivos.

Desarrollo

El ejercicio se llama “Destructor de sueños”, pero no se le comparte este nombre al grupo sino hasta el final de la actividad, de lo contrario pueden intuir de qué se trata. Se forman tres grupos con las personas del taller. Uno es de soñadoras(es), otra es de escuchadores(as) y el tercero es de observadoras(es).

Se toma al grupo que va a hacer el papel de soñadoras(es) y se les lleva aparte para que nadie más escuche las instrucciones. Se les

pide que piensen en algo con lo que siempre han soñado, ya que se lo van a narrar a alguien con lujo de detalles y con ganas de convencerle de que eso que sueñan es la mejor idea del mundo.

A quienes van a hacer el papel de escuchas, se les indica que van a atender a una persona, quien les contará algo y que deben ser lo más críticas que puedan con lo que esa persona les diga. Deben cuestionar de todas las formas posibles eso que les digan como algo loco, imposible, fuera de toda realidad e irrealizable. Ese es su papel.

Al tercer grupo se le pide que tome nota de las actitudes de las personas durante la charla, que digan si les parece que hubo escucha activa o no y por qué.

Se forman los tríos y se pide que inicien su tarea, al finalizar vamos a plenaria para compartir lo experimentado. Quien facilita hace preguntas y repreguntas y se apoya en las láminas de la presentación.

Sugerencias para el facilitador

Hay que separar a los tres grupos y dar las instrucciones a cada uno sin que los demás escuchen.

En la plenaria hay que animar la discusión y la participación del grupo.

Lecturas recomendadas

Gancedo, 2010.

:: Materiales de apoyo ::

Presentación de láminas

:: Láminas de presentación ::

Lámina 39 - Las técnicas de escucha activa

Lámina 40 - La escucha activa es una actitud

Lámina 41 - Técnicas de escucha activa

Tema / Actividad**2.4 Comunicación: la expresión asertiva****Propósito de la actividad***Reconocer y ejercitar la asertividad***Tiempo**

90 minutos

Técnica

Ejercicio de expresión asertiva en equipos: "Aumento de sueldo"

Introducción al tema**Asertividad**

¿Cuántas veces hemos escuchado esa palabra? ¿A qué se refiere y cómo puede aportar a un mejor proceso de resolución del conflicto?

La asertividad es

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

(Riso, 1988)

Las características básicas de la persona asertiva son:

- ▶ Libertad de expresión.
- ▶ Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- ▶ Facilidad de comunicación en toda clase de personas.
- ▶ Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

(Fensterheim; Baer, 1976)

La conducta asertiva o socialmente hábil sería caracterizada de la siguiente manera:

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

(Restrepo, 2000)

También podemos revisar estas **categorías que comprenden el concepto asertividad**:

1. Expresión de sentimientos positivos y negativos.

Factores que la conforman:

- Involucrarse en conversaciones agradables.
- Confrontación.
- Dar retroalimentación negativa.
- Manejar situaciones de servicio.
- Manejar una situación molesta.

2. Iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Factores que la conforman:

- Iniciar interacciones.

3. Pedir favores y hacer peticiones.

Factores que la conforman:

- Admitir deficiencias personales.

4. Capacidad de decir no.

Factores que la conforman:

- Resistir la presión de otras personas.
- Rechazar peticiones.

(Castaños, 2011)



Creemos que estas caracterizaciones y categorías se expresan por sí mismas y constituyen indicadores para medir la capacidad asertiva, lo cual es importante a la hora de trabajar con

los actores de un conflicto pues, en la medida en que sean capaces de expresarse asertivamente, será más sencillo comunicarse entre sí y llegar a comprenderse.

Desarrollo

Se solicitan dos voluntarios para el ejercicio, se les da una copia a cada uno con sus instrucciones (anexo 3) y se les deja un tiempo (puede ser durante un receso previo del taller) para que estudien su papel por separado (ninguno debe conocer el contenido del documento del otro, excepto lo que su propia hoja dice: que uno es el Director(a) y el otro(a) solicitante de aumento).

Se avisa al grupo que se va a presenciar una representación; veremos cómo una persona que trabaja en una ONG solicita aumento de sueldo, se les pide estar atentos y tomar notas en relación a los aspectos relacionados con la asertividad que ya se han mencionado.

Se desarrolla la escena. Al terminar se hace una charla con el grupo acerca del tema, pidiendo su opinión acerca de qué tan asertivos les parecieron los personajes y puntualizando las características de la comunicación asertiva.

Sugerencias para el facilitador

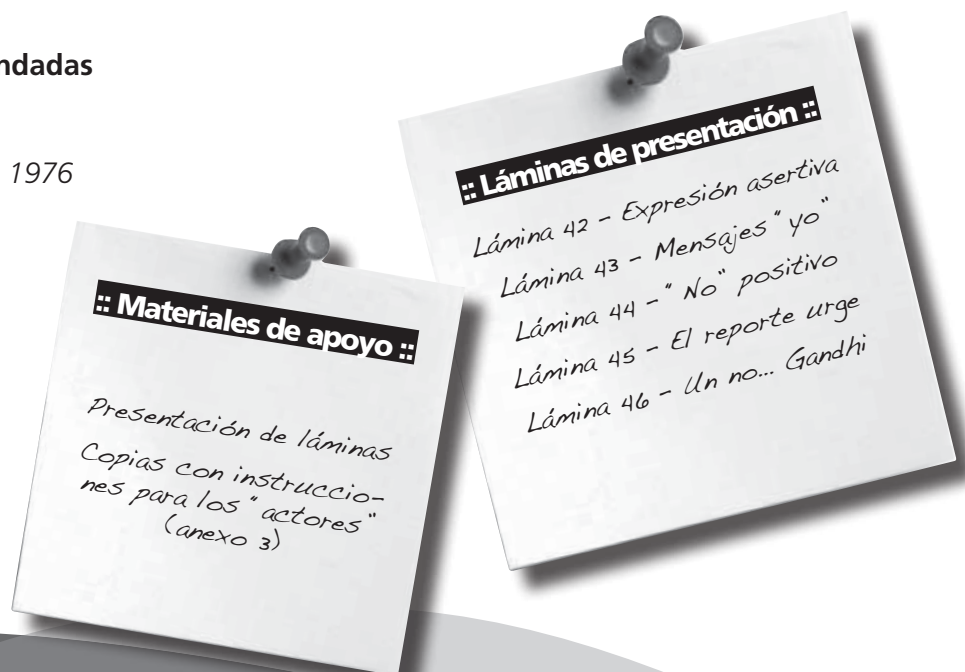
Conviene preparar al grupo avisándole a grandes rasgos la situación de que trata la representación: la solicitud de un aumento de sueldo; pero no dé más datos que esos para no desviar la atención.

Lecturas recomendadas

Riso, 1988

Fensterheim; Baer, 1976

Castaños, 2011.



Tema / Actividad

2.5 Comunicación: las habilidades para el diálogo

Propósito de la actividad

Reconocer y ejercitar habilidades para dialogar

Tiempo

45 minutos

Técnica

Ejercicio de habilidades para el diálogo. Lo que usted quiso decir es...

Introducción al tema

Siempre nos estamos comunicando. Todo el tiempo, de alguna u otra forma, enviamos mensajes; no sólo con la voz y la palabra, sino con todo nuestro cuerpo, damos a entender cosas a las y los demás. Y en muchas ocasiones, estos mensajes forman parte de un diálogo.

Las raíces etimológicas señalan que el significado de la palabra diálogo es “discurso racional”, más allá del significado común que se le da de “plática entre dos o más personas”, lo cual nos coloca en posición de estar atentos tanto a la forma (cómo se platica, con que ademanes, tono, etc.), como al fondo (el contenido de la plática) del asunto. Dialogar, entonces, implica atender a la totalidad de la persona: lo que dice y lo que hace al decir.

Siguiendo esta acepción del diálogo como discurso racional, Bohm señala que es “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los [sujetos] implicados [...] y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades” (Bohm, 1997).

Lo anterior significa que, a través de las formas de comunicación, enviamos mensajes que contienen conceptos, ideas, pero no sólo eso, pues al mismo tiempo establecemos relaciones con las personas que escuchan nuestros mensajes y notan nuestras actitudes.

Estar conscientes de lo anterior implica entonces el cultivo de habilidades que nos permitan establecer diálogos fructíferos. Pero ¿cuáles son las habilidades necesarias para establecer un diálogo? Saber esto es importantísimo, pues la combinación de estas habilidades con nuestro mensaje permitirá, en

algún momento, la integración y articulación de perspectivas diferentes, lo cual es indispensable para abordar conflictos con esperanza de solucionarlos.



Algunas **habilidades para el diálogo** que pueden desarrollarse son las siguientes:

- Respetar al que habla.
- Hablar en tono adecuado.
- No hablar todos a la vez.
- Saber escuchar antes de responder.
- Pensar en lo que dicen los demás.
- Admitir las opiniones de los demás.

Desarrollo

- Todas las personas del grupo tienen que pensar en algún evento o decisión importante de su vida (tiene que ser algo que puedan decir a un desconocido).
- Dividir al grupo en parejas, cada uno trabajando de modo individual durante 10 ó 15 minutos.
- Instruir a uno de los participantes en cada pareja que describa a la otra persona un evento o decisión importante de su vida.
- La segunda persona parafraseará lo escuchado, describiendo tanto la historia como los sentimientos que tuvo el otro al respecto.
- La segunda persona debe repetir y revisar lo que observó hasta que la primera persona lo acepte como exacto. Después de cada revisión, se permite que la segunda persona haga preguntas aclaradoras a las que debe responder la primera persona.
- A continuación, que los participantes se cambien de papel y repitan el ejercicio, utilizando ahora la experiencia importante para la segunda persona.
- Cuando terminen, los participantes comparten en plenaria lo que sucedió:

¿Cuántas repeticiones hubo que hacer en cada caso?

¿Cuáles preguntas aclaradoras fueron más útiles para desarrollar el entendimiento?

¿Qué barreras hubo para desarrollar ese entendimiento?

Sugerencias para el facilitador

En la plenaria hay que animar la discusión y la participación del grupo.

Lecturas recomendadas

Bohm, 1997.

:: Materiales de apoyo ::

Presentación de láminas

:: Láminas de presentación ::

Lámina 47 - Habilidades para el diálogo

Lámina 48 - Habilidades para el diálogo

Lámina 49 - Habilidades para el diálogo

Tema / Actividad

2.6 Herramientas organizacionales

Propósito de la actividad

Conocer o reconocer las herramientas básicas para enfrentar el conflicto desde una organización

Tiempo

15 minutos

Técnica

Exposición en plenaria

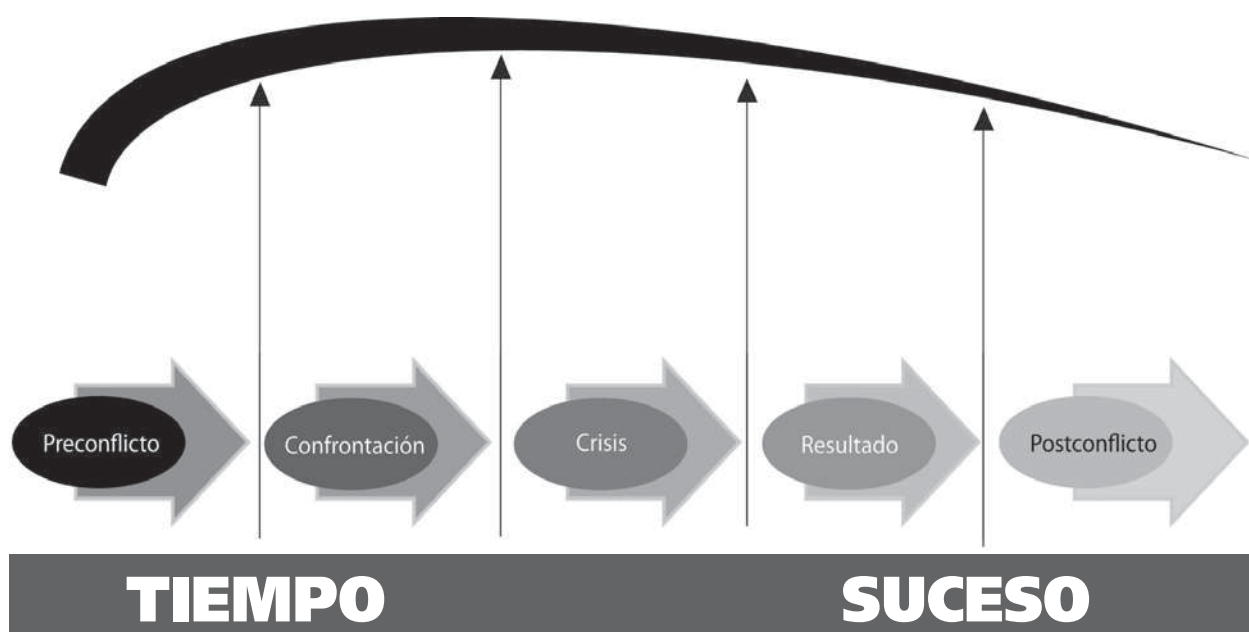
Introducción al tema

Análisis del conflicto

¿Para qué nos sirve analizar el conflicto? Necesitamos hacerlo para “entender los antecedentes y la historia de la situación, así como la dinámica actual” (Fisher, 2000).

Es decir que, antes de intervenir directamente sobre lo que sucede, hay que formarnos una idea, lo más clara posible, del contexto existente alrededor del conflicto para tratar de entender de la mejor manera cómo es que ese proceso —recordemos que un conflicto es resultado de una serie de acontecimientos previos que han llevado las cosas a la situación presente— se ha llevado a cabo y se encuentra en su actual estado.

Como se ha mencionado antes, los conflictos son procesos; como tales, tienen un inicio con el cual podemos comenzar nuestra aproximación a su comprensión y abordaje. Para ayudarnos a este acercamiento, hay que plantearnos ciertas etapas del proceso, éstas nos permiten adecuar nuestras acciones de intervención de modo que sean verdaderamente oportunas y eficaces:



Etapas:

- Preconflicto.** Se refiere a la gestación o surgimiento de las condiciones objetivas que generan un conflicto y a la toma de conciencia sobre el mismo. Es el periodo en el que la incompatibilidad de objetivos puede generar tensiones entre las partes. No necesariamente es visible.
- Confrontación.** En esta etapa se da lo que se conoce como persecución de metas, cada parte lucha por alcanzar sus metas y utiliza diferentes métodos para lograrlo. La tensión generada puede crecer y las partes generan alianzas y acumulan fuerza para el caso de una escalada violenta —recordemos que la violencia puede no sólo ser física, sino psicológica—.
- Crisis.** En la medida en que prevalecen conductas que impulsan las partes para conseguir sus fines, se puede dar lugar al momento de la crisis. Es el punto culminante del conflicto —en el caso de los conflictos a gran escala, éste sería el momento de la guerra—, en el cual la violencia aparece y las partes dejan de lado la escucha y la comunicación para asumir la ofensiva.
- Resultado.** La crisis desemboca en esta etapa y las partes pueden llegar a acuerdos con una solución que beneficie a ambas; una puede replegarse retirando sus demandas; o puede ser que una de ambas ganara imponiendo sus condiciones; también podría darse una conversión, en la que una de las partes acepte las metas de la otra.

- **Postconflicto.** En esta etapa la tensión descende, las relaciones y la comunicación van retomando sus cauces, pero si el resultado no ha dejado satisfechas las demandas o metas de las partes, es decir, si no ha habido un acuerdo que atienda las causas profundas del conflicto, esta etapa también puede ser la semilla desde la cual crecerá un nuevo conflicto

(Hernández, et. al., 2000; Fisher, 2000).

Herramientas de análisis

Considerando que existen muchas herramientas de análisis, aquí propondremos al menos tres para su conocimiento. Como se verá, en ellas se trata de ir investigando sobre pistas diversas y confirmadas, la serie de sucesos, los actores que intervienen y las acciones realizadas, a fin de proveernos de una visión panorámica de la situación.

El uso de varias herramientas produce información que cada una, por sí sola, no puede igualar, es muy importante darse el tiempo necesario para utilizar varias de ellas y procurar que las partes involucradas, reunidas o cada cual por su lado, asuman un papel muy activo en su elaboración, dado que ellas poseen detalles del proceso que desde fuera no son visibles.

También se conocen otras formas de realizar análisis de los conflictos, que enumeramos y recomendamos encontrar en la bibliografía proporcionada o en el internet: Triángulo CC

- El Árbol del conflicto
- Análisis del campo de fuerza
- Pilares
- Pirámide

Desarrollo

Quien facilita hace una exposición del tema apoyado en las láminas de la presentación. Al concluir establece un diálogo con el grupo para incluir aportes y solventar dudas.

Sugerencias para el facilitador

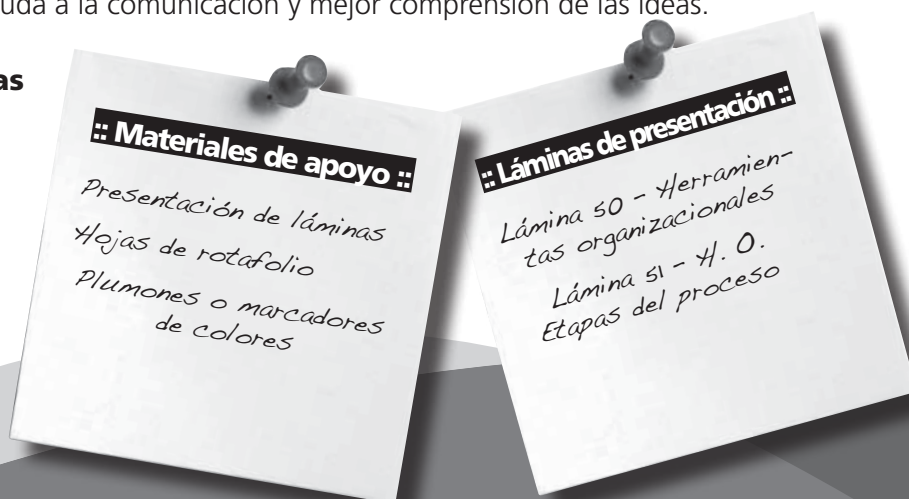
Utilice un pizarrón o un rotafolio para hacer diagramas durante su exposición, muchas veces el complemento gráfico ayuda a la comunicación y mejor comprensión de las ideas.

Lecturas recomendadas

Hernández, et. al., 2000

Fisher, 2000

Rojas, 2010



Tema / Actividad**2.7 Análisis del conflicto. Línea del tiempo****Propósito de la actividad**

Conocer la herramienta “Línea del tiempo”

Tiempo

90 minutos

Técnica

Exposición
y trabajo en
equipo

Introducción al tema**Línea del tiempo**

Esta herramienta es sencilla y muy útil, ya que brinda la oportunidad de conocer la visión de ambas partes acerca de la serie de eventos en el proceso del conflicto. Incluso ellas —las partes— pueden acercarse a lo que el otro siente y entender mejor —si son ayudadas para ello— la posición de su contraparte.

Una línea del tiempo es, tal cual, un trazo sobre el que se coloca una escala cronológica —años, meses, días, horas, dependiendo de la temporalidad del conflicto—, y sobre ella se anotan las efemérides del conflicto vistas desde la perspectiva de cada parte.

Hay que estar conscientes de que los sucesos no siempre tendrán la misma significación para ambas partes; no obstante, el uso de esta herramienta permite a todos conocer qué momentos del conflicto han sido más significativos para cada lado, eso propiciará una mejor comprensión de los sucesos y de las intervenciones e intenciones de cada cual en el proceso, lo que, bien llevado, puede facilitar la empatía entre las partes.

Línea de tiempo, ejemplo Uganda

Los hechos desde la perspectiva de la gente de Teso

Retiro de soldados y pillaje en Teso 1986	NRA desarma a la milicia local 1987	Ataque al ganado en Karmajong 1988	Ex oficiales del ejército en Teso forman ejército rebelde 1989	
El NRA toma Kaampala y establece un nuevo gobierno	NRA se encuentra con la milicia armada en Teso	NRA continúa luchando contra la oposición en el norte	El gobierno envía el ejército a Teso para detener la rebelión	

Los hechos desde la perspectiva del gobierno de Uganda

Cuadro tomado de Fisher, 2000.

Es importante tener presente que la finalidad de la línea del tiempo no es hacer la “historia verdadera” del conflicto o el logro de una “plena objetividad” respecto de lo que allí ocurrió u ocurre, sino que constituye la creación de un espacio privilegiado en el cual las partes pueden acrecentar el conocimiento del otro y tratar de fomentar la confianza entre sí.

Desarrollo

Se hace una breve exposición explicando la utilidad y uso de la línea del tiempo como herramienta de análisis de los conflictos. Posteriormente se reúnen los equipos formados de antemano para trabajar el conflicto escogido y se dedican a aplicar la herramienta a ese caso. Se hace una plenaria para presentar el trabajo de los equipos. El facilitador hace devoluciones.

Sugerencias para el facilitador

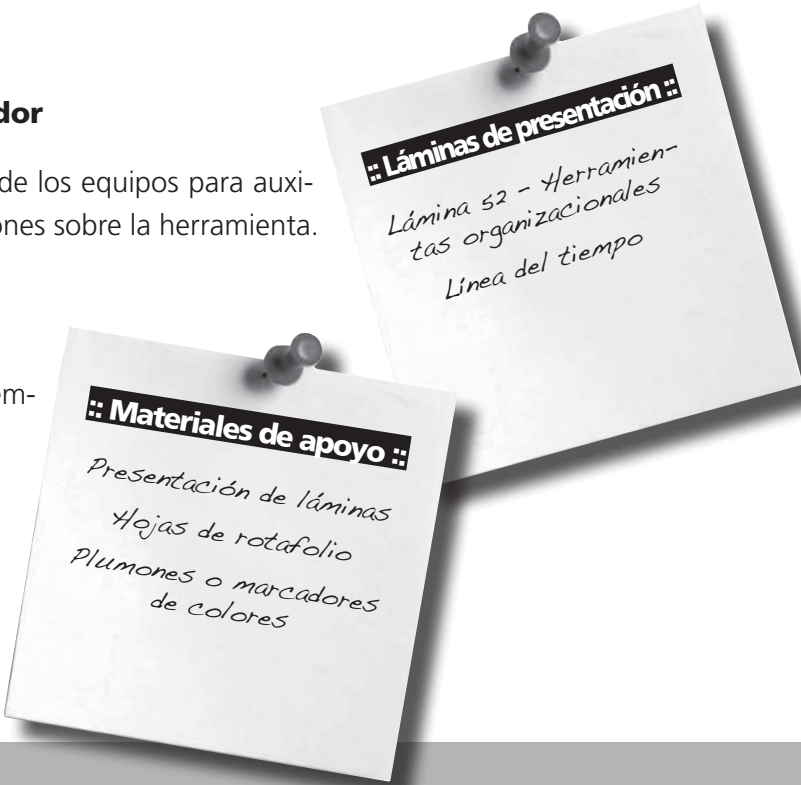
Esté atento(a) durante el trabajo de los equipos para auxiliarlos en caso de dudas o precisiones sobre la herramienta.

Productos

Hojas de rotafolio con líneas de tiempo de los conflictos estudiados.

Lecturas recomendadas

Fisher, 2000.



La gente se mueve hacia los pueblos para evitar la lucha	Soldados del gobierno reúnen a la población en campos de concentración	Los rebeldes detienen la lucha por el bienestar de su gente
1990	1991	1992
Los ministros de gobierno intentan mediar y son secuestrados por los rebeldes (uno es asesinado)	Miembros de la iglesia intentan mediar entre el gobierno y los rebeldes	Los rebeldes se rinden

Tema / Actividad**2.8 Análisis del conflicto Mapa del conflicto****Propósito de la actividad**

Conocer la herramienta “Mapa del conflicto”

Tiempo

90 minutos

Técnica

Trabajo en equipo, exposición y ejercicio

Introducción al tema

Al final del segundo día, lo que buscamos al evaluar es saber cómo se han sentido las personas durante el trabajo de hoy para ajustar nuestras intervenciones el día siguiente.

Mapa del conflicto

Los mapas sirven para tener una idea “panorámica” de la situación en que uno se encuentra. De modo que no es igual si alguien describe su viaje por cierto lugar mientras otro realiza un dibujo o esquema del mismo viaje para explicarlo; el segundo siempre podrá permitir a su interlocutor una aproximación mejor al conocimiento gracias a la representación gráfica de las cosas.

En el caso de los conflictos un mapa se elabora colocando a los diferentes actores en un esquema, de forma que al realizarlo sea posible identificar las partes que intervienen en el conflicto y el momento del proceso; es como una fotografía del momento y en ella veremos las relaciones entre los actores.

Antes de elaborar el mapa se tiene que dar respuesta a las preguntas:

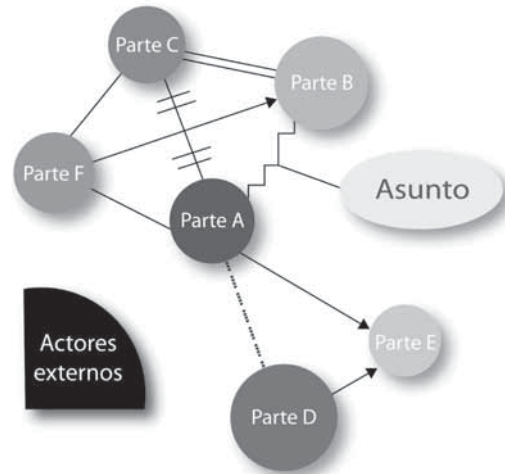
- ¿Qué se quiere mapear? Actores internos, fuerzas externas, mediación y sus relaciones.
- ¿En qué momento del conflicto? Hay que escoger una fase en el proceso del conflicto, pues no todas tendrán la misma representación gráfica —si así se decide y se realizan mapas de varios momentos del conflicto, ello puede ayudar al análisis para ver la evolución de las relaciones de ambas partes durante el conflicto—.

- ¿Desde qué punto de vista? Recordemos que el mapa sólo muestra la perspectiva de una de las partes. Habrá que elaborar uno por cada una de ellas de manera que todos se complementen y den un panorama realista del momento, permitiendo —si se hace de manera conjunta con las partes— el intercambio de puntos de vista, lo que ayuda al trabajo de aproximar a las partes del conflicto.

Esta herramienta se puede combinar con otras de manera que sea posible establecer las relaciones dentro del conflicto, alianzas, rupturas, alejamientos, relaciones de poder, etc., a fin de obtener información complementaria.

En el siguiente esquema se puede ver un ejemplo de mapa del conflicto.

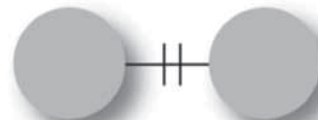
En el cuadro se explica la simbología empleada en el mapa.



Círculos indican las partes en el conflicto, el tamaño relativo depende del poder que posee frente al tema



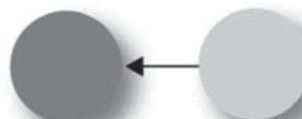
Líneas punteadas indican una relación informal o intermitente, o ambas



Una línea cruzada por dos líneas cortas indica la ruptura de una relación



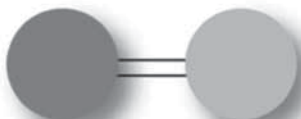
Una línea continua y recta indica la conexión entre las partes



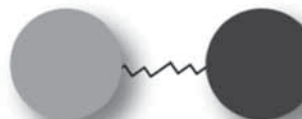
Una flecha indica la dirección predominante de influencia



Un óvalo se usa para identificar temas principales del conflicto



Líneas dobles indican la existencia de una alianza



Líneas quebradas indican discordia o relación conflictiva



Un cuarto de círculo indica observadores o externos

Desarrollo

Se reúnen los equipos del caso y aplican esta herramienta.

Sugerencias para el facilitador

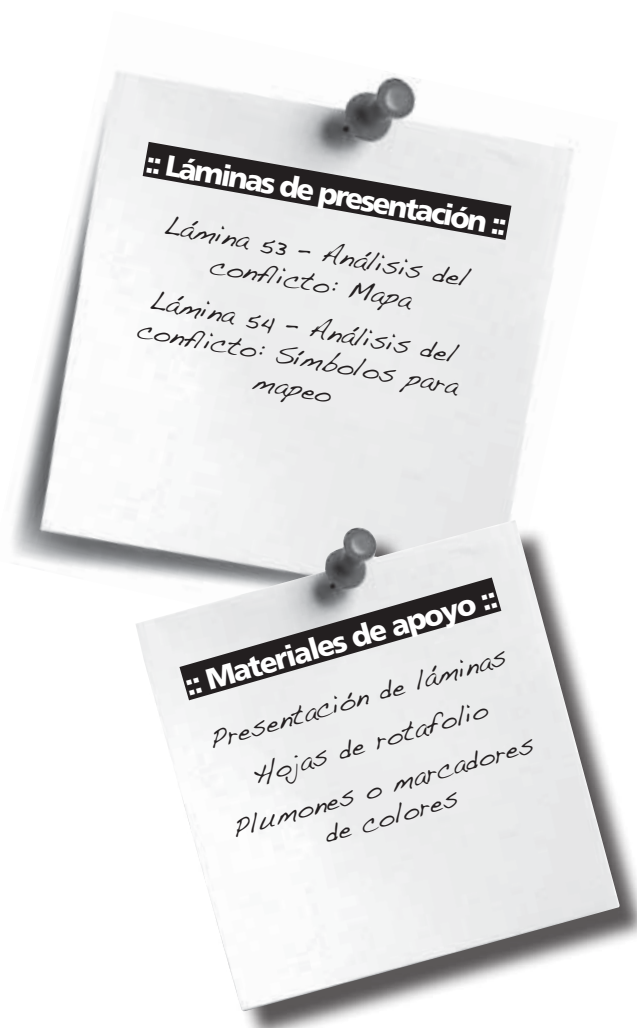
Hay que mantenerse cerca de los grupos para que puedan preguntar en caso de necesidad.

Productos

Hojas de rotafolio con mapas de los conflictos estudiados.

Lecturas recomendadas

Hernández, et. al., 2000.



2.9 Análisis del conflicto Intereses y necesidades

Propósito de la actividad

Conocer herramientas para descubrir los intereses y necesidades dentro de un conflicto

Tiempo

60 minutos

Técnica

Trabajo en equipo, exposición y ejercicio

Introducción al tema

Intereses y necesidades

Otra herramienta para el análisis es la conocida como “Cebolla” o “Dona”. En ésta se trata de saber y analizar lo que están diciendo las partes del conflicto; partiendo de ahí, se busca conocer qué intereses y necesidades existen “debajo” del discurso. El esquema se presenta como tres círculos concéntricos colocados sucesivamente uno dentro de otro.

Un asunto relevante es notar que, en tanto vamos acercándonos al centro, la sinceridad requerida es mayor. Expresar las necesidades —o carencias— propias, de una manera abierta, es una acción que supone un nivel alto de confianza que el hablante ha puesto en quienes escuchan, por lo que se requiere crear las condiciones físicas y emocionales para ello; en tanto que, en su propia medida, los intereses y los deseos son cosas que podemos expresar de manera más fácil, pues el grado de confianza requerido es menor.



1. En la capa exterior de la cebolla, es donde se ubican las posiciones, es decir, lo que las partes quieren hacer para darle salida al conflicto. Es la “solución” que cada una ve.

2. Posteriormente, viene la capa que representa los intereses de las personas o la razón por la que quieren esa salida al conflicto.

3. Finalmente, en el centro de la cebolla, que equivale al núcleo del problema, se encuentran las necesidades profundamente humanas que las partes requieren satisfacer.

(Fischer, 2003)

Desarrollo

Se reúnen los equipos del caso y aplican esta herramienta.

Sugerencias para el facilitador

Hay que mantenerse cerca de los grupos para que puedan preguntar en caso de necesidad.

Productos

Hojas de rotafolio con análisis de posiciones, intereses y necesidades de los conflictos estudiados.

Lecturas recomendadas

Fischer, 2003.



Tema / Actividad

2.10 Evaluación del día

Propósito de la actividad

Evaluar los avances tenidos hasta el momento en el taller

Tiempo

15 minutos

Técnica

Trabajo individual y plenaria: "En una palabra"

Desarrollo

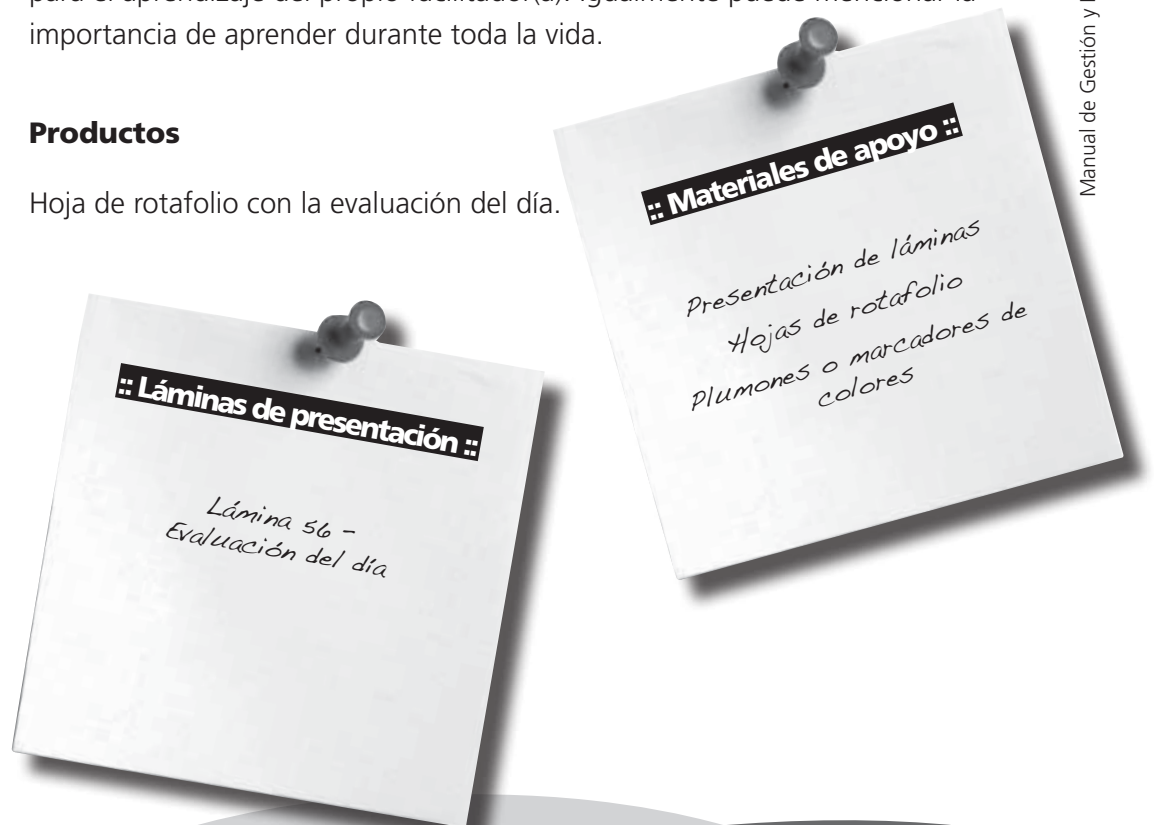
Se solicita que, en una tarjetita, los(as) participantes escriban tres impresiones del día: lo que les gustó, lo que no y lo que podría mejorarse. Quien quiera las dice en voz alta y todos pasan a pegarlas en la hoja de rotafolio dispuesta para tal efecto.

Sugerencias para el facilitador

Anime la participación recordando al grupo lo importante que su opinión es para el aprendizaje del propio facilitador(a). Igualmente puede mencionar la importancia de aprender durante toda la vida.

Productos

Hoja de rotafolio con la evaluación del día.



Estrategias de intervención para la transformación del conflicto

*Hay quienes creen que el destino descansa
en las rodillas de los dioses, pero la verdad es que trabaja,
como un desafío candente,
sobre las conciencias de los hombres.*

Eduardo Galeano



Sesión 03

Tema / Actividad

3.1 Apertura y recapitulación

Propósito de la actividad

Retomar el trabajo donde lo dejamos el día anterior

Tiempo

15 minutos

Técnica

Plenaria

Introducción al tema

Recapitular es indispensable para poder ligar la experiencia vivida y los conceptos vistos el día anterior con su continuación en el presente.

Desarrollo

Se realiza una lluvia de ideas para retomar los conceptos del día anterior, encauzando el intercambio hacia los objetivos del día.

Sugerencias para el facilitador

Hay que hacerlo de manera muy concreta, quizá con ayuda de la misma presentación de láminas las cuales debe pasar muy rápidamente, deteniéndose sólo en las que desee resaltar, o con un rotafolio en el que vayamos dibujando un mapa conceptual.

No olvide mencionar el resultado de la evaluación del día anterior y los ajustes que realizará.

:: Láminas de presentación ::

Todas las anteriores

:: Materiales de apoyo ::

*Carta descriptiva del taller
Hoja de rotafolio
Marcadores y plumones
Presentación de láminas*

Tema / Actividad**3.2 Estrategias de intervención en conflicto****Propósito de la actividad**

Considerar el conflicto como una oportunidad de cambio

Tiempo

15 minutos

Técnica

Exposición

Introducción al tema

En este punto es importante recordar que los conflictos forman parte de la vida, son inherentes a las relaciones humanas y, sobre todo, son llamados de atención sobre alguna realidad que muy probablemente debe ser modificada para desactivarlos.

Es decir que los conflictos, si son abordados desde una perspectiva positiva, son oportunidades para aprender, madurar y mejorar las relaciones que establecemos como sociedad.

Todo ello implica que las diversas estrategias para enfrentar los problemas deben ser estudiadas y aprendidas para que las personas sean capaces de solventar autogestivamente sus conflictos.

Desarrollo

Hay que introducir el tema del día: las estrategias con las que podemos enfrentar los conflictos exitosamente.

Sugerencias para el facilitador

Procure que la presentación sea rápida y amena para que no se pierda tiempo y evitar que la actividad se torne aburrida.

:: Láminas de presentación ::

Lámina 57 - Estrategias de intervención para la transformación del conflicto

Lámina 58 - El conflicto como una oportunidad

Lámina 59 - Transformación de conflictos

Lámina 60 - Premisas básicas para la transformación de conflictos

:: Materiales de apoyo ::

Carta descriptiva del taller
Presentación de láminas

3.3 Reconocimiento de la etapa

Propósito de la actividad

Reconocer la etapa en la cual se encuentra el conflicto

Tiempo

60 minutos

Técnica

Exposición
y trabajo
en equipos:
Persona,
problema,
proceso:
alternativas

Introducción al tema

Para iniciar la intervención en el conflicto, hay que reconocer la etapa en que se encuentra, ya que las diversas formas de intervención dependen de ese dato. No es lo mismo intervenir en el conflicto cuando este se encuentra en las etapas iniciales que cuando las partes en disputa se encuentran en plena crisis o en un estallamiento de violencia.

Por otra parte, recordemos que los conflictos se pueden caracterizar de diversas maneras:



Por niveles

- ▶ **Intrapersonal:** dentro de nosotros mismos
- ▶ **Interpersonal:** entre dos o más personas
- ▶ **Intragrupal:** dentro del mismo grupo
- ▶ **Intergrupar:** entre dos o más grupos

Por su naturaleza

- ▶ **Valores:** “*En lo que creemos*”. Entendidos como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas nos sirven de criterio para la elección entre las alternativas de orientación y motivan actitudes, conductas y acciones y son: creencias, religión, cultura, dilemas éticos, tradiciones, identidad personal, posiciones ideológicas, valoraciones y moral.
- ▶ **Derechos:** “*Nuestros Derechos*”. Entendidos como la facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal. Se dan en torno a la interpretación, aplicación o planteamiento de modificaciones sobre leyes, normas, reglas, ordenamientos jurídicos, convenios, acuerdos, entre otros.
- ▶ **Intereses:** “*Lo que se quiere*”. Entendidos como los medios para resolver las necesidades u obtener satisfactores que deseamos. Al-

gunas de las principales fuentes de conflicto, en este sentido, son: recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión y representación, mejores posiciones, oportunidades de desarrollo, seguridad personal y patrimonio, necesidad de cambio, por señalar algunos.

Por su estructura

- ▶ **Las personas.** Es decir, quiénes están involucrados, qué papel juegan y qué tanto influyen en él desde los valores, sentimientos y posturas.
- ▶ **El problema.** Es la causa del conflicto, es decir, los puntos en enfrentamiento. Ante un conflicto es necesario reconocer cuál es la diferencia esencial y distinguirlas de los secundarios como la comunicación deficiente, prejuicios, estigmas, estereotipos o falta de información.
- ▶ **El proceso.** Se entiende como el desarrollo o curso del conflicto. El conflicto es dinámico pues depende de las relaciones humanas, por ello se identifican las siguientes etapas: *preconflicto, confrontación, crisis, resultado y postconflicto*.

Desde el enfoque que nos interesa, los conflictos no tienen una connotación negativa, por el contrario, se ven como consecuencia normal de la interacción humana, constructivos como motor de cambio social, su resolución no debería ser un esfuerzo por suprimirlo y es posible focalizar la energía del conflicto a través de canales constructivos. (Rojas, 2010, con aportes de Hernández, et. al., 2000).

Desarrollo

Se reúnen nuevamente los equipos de análisis de los conflictos elegidos. Ahora se trata de que caracterizen su conflicto por niveles, naturaleza y estructura. Anotan esto en una hoja de rotafolio y lo presentan en plenaria. Quien facilita propone preguntas y favorece el intercambio de impresiones.

Sugerencias para el facilitador

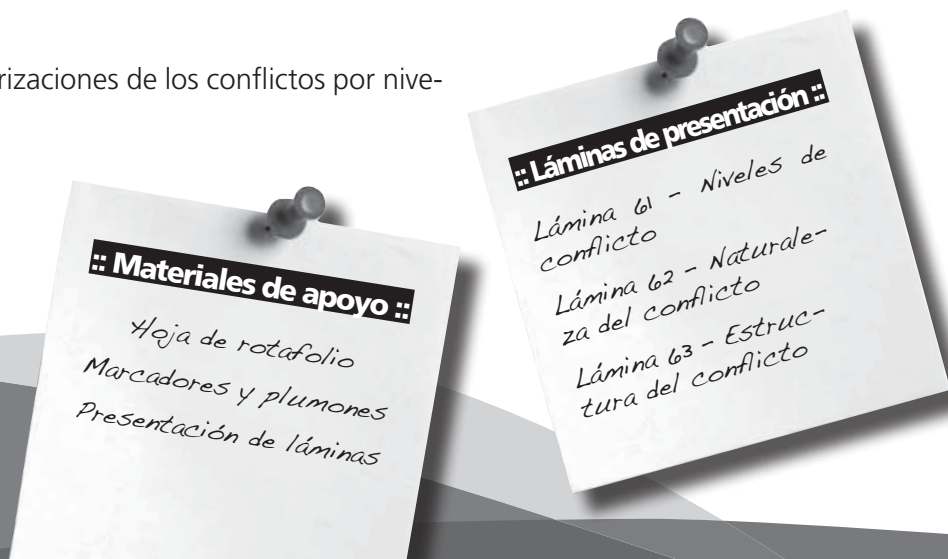
Hay que mantenerse cerca de los grupos para que puedan preguntar en caso de necesidad.

Productos

Hojas de rotafolio con las caracterizaciones de los conflictos por niveles, naturaleza y estructura.

Lecturas recomendadas

Rojas, 2010.



Tema / Actividad

3.4 Vías de solución: negociación-mediación

Propósito de la actividad

Conocer cómo se decide el tipo de intervención adecuado al tipo de conflicto

Tiempo

60 minutos

Técnica

Exposición.
Trabajo en
equipos

Introducción al tema

“Los conflictos y los estilos de negociación”.



Maneras de abordar los conflictos

Abordaje	Estrategias	Habilidades clave	Resultados	Control sobre el proceso	Impacto relacional
Poder	Coerción	Control de los instrumentos de poder	Ganar – Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
	Arbitraje	Conocer la ley	Ganar – Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
Derechos	Mediación	Conocer la ley	Ganar – Perder	Bajo para el que pierde	Potencial de ser perjudicial
	Facilitación	Comunicación	Ganar – Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
Intereses	Facilitación	Comunicación	Ganar – Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
	Negociación	Comunicación	Ganar – Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso

Cuadro: Centro de Colaboración Cívica. México, 2009.

Desarrollo

Exposición breve apoyada en la lámina. Trabajo por equipos. Los equipos, basados en el cuadro “Maneras de abordar los conflictos” y las preguntas: ¿cuál es la manera más adecuada para abordar este conflicto? ¿Por qué?, iniciarán la discusión acerca del camino adecuado para solucionar el conflicto que analizan. Presentan en plenaria.

Sugerencias para el facilitador

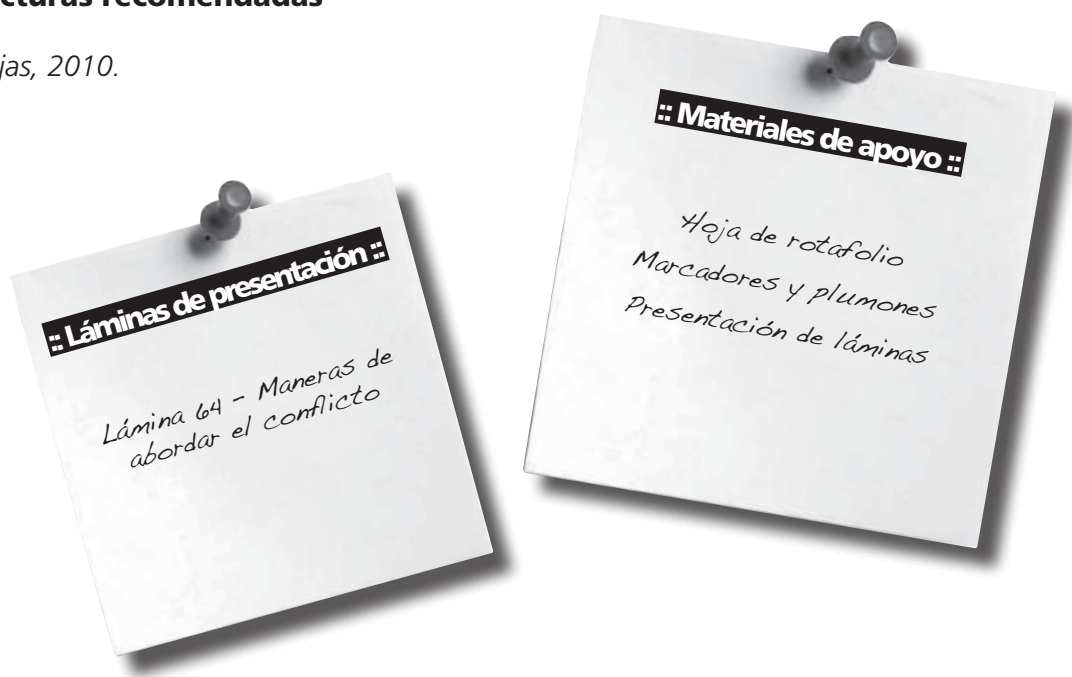
Igualmente hay que procurar estar al tanto del camino que toman las discusiones en los equipos para evitar digresiones.

Productos

Hoja de rotafolio con las ideas principales de la discusión del equipo.

Lecturas recomendadas

Rojas, 2010.



Tema / Actividad

3.5 Vías de solución: mediación

Propósito de la actividad

Conocer lo que significa mediar en un conflicto y las condiciones necesarias para ello

Tiempo

60 minutos

Técnica

Trabajo en equipos. Mapeo de actores

Introducción al tema

La mediación forma parte de nuestra vida diaria. Hay casos en que nosotros mismos actuamos como mediadores, en otros, necesitamos la ayuda de alguien para zanjar diferencias.

A la intervención formal de un tercer actor imparcial que trata de ayudar a las partes en conflicto a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambos, se le conoce como mediación.

El mediador no puede dictar soluciones, es decir no puede arbitrar un conflicto, pero puede usar su prestigio y respaldo para empujar a los contendientes hacia el camino de una solución. En este sentido, el mediador puede jugar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución.

Dado que la mediación no puede obligar a las partes, corresponde al mediador garantizar a ambas partes que atenderá todas sus preocupaciones en forma justa y abierta.

Algunas de las características y funciones de la mediación son las siguientes:

- ▶ Credibilidad y confiabilidad.
- ▶ Imparcialidad.
- ▶ Flexibilidad y paciencia.

- ▮ Capacidad para promover la comunicación y el contacto eficaz entre las partes a fin de mejorar actitudes y generar un diálogo productivo. Clarificar percepciones, revertir actitudes o comportamientos negativos o repetitivos que impiden el acuerdo.
- ▮ Saber ayudar a las partes a definir, analizar y comprender los hechos, ayudar a clarificar temas e intereses, recordando puntos de vista o posiciones y resumiendo puntos de acuerdo o desacuerdo.
- ▮ Atender cualquier señal que indique la posibilidad de avanzar hacia el acuerdo, facilitando el proceso de mediación de datos, compartir información, identificar necesidades e intereses, crear alternativas, valorar opciones y tomar decisiones.
- ▮ Ser exacta al transmitir información entre las partes.
- ▮ Tratar de mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes.
- ▮ Mantener la mayor discreción sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.

El mediador es un guardián del proceso; conduce la transición entre las etapas, resumiendo los acuerdos básicos alcanzados en cada una de ellas y trasladando cuidadosamente a las partes a otra tarea. El mediador se asegura de que todas las partes entiendan lo que se hará en la siguiente etapa de la discusión o diálogo y mantiene su compromiso de trabajar en pos de esos objetivos. Reconduce la discusión y reformula afirmaciones en los términos más positivos y productivos. Respaldar los sentimientos individuales al tiempo que destaca los intereses comunes a las partes y respalda los acuerdos, por pequeños que sean, a lo largo del proceso.

Para cumplir su tarea, la mediación debe considerar la predisposición entre las partes, los desequilibrios de poder entre ellas, el tiempo, espacio y métodos que faciliten el entendimiento, así como evitar que las tensiones se intensifiquen a raíz del contacto entre las partes. Tiene como recursos fundamentales su prestigio y credibilidad, la confianza de las partes, el respaldo social y las capacidades específicas necesarias para dirigir el proceso. *(Hernández, et. al. 2000).*

Desarrollo

Encontrar un(a) mediador(a). Para saber si existe alguien capaz de mediar en el conflicto, primero es necesario saber quiénes son los actores que participan o están cercanos al mismo; para ello vamos a trabajar en los equipos de análisis para elaborar mapas de los actores

del conflicto, de manera que podamos saber si alguno de ellos pudiera ser mediador. Al terminar cada equipo presenta el producto en plenaria para el intercambio con el grupo.

Sugerencias para el facilitador

En esta actividad hay que estar especialmente cerca de los equipos para apoyarles en lo que haga falta.

Productos

Mapas de actores e identificación de posibles mediaciones.

Lecturas recomendadas

Hernández, et. al. 2000



Tema / Actividad**3.6 Vías de solución: negociación****Propósito de la actividad**

Conocer lo que significa negociar en un conflicto y las condiciones necesarias para ello

Tiempo

60 minutos

Técnica

Exposición y ejercicio en equipos: Suárez vs. Hernández

Introducción al tema**Negociación**

Ésta es una habilidad que las personas empleamos aún sin darle ese nombre y nos sirve para acordar y decidir tomando en cuenta los deseos de quienes están involucrados. En el caso de la resolución de conflictos hay que considerar dos posibilidades: la primera es la realización de negociaciones únicamente entre las partes involucradas; la segunda sería cuando es requerida la presencia de un tercero, al que llamamos mediador, para facilitar el acercamiento y la negociación entre las partes.

En ambas modalidades se requiere la realización de un análisis del conflicto aplicando las diferentes técnicas que para ello existen; es importante tener presente que las negociaciones parten de la existencia de niveles aceptables de confianza entre quienes discuten para llegar a un acuerdo, por lo cual, si las partes han llevado el conflicto a niveles violentos —recordemos que la violencia no siempre es física—, es casi segura la ruptura —total o no— de la comunicación y la confianza entre las partes y habrá que poner especial énfasis en su reconstrucción creando, desde la mediación, las condiciones para restablecerla.

Llegado el momento, ha de contemplarse una secuencia especial para facilitar la negociación:

Fases de negociación:

1. **Preparación.** En ella se colecta toda la información asequible y se analiza el conflicto con las herramientas disponibles (Cebolla, Ma-

peo, Línea del tiempo, etc.) identificando intereses y necesidades. El mediador puede también prepararse considerando algunas opciones posibles para llegar a acuerdos. Por último, hay que encargarse de contactar a las partes para acordar con ellas el lugar y las condiciones —reglas, número de participantes y negociadores, temas de discusión, etc.— en que se llevará a cabo la negociación.

2. **Interacción.** Es cuando se llevan a cabo los intercambios entre las partes. Se requiere formalidad y respeto desde el inicio. Se comparten las perspectivas sobre la situación, se consensúa una definición del problema o los temas y se crean, evalúan y priorizan opciones para abordarlos.
3. **Cierre.** Después de acordar el mejor “paquete” de opciones, hay que diseñar un plan de trabajo que involucre a ambas partes; en él se establece un cronograma para llevar a cabo las acciones. Siempre hay que considerar en el plan varias reuniones de verificación y evaluación del proceso. *(Fisher, 2000)*

Es necesario saber que cada caso es distinto, ya que involucra a personas distintas, por ello es imperativo que la mediación adecúe las herramientas y técnicas con el objeto de que el proceso de negociación responda realmente a las necesidades legítimas de cada cual. Hay que poner en juego, además de la confianza, la voluntad de las partes para realizar cesiones en pro de la solución.

Lineamientos para una negociación efectiva:

- ▶ **Escucha y comunicación.** Hay que valerse de la escucha activa y la asertividad.
- ▶ **Construcción de relaciones.** Hay que evitar el ataque a las personas y concentrarse en el comportamiento —iniciando por uno mismo—. Es el momento de construir confianza mediante el diálogo y las acciones positivas y recíprocas.
- ▶ **Solución de problemas.** Negociar se trata de hacer a un lado la confrontación para ir resolviendo los problemas que se presentan en el proceso. Una buena negociación satisface los intereses, no las posiciones. Se trata también de crear empatía y simpatía.
- ▶ **Resultado exitoso.** Esto incluye cosas como el que las partes realicen un intento genuino de lograr acuerdos; que muestren voluntad de abandonar posiciones para explorar opciones; que crean en el proceso como algo que les traerá soluciones a las diferencias. También incluye acuerdos legítimos y apropiados por las partes como algo construido conjuntamente y que tiene un razonable tiempo de realización.

Para concluir este tema, hay que considerar ciertos aspectos de la mediación “formal” en un conflicto, pues, así como la negociación, la mediación es algo que realizamos cotidianamente, pero es muy distinto hacerlo entre dos personas que desean ver películas distintas, que entre dos grupos que luchan por un interés.

Para funcionar, la mediación debe ser reconocida por ambas partes como necesaria y debe tener su aprobación para intervenir facilitando el acercamiento. Además, un mediador es alguien que se ha preparado, o que está dispuesto a hacerlo, a fondo y sin concesiones, ya que hay muy poco espacio para la improvisación.

Desarrollo

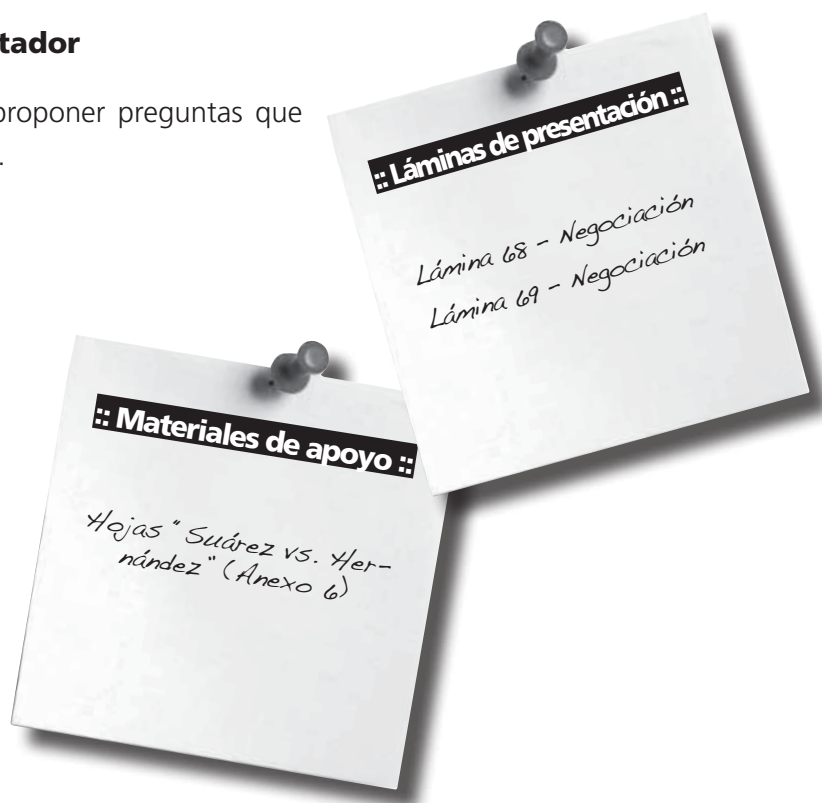
Se forman dos equipos (dos familias) se les entrega a cada uno su hoja de instrucciones y se les pide que salgan cada cual por su lado a estudiarlas. Se explica al grupo que van a ver una representación, son dos familias que viven lado a lado y van a negociar un terreno. Se pide al grupo que preste suma atención a los detalles de la negociación. Se llama a los equipos-familia para que inicien su acto. Al terminar se propicia el intercambio.

Sugerencias para el facilitador

Hay que tener agilidad para proponer preguntas que generen respuesta en el grupo.

Lecturas recomendadas

Hernández, et. al. 2000



Tema / Actividad

3.7 Vías de solución: el tercer lado, mediación multiactor

Propósito de la actividad

Conocer diversas actitudes que se pueden cultivar para responder a los conflictos

Tiempo

90 minutos

Técnica

Exposición y ejercicio en equipos "Roles del Tercer lado"

Introducción al tema

El Tercer Lado

Existe una propuesta muy interesante, llamada *El Tercer Lado*, que propone "10 roles prácticos que cualquiera de nosotros puede desempeñar diariamente para detener luchas destructivas en nuestras familias, en nuestro trabajo, en nuestras escuelas, y en el mundo".⁴

La propuesta se basa en el conocimiento de los roles que uno puede asumir frente al conflicto; de esta manera, nuestra intervención en discusiones puede ser abordada siempre desde una perspectiva de resolución de conflictos y lo mejor del caso es que podemos educar con el ejemplo, cosa que, pedagógicamente hablando, no tiene par.

Para tener una idea, aquí están los roles de intervención que alguien puede asumir frente a un conflicto, según El Tercer Lado:

- ▶ **El Proveedor** - Permitiendo a las personas la satisfacción de sus necesidades.
- ▶ **El Maestro** - Dando a las personas las habilidades para manejar el conflicto.
- ▶ **El Constructor de Puentes** - Estableciendo relaciones a través de las líneas de conflicto.
- ▶ **El Mediador** - Reconciliando intereses en conflicto.

⁴ <http://www.thirdside.org/index.cfm?Language=Spanish>

- ▶ **El Árbitro** - Determinando derechos en disputa.
- ▶ **El Equilibrador** - Democratizando el poder.
- ▶ **El Sanador** - Reparando relaciones dañadas.
- ▶ **El Testigo** - Prestar atención a la escalada.
- ▶ **El Réferi** - Estableciendo límites para la lucha.
- ▶ **El Guardián de la paz** - Proveyendo protección.

Según quienes impulsan este esfuerzo, hay tres habilidades a desarrollar quien busca impulsar soluciones adecuadas:

Mirar desde El Tercer Lado.

Cuando nos ubicamos en el Tercer Lado generalmente tratamos de influenciar la situación. Pero la verdad es que no podemos siquiera aspirar a influenciar a los demás sin que seamos primero capaces de influenciarnos a nosotros mismos. El primer reto que enfrentamos es, entonces, ganar perspectiva.

Escuchar desde El Tercer Lado.

Cuando estamos involucrados en un conflicto, tendemos a vernos como aquellos que tienen la razón. Nuestros propios juicios y preferencias pueden interferir con nuestra capacidad de entender las perspectivas divergentes en un conflicto, pudiendo hacer difícil el encontrar una solución que todos acepten. Para explorar posibles acuerdos necesitamos aprender a escuchar todos los puntos de vista y considerar la situación en su conjunto.

Hablar desde El Tercer Lado.

Las palabras que usamos y las acciones que realizamos, influyen los conflictos a nuestro alrededor. Hablar desde el Tercer Lado tiene el poder de transformar conflictos potencialmente violentos en oportunidades de colaboración. Una vez que se ha visto la situación en su conjunto es más fácil sugerir que las partes trabajen juntas para crear una solución.⁵

Una propuesta interesante es la de que no importa el rol que uno asume, se establecen alianzas o acciones conjuntas con quienes tienen otros roles, de modo que se fortalece y complementa la acción.

5 Idem.

Desarrollo

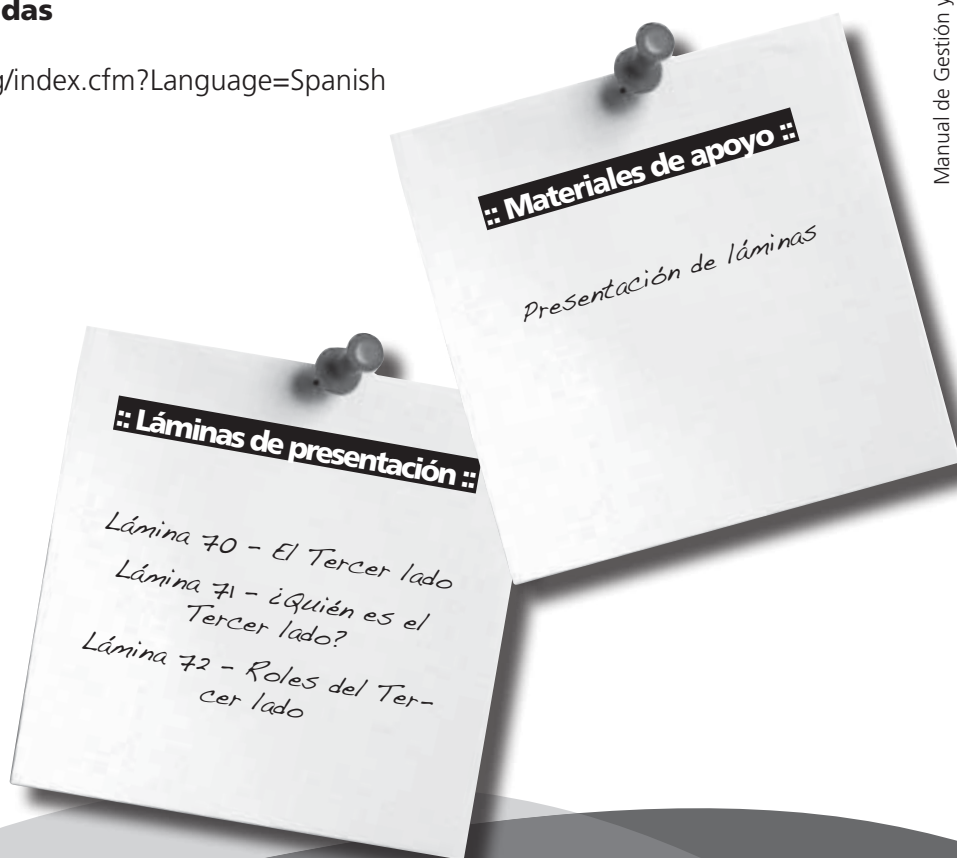
1. Descripción de los roles por el facilitador(a)
2. Descripción del ejercicio. Explica que hay 10 roles colocados en diferentes áreas del salón. Las personas tienen que ir al rol que más les llama la atención o que creen mejor.
3. Luego de su elección, los participantes reflexionan y dan argumentos para decir al grupo por qué ese rol es el mejor para ellos. Se hace una ronda de presentaciones entre los roles.
4. Ahora, los participantes se cambian de lugar yéndose al lugar del rol que consideran más desafiante, hacen su reflexión y argumentan por qué les parece el más difícil. Se hace una ronda de presentaciones entre los grupos. Devolución general del ejercicio.

Sugerencias para el facilitador

Hay que preparar muy bien este ejercicio, de manera que no se preste a confusiones y rinda su resultado satisfactoriamente.

Lecturas recomendadas

<http://www.thirdside.org/index.cfm?Language=Spanish>



Tema / Actividad**3.8 Vías de solución: Plan de trabajo****Propósito de la actividad**

Poner en juego los conocimientos adquiridos para elaborar un plan de trabajo sobre un conflicto real

Tiempo

60 minutos

Técnica

Elaboración por equipos:
Presentación de un conflicto: plan y actividades

Introducción al tema

Como casi cada cosa que se realiza en las organizaciones, la resolución de conflictos también requiere el uso de las herramientas de planeación, con las que se combinan los frutos del análisis realizado.

El siguiente paso es realizar un plan para abordar el conflicto. Plan que, por cierto, también servirá como parte de la evaluación del taller.

Desarrollo

Se reúnen los equipos y, a partir de los datos del conflicto obtenidos usando las herramientas de análisis que han conocido y aplicado en este taller, van a trazar un plan de trabajo que incluya al menos los siguientes elementos:

- Un cronograma de acciones que incluya la lista de actores que las realizarán.
- Enumerar las condiciones mínimas para establecer una negociación en el conflicto (condiciones de/para los actores y de/para la mediación, si la hay).
- Indicar cómo se integra la propuesta del *Tercer Lado*.

Posteriormente, en la presentación de su plan al grupo amplio:

- En “Clínica de pares”, compartir aspectos generales a considerar en la transformación del conflicto.
- Recomendaciones del grupo para que el plan funcione.

Sugerencias para el facilitador

Como es casi la última de las actividades de un largo proceso, este momento requiere de toda nuestra experiencia para motivar a los equipos a fin de que logren cerrar el taller en la mejor de las condiciones.

Productos

Planes para abordar los conflictos analizados durante el taller.



Tema / Actividad**3.9 Evaluación final****Propósito de la actividad**

Contrastar el conocimiento adquirido con el cuestionario inicial en un espacio de diálogo en el que las y los participantes profundicen y amplíen sus puntos de vista.

Tiempo

45 minutos.

Técnica

Café ciudadano
e instrumento
de evaluación
final

Introducción al tema

La evaluación no debe confundirse con la calificación. Evaluar es hacer un alto y sopesar los logros y verificar lo experimentado para entender en qué parte del recorrido del aprendizaje se está y saber qué es lo que hace falta para dar por concluido ese proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, la mención de esta diferencia sirve para distender los nervios normales ante cualquier mención de que se evaluará conocimiento.

Desarrollo

Al principio del taller los participantes respondieron una evaluación. Esa misma hoja se les entrega y se pide que revisen sus respuestas y anoten al lado lo que haya cambiado en su percepción de lo que es un conflicto y los temas relacionados que fueron vistos en el trabajo de estos días.

Sugerencias para el facilitador

Haga énfasis en que no es un examen, sino una manera de que ellos(as) mismos(as) contrasten sus respuestas a fin de saber si hubo cambios en lo que piensan y si creen que esos cambios pueden influir en la forma en que vean y enfrenten los conflictos en adelante.

Productos

Hojas de cuestionario resueltas.

:: Materiales de apoyo ::

Presentación de láminas
Cuestionario

:: Láminas de presentación ::

Lámina 74 - Evaluación
Lámina 75 - Despedida

Anexos



Anexo 1

Ficha de trabajo

Para el trabajo de análisis que realizaremos, es necesario elegir un conflicto que conozcan y recabar información de él; estas son algunas pistas acerca de esos datos:

- ▶ ¿Cuál es el problema? ¿De qué se trata el conflicto?
- ▶ ¿Cómo inició? Hay que distinguir causas, eventos significativos, etc.
- ▶ ¿Quiénes intervienen en él? ¿Qué hacen? Protagonistas principales, aliados, actores que influyen, etc.
- ▶ ¿Hubo violencia directa o actitudes violentas? ¿Puede haber? Describir lo que sucede.
- ▶ ¿Cuánto tiempo ha durado?

Anexo 2

Resumen del libro “La Inteligencia emocional en la empresa”

El doctor Daniel Goleman, define a la inteligencia emocional como la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social. Desarrollar la inteligencia emocional ofrece mayores posibilidades de desarrollo personal. Propone el desarrollo de la inteligencia emocional a través de cinco habilidades prácticas:

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.	Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.	Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.
Cada una de las habilidades se subdivide en otras que conforman el gran mapa para		
Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener. Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones. Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.	Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos. Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad. Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral. Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio. Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.	Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral. Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización. Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades. Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Elaborado a partir de Goleman, 2007.



Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

Destrezas sociales: Implica ser un experto para alentar respuestas deseadas en los otros.

el desarrollo de la inteligencia emocional, mismas que a continuación se detallan:

Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.

Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.

Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.

Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.

Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Anexo 3

Instrucción para R. Trujo, director(a) ejecutiv@ de la ong

Ud. es R. Trujo, director ejecutiv@ de una organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la promoción el desarrollo local. Su relación con la presidencia de la ONG es buena, y ella tiene mucha influencia en las tomas de decisiones sobre los demás miembros del consejo.

En esta época del año se Ud. está muy presionado porque todas las propuestas de financiamiento se presenten en tiempo y forma. La organización no está pasando por su mejor momento, ya que sólo tiene un proyecto importante en marcha: "Comunidad y ambiente sano." Los demás están llegando a su fin y hace falta conseguir nuevos donantes.

Fernand@ Bermúdez, dirige el proyecto "Comunidad y ambiente sano." Es un/a profesional joven, talentos@ y muy ambicios@; esto último, para su gusto, en demasía, ya que las organizaciones sin fines de lucro, a su criterio, deberían tener gente con mayor vocación de servicio que ambiciones personales.

Sin embargo el/lla es claramente la persona más calificada en esta organización, un gran apoyo para Ud. en momentos de tanta dificultad, ya que Fernand@ además de dirigir ese proyecto realiza varias tareas más en la organización que son claves para su buen funcionamiento.

Hace una semana, el/lla le pidió una reunión y Ud. ve venir un planteo difícil. Seguramente este chic@ quiere ganar más dinero porque ve que su trabajo es cada vez mayor. Eso le pondrá a Ud. en una situación incomoda, realmente es muy difícil en el marco del proyecto mejorar sueldos, prácticamente no hay recursos que puedan dedicarse a que la gente gane más sin afectar el desarrollo del proyecto en los tiempos acordados con el donante.

Sin embargo Ud. no quiere perder a esta persona. Sabe que si se va, la presidencia volverá a insistir en contratar para ese proyecto a un amigo cercano de su hijo, a quien recomendó de entrada para dirigirlo. Ud. conoce por referencias al muchacho y no quisiera tenerlo bajo su responsabilidad. Hasta ahora, Ud. convenció a la presidencia de que Bermúdez está más calificad@, pero si quedara vacante este puesto, ya no tendría excusas, aunque sabe que la presidencia quedaría muy contenta con el cambio.

Por cierto, Ud. no tiene una relación muy cercana con los empleados porque considera que darle confianza a la gente a veces dificulta hacer las cosas como corresponde.

Prepárese para reunirse con Bermúdez y convencerlo de que no es momento de aumentos.

Instrucciones para Fernand@ Bermúdez, director del proyecto “Comunidad y ambiente sano”.

Ud. es Fernand@ Bermúdez, emplead@ de una organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la promoción del desarrollo sostenible. Tiene 29 años.

Trabaja en esta organización desde hace cuatro años. Sabe que se está sintiendo mal y desvalorizad@ porque su tarea y su capacidad no son suficientemente reconocidas tanto en lo económico como en lo jerárquico. Si bien Ud. cobra un sueldo como director ya que dirige el proyecto mas importante que tiene la organización, en realidad Ud. es la mano derecha del director ejecutiv@ y tiene a su cargo algunas tareas de coordinación de otros proyectos, desarrollo institucional y búsqueda de fondos.

Ud. siente que en esta organización su carrera ha llegado a su tope. Todavía es joven como para pretender reemplazar al director aunque se siente muy capaz. No está dispuest@ a seguir en esta situación indefinidamente, todo el consejo de la organización está muy cómodo con su capacidad pero nadie se la reconoce. Ud. tiene ambiciones de mudarse y necesita ganar más dinero y más proyección en su trabajo. Si bien la organización le gusta mucho y su equipo de gente es maravilloso, Ud. está evaluando una oferta que le han hecho desde una consultora privada donde le pagarían casi 25% más que en este trabajo; pero aceptar esa opción significaría renunciar a la experiencia que viene construyendo en el sector social donde ya tiene un camino recorrido que sabe es muy valioso. También es cierto que el trabajo en la consultora no le divierte mucho porque Ud. es una persona de acción, y allí tendría que dedicarse más a la investigación. Sin embargo, con esta carta en la manga, esta dispuest@ a pelear por una mejor situación o a irse definitivamente.

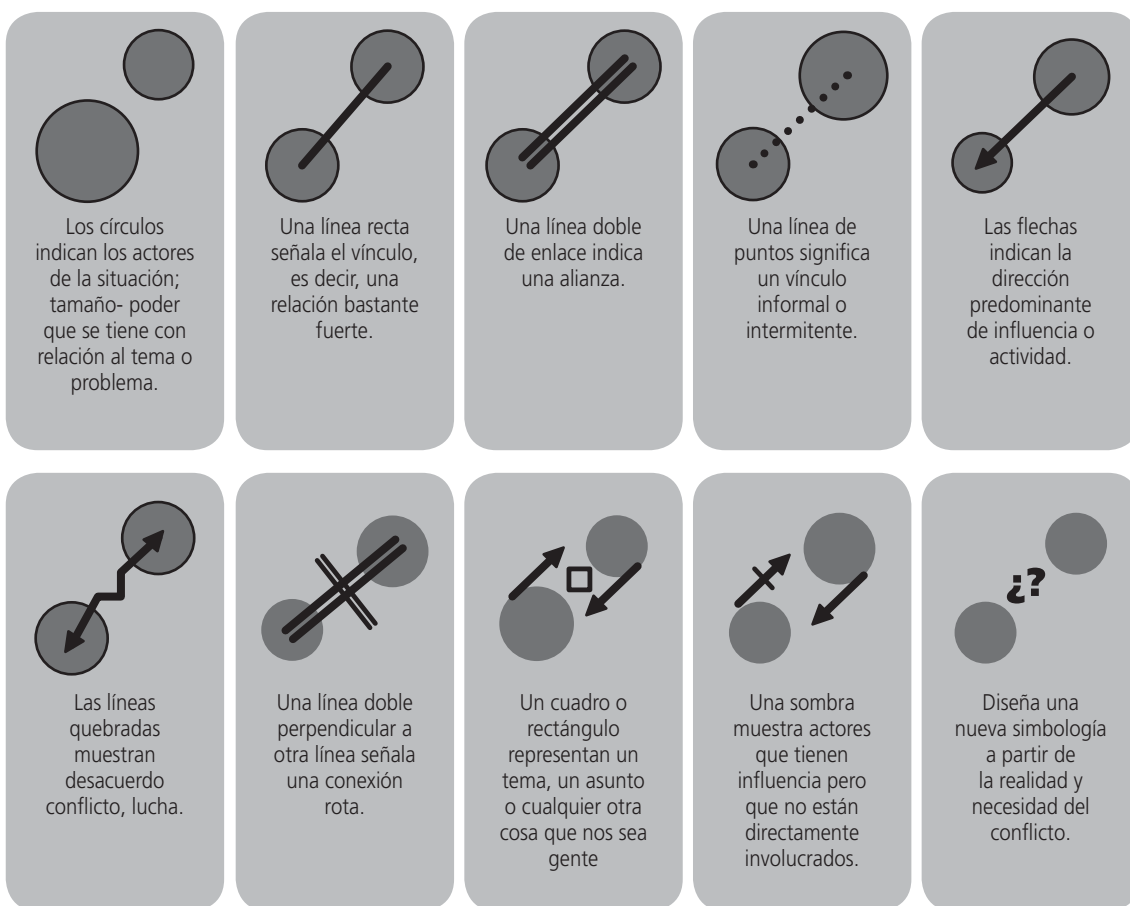
Tiene pedida una reunión con la dirección ejecutiva, puesto que ocupa R. Trujo, con quien no se lleva de lo mejor. Si bien Ud. sabe lo que esta persona necesita su trabajo, ella siempre le ha hecho sentir quién manda y no le ha dado mayor confianza.

Prepárese para reunirse con Trujo.

Anexo 4

Mapeo de actores

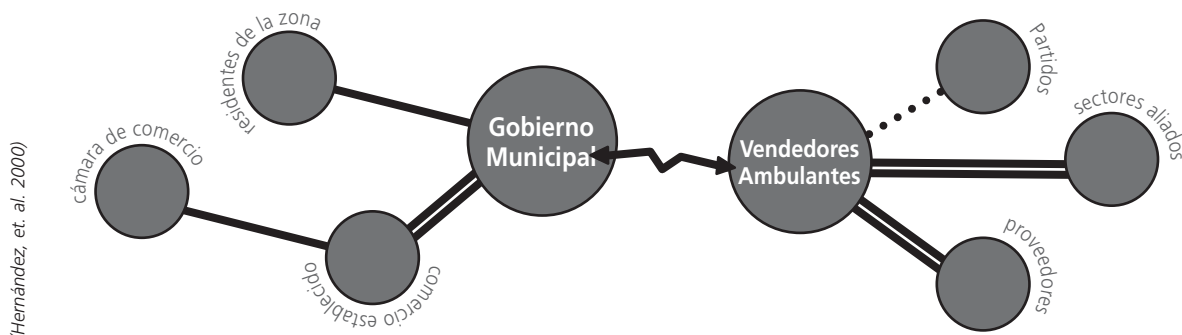
Existe una gran diferencia entre los conflictos que involucran a dos contendientes y a los que involucran a más de dos. He aquí una técnica para aproximarse al análisis de los conflictos en términos de ubicación de actores y sus relaciones. El mapeo es como una fotografía de la situación conflictiva en un momento determinado de ésta. Muestra las diferentes partes en un conflicto, hace visible también a los actores que participan de manera directa y clarifica relaciones de una manera gráfica.



(Hernández, et. al. 2000)

Anexo 5

Ejemplo de conflicto por la ocupación de la vía pública entre vendedores ambulantes y gobierno municipal



Mapeo: Esta técnica nos permite ver más sobre los diferentes motivos que tienen las partes para actuar de cierta manera o sobre aquello que las determina. Nos ayuda a reconocer la verdadera dimensión del conflicto y sus alcances. Al identificar el sistema de relaciones más amplio podremos generar más y mejores estrategias de solución.

Existe una gran diferencia entre los conflictos que involucran a dos contendientes y los que involucran a más de dos. El mapeo es una técnica para aproximarse al análisis de los conflictos en términos de ubicación de actores y sus relaciones; es como una fotografía de la situación conflictiva en un momento determinado de ésta. Muestra las diferentes partes que intervienen en un conflicto, hace visible también a los actores que participan de manera indirecta y clarifica relaciones de una manera gráfica. Para elaborarlo primero hay que contestar:

1. **¿Qué se quiere mapear?** Actores internos, fuerzas externas, mediación y sus relaciones.
2. **¿En qué momento del conflicto?** Seleccionar el momento del conflicto que se va analizar.
3. **¿Desde qué punto de vista?** El mapa muestra la perspectiva de una de las partes solamente: de quien lo realiza; por es bueno tratar de hacer el mapa desde la perspectiva de las distintas partes. Tratar de reconciliar estos diferentes puntos de vista, es realmente trabajar en el conflicto.
4. **El Mapeo debe reflejar la ubicación** (proximidad con el conflicto), el peso (poder y capacidad de influencia) y las diversas relaciones entre los actores en función de la contienda que está analizando.

Anexo 6

SUÁREZ CONTRA HERNÁNDEZ

Instrucciones Confidenciales para la Familia Hernández

Ustedes, la familia Hernández, llevan 15 años viviendo en Camino a Santa Teresa No. 43. Después de varios meses de anunciar su casa, finalmente lograron venderla y dentro de dos meses se mudan en forma definitiva a la ciudad de Oaxaca. Sin embargo, el comprador no estuvo interesado en un pequeño lote, el No. 42, el cual está junto a la casa y ustedes no tienen ningún interés en conservar.

El lote es muy pequeño (50 metros cuadrados), de manera que difícilmente sirve para construir una vivienda independiente, pero tienen esperanzas de que la familia Suárez pueda estar interesada en él dado que ellos viven en el No. 41 y el lote también colinda con la casa de ellos y podrían ampliar su casa utilizando este terreno adicional. Esta mañana pasaron a visitarlos para conversar sobre el terreno. Como no estaban en casa, ustedes les dejaron una nota y esperan reunirse con ellos muy pronto.

Ustedes compraron el terreno del lote No. 42 con la intención de construir un cuarto adicional, pero el tiempo voló y nunca construyeron nada, de manera que el terreno sigue siendo un lote baldío. Cuando ustedes compraron el terreno, pagaron \$90,000.00. Con la inflación y el aumento en el precio de bienes raíces, ustedes calculan que el terreno debe valer cuando menos \$120,000.00; ese dinero les puede ser muy útil ahora, pero dada la situación (todas sus cosas ya están en Oaxaca y ustedes tienen que viajar pronto) están dispuestos a venderlo al precio que pagaron por él originalmente.



Camino de Santa Teresa

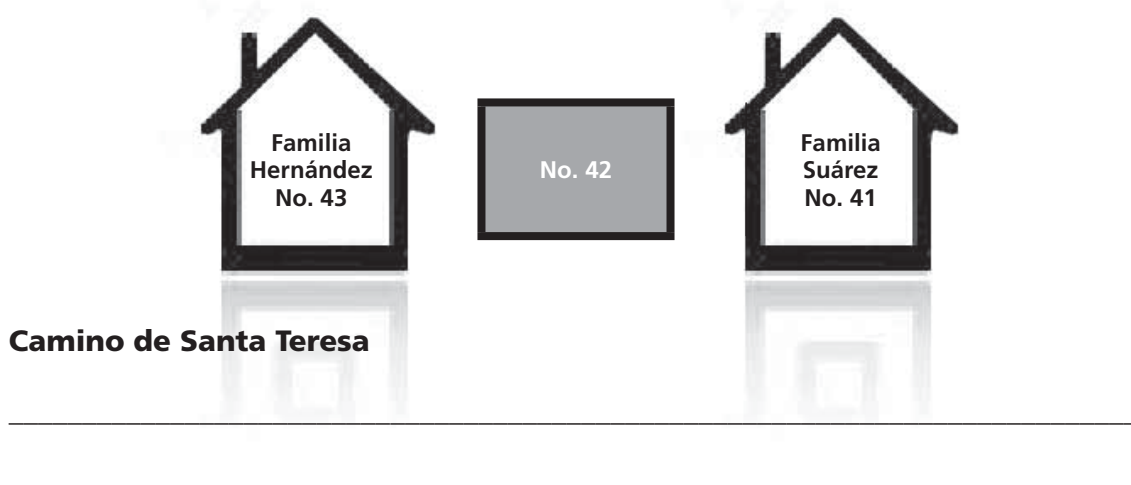
SUÁREZ CONTRA HERNÁNDEZ

Instrucciones Confidenciales para la Familia Suárez

Ustedes, la familia Suárez, llevan 15 años viviendo en Camino de Santa Teresa 41. Saben que sus vecinos, la Familia Hernández, han vendido su casa ubicada en el No. 43 de la misma calle. No saben quiénes serán sus nuevos vecinos y les preocupa con quién colindarán, pero, como es evidente, no pueden hacer nada.

Junto a su terreno se ubica el pequeño Lote No. 42 (50 metros cuadrados), que es propiedad también de la familia Hernández. Ustedes siempre han querido ampliar su casa y ahora se presenta la oportunidad. Esta mañana pasaron a visitarlos los Hernández para conversar sobre el terreno. Como ustedes no estaban en casa, les dejaron una nota por lo que esperan reunirse con ellos muy pronto.

Ustedes saben que los Hernández compraron el terreno del lote No. 42, a \$90,000.00. Con la inflación y el aumento en el precio de bienes raíces, ustedes calculan que el terreno debe valer cuando menos \$120,000.00, ustedes tienen el dinero, pero son todos los ahorros de su vida y saben que, de pagar el valor del mercado, quedarán sin un solo quinto para emergencias; pero dada la situación y las posibilidades de ampliar su casa, están dispuestos a comprarlo al precio del mercado, sin embargo aun pueden intentar convencer a los Hernández para que acepten un precio más económico.



Referencias



Bibliografía

- 📖 Bohm, David. (1997) *Sobre el Diálogo*. Ed. Kairós; Barcelona.
- 📖 Cascón Soriano, Paco, (s/f). *Educación en y para el conflicto*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona/ Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos.
- 📖 Castaños, Susana; Isabel; Sofía Rivera; Rolando Díaz. (2011) en *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*. Asociación Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica (AIDEP) · Nº 29 · VOL. 1
- 📖 Coser, Lewis. (1961) *Las funciones del conflicto social*. México: FCE.
- 📖 Fensterhein, H. y Baer, J. (1976) *No diga sí cuando quiere decir no*. Barcelona: Grijalbo.
- 📖 Fisher, Simon, Dekha Ibrahim Abdi, et al. (2000) *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*. Guatemala: RTC-CIDECA-CEPADE.
- 📖 Fisher, Simon, Dekha Ibrahim Abdi, et al. (2003) *Working with Conflict. Skills & Strategies for Action*. United Kingdom: Zed Books, Nueva York & RTC.
- 📖 Freire, Paulo. (1986) «1986: Año mundial de la paz». *El correo de la Unesco*, diciembre.
- 📖 Galtung, Johan. (1981) "Contribución específica de la Irenología al estudio de la violencia". En UNESCO: *La violencia y sus causas*. París, Unesco.
- 📖 Girard, Kathryn y Susan J. Koch. (1997) *Resolución de los Conflictos en las Escuelas*. Barcelona: Granica.
- 📖 Goleman, Daniel. (2007) *La Inteligencia emocional en la empresa*, Edición Zeta, Buenos Aires, Argentina,
- 📖 Hernández, Gustavo; Christian Rojas; Dolores González; Rossana Ramírez; et al. (2000) *Trabajando por la Paz, Cuadernos para la formación de promotoras y promotores*. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Amnistía Internacional, Consejo de Educación de Adultos de América Latina, Misión Civil por la Paz.

- 📖 Jares, Xesús R. (2003) *A educação para a paz como estratégia de aproximação das gerações*. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações SESC São Paulo.
- 📖 Martínez M. y Salvador M., 2005, *Aprender a trabajar en equipo*, Barcelona,
- 📖 Mitchell, Chris. (1982) *The Structure of International Conflict*. London: Macmillan.
- 📖 Moore, Christopher W. (1997) *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica.
- 📖 Neufeldt, Reina, et. al., 2002. *Construcción de Paz*, Manual de Capacitación de Cáritas. Caritas Internationalis. Vaticano.
- 📖 Participantes en el curso EduPaz de InWEnt 2003-2006; Integrantes del Instituto Paulo Freire, Berlín. (2007). *Educando para una cultura de paz: ¿hacia dónde nos lleva este camino?* Bogotá, Colombia: Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
- 📖 Rojas, Christian (2010) *Guía didáctica para docentes: El Conflicto como una oportunidad*. Inclusión y Equidad Consultora. Chile-México.
- 📖 Rojas, Christian. (2010) *Perspectiva de Derechos Humanos en la escuela. Guía didáctica para Docentes*. Inclusión y Equidad Consultora. Chile-México.
- 📖 Rojas, Christian. (2010) *Perspectiva de Género y Derechos Humanos. Guía didáctica para Docentes*. Inclusión y Equidad Consultora. Chile-México.
- 📖 Vivas G., Mireya. (2003) *La educación emocional: conceptos fundamentales*. Sapiens, diciembre, año/vol. 4, número 002 Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Consulta en línea

- 📖 Restrepo Sánchez, Lillyam. (2000) *Influencia de la comunicación no verbal en la conducta no asertiva de los alumnos del CLEI 4ºB del Liceo integrado para jóvenes y adultos "Mesa y posada" del municipio de Envigado*. [en línea] Medellín: Facultad de Psicología. Universidad Antonio Nariño. <<http://usuarios.multimania.es/doliresa/index.html>> (Consulta 25 jul. 2011).
- 📖 Gancedo Álvarez, Kayren; Janny Carrasco Medina. (2010) *La escucha activa: Herramienta para una comunicación eficaz*. Gestio-

polis.com/Comunicación organizacional [en línea] <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/escucha-activa-herramienta-comunicacion-eficaz.htm>> (Consulta 5 ago. 2011).

- Nikken, Pedro. (1994) *El concepto de Derechos Humanos*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos. [en línea] San José, Costa Rica <http://www.iidh.ed.cr/documentos/HerrPed/pedagogicaspecializado/elconceptodederechos_humanos.htm> (consulta 3 de ago. 2011).
- Malo, Antonio. (2007) *Teorías sobre las emociones*, en Fernández Labastida, F. – Mercado, J. A. (editores), *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*, URL: <http://www.philosophica.info/archivo/2007/voces/emociones/Emociones.html>

Manual de Gestión y Resolución de Conflictos

Se imprimió en julio de 2012 en los talleres de Impresos y Suajes S.A. de C.V.
La edición estuvo al cuidado del autor.

Encarar los conflictos de una manera creativa y propositiva o de forma destructiva, depende de cómo nos hayamos preparado, conscientemente o no, para ello. La comprensión tradicional del asunto se refleja en disposiciones directivas o preceptivas que casi exclusivamente atañen al arbitraje o al juicio, dejando poco o nulo espacio al desarrollo de las habilidades necesarias para negociar y resolver autogestivamente nuestras diferencias.

El presente documento pretende ser un aporte para el conocimiento y aprendizaje de capacidades personales, interpersonales e interinstitucionales para la búsqueda y el logro de soluciones autogestionadas de los conflictos.