

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE DERECHO

## TESINA

La Mediación: Medio alternativo de Justicia  
para la transformación de conflictos y  
prevención de violencia.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN DERECHO

Presenta:  
ISRAEL MENDOZA ARRIOLA

Santiago de Querétaro, Qro., Diciembre de 2013

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Transformación constructiva de los conflicto.....	3
1.1 Conflicto.....	3
1.1.1 ¿Qué es el conflicto.....	3
1.1.2 Diferencia entre el conflicto y la violencia.....	4
1.2 Cambio de paradigma para el abordaje positivo y constructivo de los conflictos.....	6
1.2.1 Distintas interpretaciones sobre el conflicto.....	6
1.2.2 Causas del conflicto.....	7
1.2.3 Fuentes del conflicto.....	8
1.3 Análisis del conflicto.....	8
1.3.1 Funciones del conflicto.....	9
1.3.2 Tipología del Conflicto.....	10
1.3.3 Estructura del Conflicto.....	11
1.3.4 Etapas del conflicto.....	12
1.3.5 Técnicas para la detención de necesidades e intereses en los distintos conflictos.....	13
1.4 Principales obstáculos para la transformación de conflictos.....	16
1.4.1 Las percepciones incompletas o erróneas de la realidad.....	17
1.4.2 ¿Cómo se forman nuestras percepciones .....	20
1.4.3 ¿Cómo podemos cambiar nuestras percepciones.....	22
1.4.4 Los prejuicios o juicios prematuros.....	25
1.4.5 La mala comunicación y el manejo de emociones.....	28
1.4.6 Otros obstáculos para resolver conflictos.....	30
Capítulo II. Comunicación efectiva y no violencia.....	31
2.1 La Comunicación.....	31
2.1.1 ¿Podemos no comunicarnos?.....	32
2.1.2 Comunicación como herramienta para trabajar el conflicto.....	32
2.1.3 Comunicación no violenta.....	33
2.1.4 Comunicación que aísla.....	34
2.1.5 Componentes de la comunicación no violenta.....	36
Capítulo III. Método y alternativa para solucionar el conflicto (Mediación)...38	
3.1 Métodos alternativos para resolver o transformar conflictos.....	38
3.2 La Mediación.....	41
3.2.1 Los principios de la mediación.....	42
3.2.2 La mediación no es posible cuando.....	43
3.2.3 Modelos de mediación.....	43

3.2.4	El mediador o la mediadora.....	44
3.2.5	Características del mediador en el proceso.....	45
3.2.6	Desmitificación del mediador.....	46
3.2.7	Labor del mediador.....	47
3.3	Las etapas de la mediación.....	48
3.3.1	Introducción del mediador.....	48
3.3.2	La etapa del cuéntame.....	49
3.3.3	La lluvia de ideas y generación de opciones.....	50
3.3.4	Construcción del acuerdo.....	51
3.3.5	Redacción del acuerdo.....	52
3.4	Distintos tipos de mediación.....	54
3.4.1	Mediación comunitaria.....	54
3.4.2	¿Qué hace, que no hace un mediador comunitario?.....	54
3.4.3	Gestión de la mediación comunitaria.....	55
3.4.4	Premisas sobre la función social de de la mediación.....	55
3.4.5	Asuntos que se pueden intervenir a través de la mediación...56	
3.5	Experiencias internacionales.....	57
	Conclusión.....	60
	Bibliografía.....	62

## Introducción

En su dinámica social, el ser Humano, ha buscado durante todos los tiempos, mecanismos que le aseguren orden, tranquilidad, seguridad suficiente para alcanzar una buena justicia con equidad, una paz duradera, procurando el bien común, que se considera como: “Conjunto organizado de las condiciones sociales gracias a las cuales la persona humana puede cumplir su destino natural y espiritual”. (RecasénsSiches) O sea, como el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos humanos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección.

Una nueva cultura social se logrará mediante el conocimiento y aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos. Estos mecanismos, procuran modificar la concepción existente, relativa a que ante un conflicto la vía más idónea para su tratamiento y resolución, es recurrir a la vía judicial. Es común que a este fenómeno suele denominarse “cultura del litigio”. Las partes deben de reencontrarse en un dialogo propiciado, dando la oportunidad para que puedan las partes convenir de modo consensual antes de mover la maquinaria judicial, éste dialogo actúa como facilitador de la comunicación entre vecinos, previniendo la comisión de delitos y de la violencia.

La prevención de actos delictivos por parte de la sociedad parte de utilizar la resolución alternativa de conflictos en casos en que no se haya hecho una denuncia penal ante el ministerio público o en donde hecha ésta no hay aún acción judicial o en todo caso se encuentre archivado por la autoridad. Uno de los retos más importantes, es dotar a la sociedad de posibilidades reales de acceso a la resolución de sus conflictos por medio del dialogo con la intervención de un tercero neutral, proveyendo una adecuada prestación de servicio a la comunidad.

Es por ello que el Proceso de Mediación busca proveer a la sociedad métodos de resolución de conflictos atreves de la prevención de la violencia y en consecuencia de actos delictivos, por medio de un sistema auxiliar, con mecanismos que tienden no sólo a resolver el conflicto, sino a restaurar las relaciones entre las partes, logrando resolver verdaderamente el problema social.

La prevención, supone actuar antes de que suceda aquello que se quiere evitar. Para impedir que ocurra un problema o un delito, es preciso identificar y atender las causas relacionadas con su comisión, pero sobre todo, es indispensable saber neutralizar sus efectos y transmitir confianza a la ciudadanía. Por consiguiente, para la prevención de la violencia y de la

delincuencia, se debe entender qué factores lo generan y diseñar estrategias de prevención y resolución de conflictos a partir del análisis de los escenarios que minimizan sus efectos.

Proceso de Mediación precisamente contribuirá a generar un ambiente propicio para el desarrollo de la sociedad en la resolución de los conflictos en donde se da el origen de la violencia que lo es la familia en la búsqueda en reeducar a dicho entorno privilegiando el dialogo en un ambiente paz.

Una forma adecuada de para llevar a cabo éstos Procesos es la instalación de Centros de Mediación Comunitarios, dentro de estos proyectos, se tomarán dos vertientes. La Primera es en la naturaleza misma del la resolución de conflictos por medio del dialogo entre las partes en la búsqueda de un acuerdo. La segunda es en la detección de casos en los que se requiere llevar a la comunidad pláticas orientadoras de prevención del delito o del consumo y abuso de alcohol o sustancias toxicas y de las consecuencias que conlleva la comisión de infracciones a las distintas leyes.

## CAPÍTULO I: Transformación constructiva de los conflictos

### 1.1 El conflicto

El conflicto es inevitable, es parte de nuestra vida y está inmerso en nuestras relaciones cotidianas. Como individuos con necesidades, gustos, puntos de vista y valores diferentes es ineludible que nos enfrentemos a innumerables conflictos con otras personas, por tanto, es necesario que aprendamos a abordarlos y transformarlos de forma positiva y constructiva. Va a depender de la forma en la que manejemos los conflictos, cómo afectarán nuestra vida y nuestras relaciones con los demás.<sup>1</sup>

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

#### 1.1.1 ¿Qué es el conflicto?

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

- “Oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”
- “Es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles”
- “Es una lucha entre dos o más partes por bienes que se perciben escasos y/o intereses que se asumen como incompatibles e irreconciliables”
- “Un conflicto es una relación entre dos o más partes interdependientes, que tienen- o piensan que tienen- metas incompatibles”

---

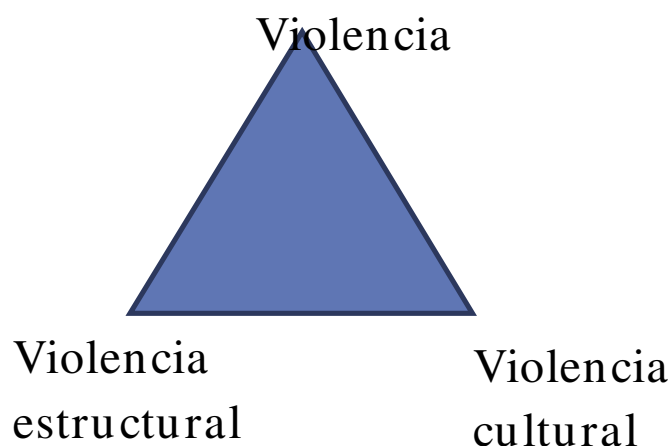
<sup>1</sup>CORJÓN Gómez, Francisco, *Métodos alternos de solución de controversias*, D. F., México, FCE, 1988, pág. 91

### 1.1.2 Diferencias entre conflicto y violencia

Generalmente tendemos a asociar el conflicto con la violencia, incluso a verlos como sinónimos. Pero no es así, como lo hemos mencionado anteriormente, el conflicto es inevitable y, si es bien manejado, mediante técnicas y herramientas eficientes, puede ser transformado positivamente en una oportunidad de cambio o crecimiento, mientras que la violencia tiene la intención de hacer daño o herir. Es precisamente, “el fracaso para la transformación positiva del conflicto lo que conduce a la violencia”

La violencia es entendida como el ejercicio deliberado de la fuerza para causar daño físico o moral, así como ejercer coacción de carácter psicológico. Es importante resaltar este último punto ya que no toda la violencia es física, como generalmente se percibe, sino que puede ser también simbólica o inmaterial (Psicológica). Siguiendo este orden de ideas, Vicent Fisas sugiere que la violencia no debe entenderse exclusivamente como un acto o una forma de hacer, sino más bien como un “no dejar hacer” impidiendo la autorrealización a las personas (Fisas 1987, en Valenzuela 1995).

Galtung destaca tres expresiones de violencia:



1. Violencia directa. Es la violencia explícita, constituye el aspecto más evidente de ésta y, por lo general, sus expresiones suelen ser física, emocional o psicológica.
2. Violencia estructural. Se refiere a la violencia intrínseca en los sistemas sociales, es aquella indirecta que explota, reprime y aliena a las



personas. Este tipo de violencia se da cuando los seres humanos se ven impedidos, de tal manera, que sus realizaciones personales o de grupo están por debajo de sus realizaciones potenciales, es decir, surge de la diferencia entre lo potencial y lo real. Lo anterior, se determina cuando existiendo recursos y conocimientos suficientes, éstos no se aplican en un caso determinado, lo cual impide la auto-realización de las personas. Algunos ejemplos de violencia estructural serían: la pobreza, la marginación, la muerte por falta de atención médica adecuada y la impunidad.

3. Violencia cultural son aquellos aspectos de la cultura, en el ámbito simbólico de nuestra experiencia, que legitiman, a través de distintos medios<sup>2</sup>, el uso de violencia. Tal es el caso del machismo, el sexismo, y la discriminación. Muchas de estas formas son construcciones sociales que han predominado y se reproducen por muchos años en la sociedad.

A continuación se sistematizan algunas expresiones de violencia ante necesidades humanas:

Necesidades:	Subsistencia	Bienestar	Identidad	Libertad
Violencia Directa	Atentado Homicidio Genocidio	Extorsión Tortura Secuestro	Desocialización Resocialización Marginación	Detención Represión Exilio
Violencia Estructural	Hambruna Miseria Indigencia	Corrupción Impunidad Colusión	Penetración Segmentación	Marginalidad Fragmentación
Violencia Cultural	Sexismo Clasismo Racismo	Conformismo Abstencionismo Indiferencia	Alienación Etnocentrismo	Desinformación Analfabetismo

Cuadro inspirado en: Calderón, Percy (2009) "Teoría de conflictos de LohanGaltung" en *Revista de Paz y Conflictos*. Núm. 2.

<sup>2</sup>Los distintos medios en esta definición se refieren a los medios de comunicación, los programas de educación en las escuelas, las prácticas sociales que no son sancionadas por el Estado y que generan estereotipos o estigmas hacia distintos sectores sociales, entre otros.

4. Una cuarta forma de violencia es la simbólica, descrita por Philippe Bourgois, la cual es muy importante para el análisis de la violencia contemporánea, ya que se ejerce sobre grupos sociales con su “consentimiento”, debido a que éstos toman el mundo como dado, aceptando la situación como es e incluso encontrándola natural, pues sus mentes están construidas para aceptarlo. Por lo tanto, “sus víctimas no sólo no ven la dinámica estructural que los oprime, sino que se culpan a ellos mismos por su fracaso”. En este sentido, “los ricos culparían a los pobres por ser pobres y los pobres se culparían a sí mismos por su pobreza”.<sup>3</sup>

## 1.2 Cambio de paradigmas para el abordaje positivo y constructivo de los conflictos

### 1.2.1 Distintas interpretaciones sobre el conflicto

Aspectos negativos	Aspectos positivos
Choque, pugna, competencia, oposición, incompatibilidad, lucha, contradicción, diferencia, enfrentamiento, tensión, riña, entre otros sinónimos.	Oportunidad, motor de cambio, innovación, creatividad, progreso, reasignación de recursos, verificación de alianzas, ruptura de paradigmas, sacar a la superficie los problemas latentes, redefinición de relaciones, entre otros.

Las personas tendemos a asociar el conflicto con los aspectos negativos, y en muy pocas ocasiones, lo relacionamos con aspectos positivos como una oportunidad de cambio, de transformación, de reinención de la realidad y de las nuevas relaciones sociales, políticas y culturales existentes. Si queremos promover un abordaje constructivo del conflicto tenemos que destacar sus aspectos positivos de cambio, oportunidad y como se señala a lo largo de este manual: el conflicto no es bueno o malo va depender de la forma en que lo decidamos abordarlo y de las herramientas con las que contemos.

<sup>3</sup>BOURDIEU, Pierre. *Symbolic Violence*, Barcelona España, editorial síntesis, 2004, pág. 33

### 1.2.2 Causas del conflicto

Un conflicto que no se entienda de fondo no se puede resolver o transformar de forma positiva y/o constructiva. Es por ello necesario realizar un muy buen análisis del mismo.

Christopher Moore propone cinco posibles causas para explicar el origen de los conflictos.

Conflicto de datos	Conflicto de intereses	Conflicto de valores	Conflicto de estructurales	Conflictos de relación
Motivado por la falta de información o su diferente interpretación	Sobre elementos materiales, modo de obtenerlos, o necesidades	Relacionados con los sistemas de valores y creencias de las personas	Vinculados con la desigualdad de poder y/o recursos en una organización	El eje central del conflicto es la mala relación entre las personas

Cuadro tomado de Muñoz, Yolanda et al. (2010) Guía para el diálogo y la resolución de los conflictos cotidianos. Gernika. Diputación de Gipuzkoa, pp. 16-17  
 acceso electrónico: [http://www.gernikagoraturuz.org/pdf/vidaguiadialogo\\_c.pdf](http://www.gernikagoraturuz.org/pdf/vidaguiadialogo_c.pdf)

Así mismo, las causas pueden categorizarse más específicamente por conflictos:

De intereses: “Lo que se quiere”, entendidos como los medios para resolver las necesidades u obtener los satisfactores que deseamos. Estos conflictos pueden ser por: Recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión, representación, seguridad personal, patrimonio y necesidad de cambio.	De valores: “En lo que creemos”, entendidos como un sistema compartido, cuyas pautas nos sirven de criterio para la selección entre alternativas de orientación y motivación de nuestras actitudes, conductas y acciones. Estos conflictos pueden ser por: Creencias básicas de las personas, dilemas éticos, culturas, religión, tradiciones, identidad personal, moral, valoraciones, entre otras.
De derechos: “Nuestros derechos” entendidos como una facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir en función de una	De comunicación: “Expresión, información e interpretación” que sucede cuando se percibe una información como incompleta,

norma o un acuerdo legal. Estos conflictos se pueden dar por la interpretación, aplicación o necesaria modificación de: leyes, normas, reglas, ordenamientos, derechos.	manipulada o inconveniente. Cuando existen barreras físicas o de relación que dificultan la comunicación.
---	---

Cuadro adaptado de: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2009) Curso-taller de resolución no violenta de conflictos. México. Serie de capacitación interna-CDHDF, p. 17-18.

### 1.2.3 Fuentes del conflicto

Algunas fuentes relevantes son:

- La existencia o creencia de que existen metas incompatibles
- La convicción de que es imposible alcanzar esa meta, o por lo menos avanzar hacia ella.
- Sentimientos de injusticia
- Conflictos por barreras en la comunicación
- Conflictos estructurales
- La exclusión en todas sus formas (P.E. Tomas de decisiones sin consultar a los involucrados)

El conflicto involucra dos elementos fundamentales para entender la forma en la que abordamos los conflictos:

- El comportamiento: La forma de relacionarse
- Las metas: Lo que se quiere alcanzar (los objetivos).

Por tanto va a depender del tipo de relación, es decir la importancia que tenga para nosotros la persona que es parte del conflicto, y del interés que tengamos por la meta o el objeto en conflicto la forma en lo que abordaremos. En este sentido podemos adoptar una forma cooperativa, competitiva o evasiva.

### 1.3 Análisis del conflicto

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

- Redefinir y clarificar relaciones.

- Buscar nuevas soluciones y alternativas.
- Aclarar nuestros puntos de vista y posiciones.
- Sacar a la superficie problemas que no se han expresado.
- Producir mejores ideas, impulso a la creatividad y a las relaciones para el mutuo crecimiento
- Innovación y cambio.

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

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

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

### 1.3.1 Funciones del conflicto

Entre las principales funciones del conflicto se destacarían:

- Señalar la necesidad de modificar reglas, normas, leyes e instituciones.
- Tener un piso de entendimiento común
- Indicarnos la importancia de las relaciones.
- Impulsar la creación de coaliciones y/o alianzas estratégicas.
- Nos obliga a tomar acuerdos.
- Aprender y entender mejor el problema que enfrentamos.
- Generar nuevas ideas/opciones

### 1.3.2 Tipología del conflicto

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

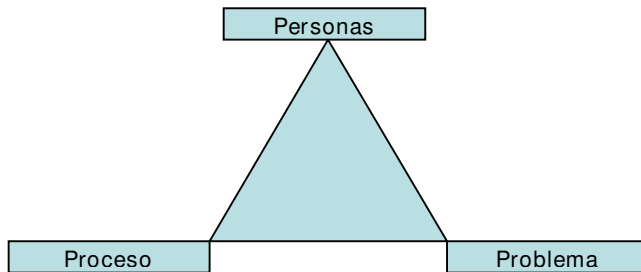
- Conflictos internos: Se dan cuando una persona tiene dos o más intereses o necesidades, y no puede satisfacerlas al mismo tiempo.
- Conflictos interpersonales: Dos o más personas ligadas por un objetivo común, y con intereses que pueden ser o parecer incompatibles.
- Conflictos entre dos o más grupos (intergrupales): Dos o más grupos, ligados por un objetivo común pero con intereses o necesidades que son o parecen ser incompatibles. Por supuesto, los conflictos intergrupales muchas veces incluyen conflictos internos e interpersonales dentro de un solo grupo (Misión Civil por la Paz 2000:56).

Otras posibilidades para clasificar el conflicto se obtienen al tomar en cuenta los elementos que lo conforman. En este sentido, los conflictos pueden clasificarse en:

- Por las partes o actores involucrados: Comunitarios, sindicales, familiares, escolares, campesinos, partidarios, indígenas, etc.
- Por su alcance: Locales, globales, coyunturales, históricos, etc.
- Por el objeto de su disputa: Agrarios, laborales, culturales, religiosos, comerciales, etc.
- Por su forma de confrontación: Violentos, regulados, bélicos, electorales, agrario, etc.
- Por su base: Consensual. Es aquel en que las dos partes desean lo mismo, ya sea un terreno o un empleo; y disensual, cuando existen diferencias en las necesidades y valoraciones entre las partes; por ejemplo, la interpretación de hechos y preferencias diferenciadas en las formas y/o métodos para lograr objetivos.

### 1.3.3 Estructura del conflicto

John Paul Lederach menciona 3 elementos que se encuentran presentes en los conflictos, y que tenemos que tomar en cuenta para hacer un análisis completo del conflicto:



Las personas. Al analizar un conflicto es muy importante:

- Identificar quiénes son los involucrados directos e indirectos, y cuáles son sus intereses, valores o derechos que están en disputa.
- Saber de qué manera les afecta el conflicto.
- Responde a las siguientes preguntas:

¿Quién o quiénes participan directa o indirectamente?  
¿Quién o quienes tienen el liderazgo?  
¿Cuáles son las bases de influencia y de poder?  
¿Qué tipo de alianzas o coaliciones existen entre las personas?  
¿Cómo perciben el problema y cómo lo describen?  
¿Cómo les afecta?  
¿Cuáles son sus emociones y sentimientos? Así como la intensidad de los mismos.  
¿Qué soluciones sugieren?  
¿Qué necesidades e intereses representan?  
¿Cómo se puede replantear la situación para mejorar la relación?

El problema. Surge a partir de las diferencias esenciales o desacuerdos entre por lo menos dos personas o grupos. El problema surge de dos hechos:

Las diferencias esenciales: son los aspectos objetivos que separan a las personas, a partir de la discrepancia entre sus intereses, valores o derechos.

Los desacuerdos:consisten en las discrepancias de percepción y/o interpretación personal sobre el origen de las diferencias esenciales o la manera de resolverlas.

### 1.3.4 Etapas del conflicto

Los conflictos se desarrollan en distintos momentos. Es necesario entenderlos para poder abordarlos adecuadamente. A continuación se presentan los principales momentos a tomar en cuenta al momento del análisis:



Figura adaptada del modelo propuesto por el cuaderno para la formación de promotoras y promotores: Trabajando por la paz, Misión Qvill por la Paz, 2000, México, p.105

**Pre-conflicto:** Esta etapa se refiere a la gestación, tanto de las condiciones objetivas, como de la toma de conciencia sobre éstas para que se exprese un conflicto social. Se denomina también conflicto latente.

**Confrontación:** En esta etapa hay un reconocimiento de las metas incompatibles, es decir, de los intereses opuestos, de tal manera que la acción de una de las partes obstaculiza la actuación de la otra, en términos de los objetivos que se han propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados. En este momento, se da lo que se denomina la persecución de metas, que se involucra en el análisis o el examen de los métodos que emplean las partes para alcanzarlas.

**Escalamiento del conflicto:** Es el aumento de las conductas conflictivas. Este incremento de la magnitud de la conflictividad involucra varios elementos, desde los sentimientos que se van desarrollando en la relación conflictiva, pero sobretodo, las acciones en las que se expresa esta conducta.



Crisis: Existe una confrontación abierta y el conflicto ha escalado haciendo cada vez más grande la conducta conflictiva. En esta etapa es mucho más difícil intervenir para cambiar la situación, pero no es imposible. Frente a una situación de confrontación o crisis, nos podemos plantear diferentes estrategias: retirarse, reaccionar, adaptarse, apoyar, intervenir. Esta etapa es de conflicto abierto.

Des-escalamiento: La conducta conflictiva no aumenta de magnitud de forma indefinida, debe sufrir un des-escalamiento, estancarse o detenerse. La reducción de conductas conflictivas se puede dar por diversos factores como las modalidades que sufren en el curso del conflicto: las respuestas del otro; las cuestiones en litigio y los avances en función de las metas propuestas, así como el contexto social.

Resultado: Se produce cuando se da un paso positivo para cambiar. Cada conflicto específico termina y tiene un resultado. Se pueden distinguir cuatro tipos de resultados:

Acuerdo: cada una de las partes logra algo mejor de lo que lograría sin negociar.

Retirada: repliegue, retiro de las demandas.

Imposición: ganar-perder.

Conversión: aceptar la meta del otro.

Post-conflicto/Pre-conflicto: Todos los conflictos concluyen o se transforman, pero, en ocasiones, el final puede ser el inicio de un nuevo conflicto considerando que hay consecuencias no previstas en ellos, o que el cumplimiento de los resultados no fue el esperado (GEM 2003).

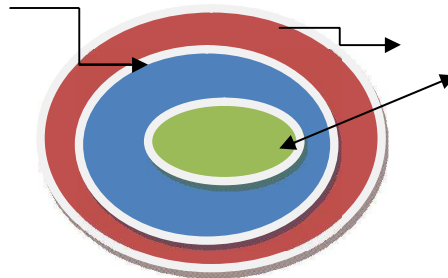
### 1.3.5 Técnicas para la detección de necesidades e intereses en los distintos conflictos

#### Dona del conflicto

Esta técnica formada por tres círculos concéntricos muestra los distintos niveles de discurso de las partes en conflicto. En la parte exterior (la superficie) se encuentran las posiciones en las que se dice lo que se quiere, con el fin de salir del conflicto. En el círculo intermedio que corresponde a los intereses, se dice el porqué y el para qué de lo que se quiere, es decir, las verdaderas razones.

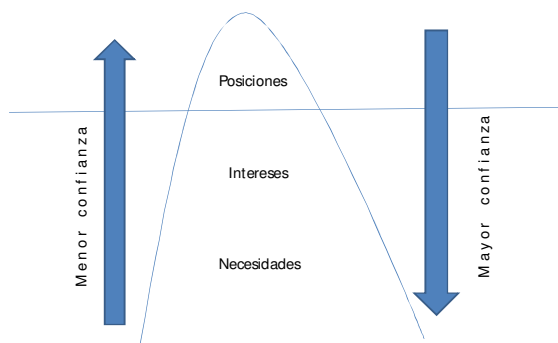
Mientras que en el círculo interior se encuentra el “núcleo del problema”, es decir, las necesidades profundamente humanas del conflicto que son indispensable satisfacer para las partes en conflicto.

La técnica de la dona para develar las necesidades, intereses y posiciones se representa con la siguiente figura:



En la medida en la que vamos acercándonos al centro de la dona se va fortaleciendo la sinceridad y la confianza entre las partes, y existe una mayor posibilidad de entender lo que es verdaderamente importante para ellas. Esta técnica está muy relacionada con la técnica de la cebolla en la que, como se muestra gráficamente, conforme vamos quitándole las distintas capas, nos adentramos a las raíces, fondo del conflicto; pero para ello, se requiere ir construyendo confianza mutua a través del diálogo, el genuino interés y el respeto por parte de cada una de los actores involucrados.

La técnica del *iceberg*



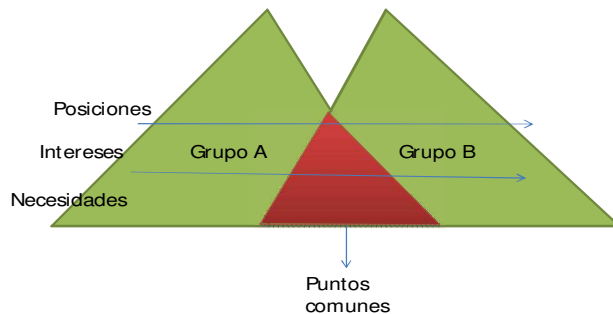
Otra técnica, muy similar, es la del *Iceberg* en la que se parte de lo visible: la punta del iceberg, refleja las posiciones de las partes (lo aparente, lo

superficial) y, conforme avanza el diálogo y la negociación, el resto de las partes se van revelando, se profundiza sobre las verdaderas necesidades e intereses, las cuales no eran percibidas a simple vista, pero son indispensables para abordar efectivamente el conflicto.

En la medida en que nos sumergimos preguntando el ¿por qué? y el ¿para qué?<sup>4</sup> de las declaraciones y demandas explícitas de las partes, en esa medida, vamos adentrándonos a la causa de fondo del conflicto, y entonces sí, podemos empezar a trabajar con él.

### Triángulos de convergencias y divergencias de los actores en conflicto

A continuación, se presenta una ilustración en la cual se marcan los puntos divergentes y comunes entre las partes en conflicto. Éstos son de gran utilidad para identificar el mapa de actores; posteriormente se presentan los posibles espacios de oportunidad y coincidencias que son la base para construir acuerdos mutuamente satisfactorios.



*Ilustración tomada de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2009) Curso-taller de resolución no violenta de conflictos. México. Serie de capacitación interna-CDHDF, p.35.*

### Mapa de actores del conflicto

Una parte importante del análisis del conflicto consiste en sistematizar las posiciones, los intereses y las necesidades de los actores detectadas a través del diálogo profundo y sincero entre las partes. Ya que al lograr “hacer explícitas nuestras necesidades, intereses y posiciones, y las de la otra parte, podemos identificar mejor los elementos que generan conflicto, y las relaciones no conflictivas entre las partes”. Lo anterior, nos permite que las partes aclaren cuál es su situación, además de que ayuda a detectar las zonas comunes, o los intereses compartidos, abriendo posibilidades para la transformación positiva del conflicto.

<sup>4</sup> PACHECO pulido, Guillermo. *Mediación Medio Alternativo de la Administración de Justicia*, D. F., México, Porrúa 2004, pág. 20

Una vez reflexionado los espacios de convergencia y divergencia entre las partes es conveniente sistematizar la información recabada. Para ello se incluye el siguiente formato en el que se puede hacer un mapeo básico del análisis del conflicto, que identifica las posiciones, los intereses y las necesidades divergentes y convergentes de cada una de las partes.

I.- Identificación del Problema Actual	II. Posibles Causas
Parte A:	Parte A:
Parte B:	Parte B:
Problema Conjunto A y B:	Causas Conjuntas para A y B:
III.- Identificación de Intereses	IV.- Identificación de Necesidades
Intereses de A:	Necesidades de A:
Intereses de B:	Necesidades de B:
Intereses conjuntos de A y B:	Necesidades conjunta de A y B:

En suma, recuerde que para realizar un adecuado análisis del conflicto debe:

- a) Aclarar sus propios intereses y necesidades.
- b) Entender los intereses de la otra parte.
- c) Encontrar los intereses compartidos para empezar a generar opciones mutuas de solución del conflicto.

#### 1.4 Principales obstáculos para resolver conflictos

- a) Existen varios elementos que dificultan o entorpecen la resolución o transformación positiva de los conflictos, entre ellos resaltan:
- b) Las percepciones incompletas o erróneas de la realidad.
- c) Los prejuicios o estereotipos.
- d) La mala comunicación y el mal manejo de las emociones.

Dada la importancia de éstos para la resolución de conflictos profundizaremos en cada uno de ellos en el siguiente apartado.

### 1.4.1 Las percepciones incompletas o erróneas de la realidad.

*Nosotros no vemos al mundo como es, sino como somos nosotros.*  
Stephen R. Covey.

Lo único que nos hace iguales a todos los seres humanos, es que somos diferentes. Cada individuo es único, y por tanto, cada uno ve, interpreta, entiende y se acerca a la realidad, a un objeto o a algún conflicto de distinta forma. Como señala Stephen Covey “nosotros vemos al mundo, no como es, sino como somos nosotros, o como estamos condicionados a verlo. Cuando abrimos la boca para describir qué vemos, nos describimos a nosotros mismos, y cuando alguien está en desacuerdo con nosotros inmediatamente pensamos que hay algo erróneo o equivocado en él o en ella”. Lo anterior, responde a nuestras percepciones que se forman mediante un complejo proceso personal que hace que encasillemos lo que creemos ver en ciertas categorías preestablecidas, y rara vez, cuestionemos si son correctas o no. Esto es importante tenerlo presente en el diálogo y la negociación porque afecta directamente la forma en la que abordamos el conflicto y lo tratamos de resolver.

En seguida se ofrecen dos ejemplos claves para entender mejor las distintas percepciones que se pueden tener en un mismo caso conflictivo:<sup>5</sup>

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

Estos son buenos ejemplos para entender que, dependiendo de donde uno se sitúe, así verá el conflicto, ya que la percepción gobierna la forma en la que vemos al mundo; y la forma en la que vemos y/o interpretamos al mundo afecta la forma en la que nos relacionamos con él, es decir, nuestro comportamiento. Por ello, como señala el profesor Diez-Gochi “según como cada persona percibe una situación en la que está inmerso, así actúa”. Sin embargo, no basta saber que alguien percibe distinto el problema, hay que entender por qué y, de esa forma buscar oportunidades para reconstruir las percepciones erróneas mutuas o ampliar nuestras perspectivas conjuntamente.

---

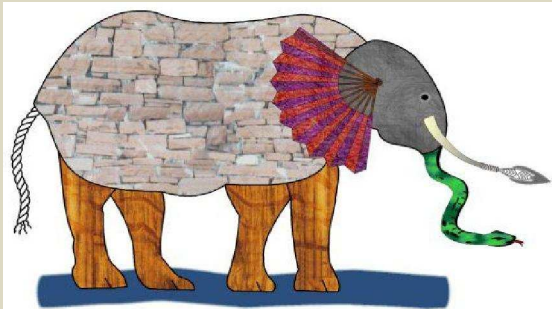
<sup>5</sup> FISHER. *Cómo negociar sin ceder*, Bogotá Colombia. Norma, 2008, pág.30.

A continuación presentamos una historia que ilustra claramente esta idea, y que es un buen ejercicio de reflexión.

El siguiente cuento popular de la India nos ayuda a reflexionar sobre la verdadera naturaleza de las cosas. ¿Podemos estar seguros de que todo es como nos parece en una primera impresión? ¿Pueden estar seis sabios equivocados al mismo tiempo sobre la forma real de un elefante?

### La historia de los seis ciegos y el elefante

La versión de la leyenda India de John Godfrey Saxe's (1816-1887).



*Ilustración tomada de la siguiente fuente electrónica:*

<http://www.vidadigital.net/blog/2005/04/07/los-hombres-ciegos-y-el-elefante/>

Hace más de mil años, en el Valle del Río Brahmanputra, vivían seis hombre ciegos que pasaban horas compitiendo entre ellos para ver quién era de todos el más sabio.

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

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

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

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

-¡Oh, hermanos míos! –Exclamó- yo os digo que el elefante es exactamente como una pared de barro secada al sol.

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

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

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

-Escuchad, queridos hermanos, este elefante es más bien como...como una larga serpiente.

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

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

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

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

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

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

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

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

la verdadera forma del elefante.

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

Referencia electrónica: <http://acuarela.wordpress.com/2006/08/07/la-historia-de-los-seis-ciegos-y-el-elefante/>

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

La historia del elefante y los siete sabios, en el fondo, es un buen ejercicio para entender la importancia de ampliar nuestras perspectivas. En este sentido, es adecuada la idea de que “Nadie canta igual la misma canción, nadie cuenta igual la misma historia, nadie mira al mundo de la misma manera y, de cada mirada, depende la memoria de lo que somos. Si se interioriza esto, podremos comprender al otro y el otro también aceptará nuestra óptica, hasta lograr un entendimiento mutuo”.

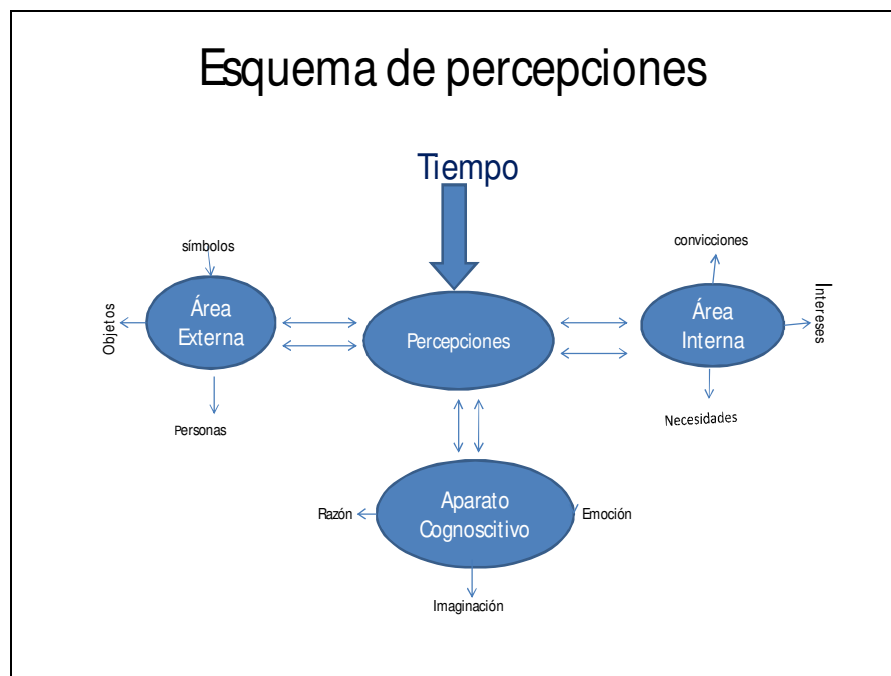
Pero para una mejor visión del conflicto y de la realidad misma es importante que analicemos nuestros propios “lentes”, a través de los cuales vemos al mundo, ya que con éstos lo interpretamos y lo entendemos.

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

Las percepciones se basan en nuestra historia, vivencias, formación familiar, educación, cultura, religión, amigos, experiencia personal, entorno social, información externa, entre otros factores que nos condicionan e influyen a cada uno de nosotros. Con la suma de todos estos aspectos vamos formando nuestros “lentes” únicos y exclusivos con los que vemos al mundo. Con estos lentes, cada individuo va a hacer una interpretación selectiva del mundo, y por tanto, dependiendo de nuestros *condicionamientos* anteriores, se afectará nuestra percepción de la realidad. Por ello, es vital reconocer que tenemos un “sesgo natural” o una distorsión parcial de la realidad que puede afectar nuestro análisis del conflicto, nuestro acercamiento a los conflictos y su resolución, ya que nos hace resaltar ciertas cosas y expresiones de un conflicto e ignorar otras.



En este sentido, todos los días nos enfrentamos con gran cantidad de datos e información, nos concentramos en unos y deseamos otros. Basándonos en esta selección, desarrollamos nuestras percepciones. Las personas tienden a ver lo que desean ver y a eliminar lo que no confirma sus percepciones. De ahí que uno de los problemas de la negociación y el diálogo es cómo las partes perciben la realidad. Por ello es vital recordar que la manera de ver el mundo depende del lugar en que se situó cada uno, por tanto, es importante situarse en los zapatos del otro o “ponerse sus lentes”, para entender “su realidad” y empezar a trabajar sobre ella. Estas son habilidades claves de un buen negociador(a) y/o mediador (a) ya que le permiten apreciar la situación como lo aprecia la otra parte.<sup>6</sup>



Las percepciones se forman en un proceso dinámico de influencias recíprocas entre la noción y la influencia del tiempo y los elementos que componen el área externa, el área interna y el aparato cognoscitivo de cada individuo. Este conjunto constituye un sistema que genera las percepciones. A continuación se explica brevemente cada uno de estos factores:

Los factores internos, que incluyen nuestra formación familiar, intelectual, nuestras vivencias, nuestras convicciones, necesidades e intereses. Esta

<sup>6</sup> TAPIA, Francisco. *Herramientas para trabajar en mediación*, Buenos Aires, Paidós, 1999, pág. 97.

área explica cómo el individuo organiza, él mismo, ante sus ojos, lo que pasa, lo que siente y quiere; y cómo todo esto se transforma en un determinado tipo de relato e interpretación de lo que ve. En esta área se ubicarían los verdaderos intereses y necesidades de las personas.

Los factores externos. Se refieren al mundo externo que nos rodea y que está compuesto principalmente de símbolos, personas y objetos. Incluye todo el mundo material que rodea al individuo y su propia red de relaciones con otras personas, incluyendo a su contraparte en el conflicto. Lo simbólico está también relacionado con elementos como el prestigio, poder, estatus, dinero, entre otros elementos, que para cada persona tienen un significado o valor distinto.

Los factores cognoscitivos. Se componen de emociones, imaginación, sentimientos y razón, todos estos procesos están presentes en el momento de conocer. Las personas entendemos, incorporamos conocimiento y conectamos nuestra realidad interna y externa a través de un cierto tipo de actividad que localizamos en lo que se llama el aparato cognoscitivo. La manera de conocer es parte esencial del sistema en el cual se generan las percepciones que tenemos de los conflictos.

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

Son las percepciones que cada una de las partes tienen, lo que constituye el problema, por tanto, hay que cambiar las percepciones erróneas o incompletas del conflicto para crear otras nuevas que posibiliten su solución o la transformación del conflicto. Es a través del diálogo como se van moviendo elementos del mapa de percepciones que permitirán disolver algunos aspectos bloqueadores de la solución, y así generar una nueva manera de percibir el conflicto.

Es por ello que si analizamos las percepciones de las partes, podemos entender mejor cómo piensan y qué determina sus acciones. También podemos ver puntos de coincidencia, situaciones conflictivas y caminos para construir confianza. La habilidad para percibir la situación como la otra parte la ve, por difícil que pueda ser, es una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador.

La falta de confianza hace extremadamente difícil trabajar con los problemas reales y lograr los acuerdos necesarios. El papel de un tercero (mediador, facilitador, etc.) puede ayudar a alterar esas percepciones negativas enseñando a cada parte la manera de comprender la perspectiva emocional

y cognitiva del otro. Así como a informar a cada actor sobre las expectativas de la otra parte, superando las falsas creencias.

En síntesis, es importante reflexionar que vemos lo que queremos ver y deseamos o filtramos una porción de la realidad, a través de nuestros "lentes". Por ello, vamos a privilegiar ciertos factores o elementos que confirman "nuestra" realidad y desechar los que no. Es importante reconocer y estar atentos a que sólo vemos un fragmento de la realidad y que la otra parte está experimentando lo mismo.

Después de este análisis les invitamos a leer esta otra versión de la caperucita roja que nos propone Edward Kaufman para entender mejor cómo nos influyen y afectan las percepciones, y nos invita a reflexionar sobre la importancia de "ponernos en los zapatos del otro" o, mejor aún, "ponernos los lentes del otro":

#### La Otra historia del "Lobo Feroz"

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

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

muy antipática. Sin embargo, seguí la política de poner la otra mejilla, y le dije que mis ojos me ayudaban a verla mejor. Su siguiente insulto, sí que me encolerizó. Siempre he tenido problemas con mis dientes tan grandes, pero esa niña hizo un comentario muy desagradable. Sé que debía haberme controlado, pero salté de la cama y le gruñí enseñándole mis dientes y le dije que eran grandes para comerla mejor.

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

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

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

*Cuento tomado de Kaufman, Edward (2002) Talleres innovadores para la transformación de conflictos. Maryland. Universidad de Maryland, Mimeo, p.321*

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

¿Cuáles eran tus intenciones hacia el Lobo en la Caperucita Roja, antes de haber oído este cuento?

¿Ahora qué escuchaste la historia del Lobo, cómo te sientes respecto a él?

¿Cuáles eran tus sentimientos respecto a Caperucita Roja antes de oír este cuento?

¿Qué piensas ahora de Caperucita Roja?

¿Ha existido en tu vida una situación en que has pensado de una manera y has cambiado de opinión al escuchar el punto de vista de la otra persona?

¿Qué has aprendido de esta historia y de su discusión? (Kaufman, 2008:321)

Entre mayor sea el reconocimiento de nuestros paradigmas (creencias) y percepciones, y la manera como pueden influir sobre nosotros tenemos mayor responsabilidad para contrastarlos con la realidad, es decir, escuchar a los otros (quienes tienen sus propias percepciones), abriéndonos a otras

interpretaciones que nos darán mapas más completos y más objetivos de la realidad.

Esto es importante tomarlo en cuenta porque muchos conflictos tienen su origen en la diferencia de percepciones de la realidad. Como no alcanzamos a percibir toda la realidad, las otras personas percibirán aspectos que seguro no hemos visto. El ser capaces de incorporar otras perspectivas a la nuestra nos enriquece y nos fortalece en la negociación y la mediación.

En términos educativos, el manejo de las percepciones a través de métodos como la mediación es un recurso educativo más que un mecanismo para resolver problemas. Es evidente que ayuda a resolverlos pero es más importante que la gente comprenda que no hay una sola verdad, la propia, sino que los demás también tienen otras ópticas diferentes ante un mismo problema, que son todas válidas y auténticas como las propias.

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

- a) Ser conscientes de nuestros propios prejuicios y percepciones erróneas.
- b) Ponernos en los zapatos del otro, entendiendo como ven él o ella el conflicto.
- c) Escuchar activamente( lo que se dice con palabras per sobre todo sin palabras).
- d) Acudir a un tercero que ayude a tener una interpretación más objetiva del problema o conflicto.
- e) La comunicación clara y convincente, puede ser una de las mejores inversiones que se hagan como negociador.
- f) No suponer las intenciones del otro a partir de sus acciones.

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

- a) Yo percibo la realidad en forma objetiva.
- b) Las personas razonables ven al mundo como lo veo yo.
- c) Las personas que no ven el mundo como lo veo yo son tontas, están mal informados o son mal intencionados.

#### 1.4.4 Los prejuicios o juicios prematuros

Los prejuicios son actitudes que reflejan construcciones socio-culturales, y como lo define el psicólogo Ángel Rodríguez, se relacionan con “pensar mal

de otras personas... tener sentimientos de desprecio o desagrado, de miedo y aversión, así como diversas formas de conducta hostil o discriminatoria hacia los otros”, “Esas otras personas” a las que se refiere el autor son por lo general miembros de los grupos a los que no se pertenece, es decir, los también llamados exogrupos. Por tanto, el prejuicio es una actitud negativa que se construye hacia un grupo que se percibe externo al propio.

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

Marina Castañeda menciona que tendemos naturalmente a “clasificar” y considerar a la gente de una manera u otra, según su género, edad, profesión y su posición social relativa a la nuestra. Por tanto, no toda categorización debiera dar como resultado un prejuicio (los grandes, los altos, los de ojos verdes, los médicos por sólo mencionar algunos ejemplos, no tendrían que ser consideradas agrupaciones negativas). Sin embargo, la categorización prejuiciosa negativa está cargada de emocionalidad hostil, que acentúa diferencias y, en algunos casos, genera actitudes racistas, sexistas y clasistas que dan forma a distintas formas de discriminación. En este sentido, la sociedad ha ido construyendo y jerarquizando categorías que “ubican” a distintos grupos y que es muy difícil remover o reasignarlos.

En este mismo orden de ideas, Ángel Rodríguez sostiene que la autoimagen es igualmente de naturaleza social. Un grupo será evaluado positiva o negativamente sólo en comparación con otros grupos. Por tanto, la identidad social es un concepto relativo: “lo que somos, lo somos por comparación con otros. No somos altos o fuertes, sino más altos o más fuertes que los demás”. Debido a que se enfatizan las diferencias entre los míos y los otros, en muchas ocasiones se exageran las diferencias entre los distintos grupos. El favoritismo endogrupal y la hostilidad hacia el exogrupo sirven para reforzar una imagen positiva de sí mismo y una negativa de la contraparte. Todo ello produce un círculo vicioso que se retroalimenta en espiral. Una vez establecido el prejuicio, se retroalimenta a sí mismo, de ahí que sea tan difícil desmontarlo, incluso ante evidencias que lo contradicen.

A diferencia de las percepciones, los prejuicios son muy difíciles de cambiar, ya que muchos de ellos son construcciones sociales que se han arraigado fuertemente en la sociedad y que es difícil reconocerlos y cuestionarlos. La diferencia principal entre las percepciones erróneas y los prejuicios es que las primeras se pueden trabajar y “corregir” con técnicas adecuadas y de una

forma relativamente rápida, en cambio los prejuicios son difíciles de modificar porque en algunos casos se aprecian como tradiciones históricas, y por tanto válida para algunos grupos sociales.

Un ejemplo que puede ilustrar esta diferencia es el caso de un niño llorando y gritando desesperadamente en el metro. Lo primero que pensamos es que se trata de un niño caprichoso y consentido, y nos molestamos con la madre por no haberlo educado correctamente. Sin embargo, si hablamos con la madre y nos enteramos que el niño viene del funeral de su padre después de haber experimentado junto a él su muerte dolorosa. Quizá en ese mismo momento dejemos de ver al niño como caprichoso, malcriado y lo veamos con otros ojos, incluso podemos sentir mucha pena y empatía con él, y compartir su dolor. De esta forma, gracias a la comunicación efectiva que establecimos con la madre vimos al niño distinto, sentimos distinto y nos acercamos a él de forma distinta, cambiando nuestras percepciones. En cambio, es muy difícil trabajar con los prejuicios ya que están fuertemente arraigados y en algunos casos reforzados por la sociedad misma. En este caso se necesitaría un cambio cultural que requiere de un mayor esfuerzo consciente de largo plazo en el que la educación puede jugar un papel esencial debido a que se necesita de un enorme cambio de mentalidades.

En seguida se presentan dos apreciaciones interesantes sobre el origen de los prejuicios que son muy útiles para iniciar el trabajo de eliminación de prejuicios (estereotipos) que nos afectan y afectan a los demás.

La familia.- Freud sostenía que las relaciones sociales del adulto están determinadas por el desarrollo del psiquismo<sup>7</sup> individual en el medio familiar, y por tanto, los lazos emocionales del individuo con los miembros de la familia durante la infancia condicionan su posterior actitud hacia el propio grupo y hacia los otros grupos.

La sociedad (la escuela).- Las situaciones socio-culturales y las condiciones históricas favorecen la identificación con el propio grupo (endogrupo o etnocentrismo) y una profunda hostilidad hacia el exogrupo. De ahí, la famosa expresión en tiempos de crisis de los “chivos expiatorios” a los que se responsabiliza de todos los males.

A continuación presentamos un ejercicio en el que las personas pueden vivir en carne propia los prejuicios y las etiquetas que nos ponen los otros, y como afectan nuestra conducta y nuestra relación con los demás. Después de

---

<sup>7</sup>Op, cit. pág. 99

realizar el ejercicio se recomienda hacer una reflexión profunda con los estudiantes para que expongan cómo se sintieron y cuáles fueron sus principales aprendizajes.

### Juego de cintas de prejuicios

Este juego se trata de mantener una discusión en la que cada persona tiene una “etiqueta”. El objetivo consiste en analizar cómo influyen los estereotipos en la comunicación. El animador prepara cintas para colocar alrededor de la cabeza con diversos estereotipos como “ligón”, “pesada”, “listillo”, “tacaño”, “superficial”, etc. El juego se desarrolla cuando el animador coloca a la altura de la frente las cintas sin que sean vistas por la persona a la que se le coloca. Una vez que todas las personas tienen las cintas puestas se propone un tema a discutir. Cada uno de los participantes tratará a las demás personas, durante la discusión, según lo que para ella significa el estereotipo que le ve en la frente. No hay que decir abiertamente lo que lee en la etiqueta, sino tratar a esa persona con la idea que tienes de una persona que respondiera a esa “etiqueta”.

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

Es importante reconocer que todos estamos cargados de prejuicios, lo aceptemos o no. La transformación de un conflicto significa no solamente la introducción de algo nuevo, sino muchas veces el deshacernos de lo viejo como en este caso de los prejuicios. Esto quizá resulte en una situación de ganar-perder que afecta los valores de quienes valoran el *status quo*, sin embargo, podría ser el inicio de una nueva forma de relación más respetuosa y constructiva a futuro entre las partes.

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

Cuando nos enfrentamos a situaciones desalentadoras, desagradables o con personas que consideramos difíciles reaccionamos impulsivamente, y sentimos que muchas veces no podemos controlar nuestra conducta y nuestras emociones. Ante esto, los expertos recomiendan que respondamos reflexivamente: “sintiendo que dominamos la situación en vez de ser dominados por ella” De otra forma, las emociones pueden abrumarnos y hacernos perder el control en situaciones conflictivas, complicando aún más el problema. Para ello, es necesario el desarrollo de capacidades que nos ayuden a manejar nuestras emociones. Una de las capacidades más



relevantes consiste en ponernos en contacto con éstas (reconocerlas) para encauzar su energía en una dirección positiva.

Una vez desarrollado el conflicto la relación entre las partes suele desarrollarse a través de una serie de cambios psicológicos, entre los que figuran el desarrollo de actitudes negativas hacia el otro, y atribuciones de culpa y otros rasgos negativos (por ejemplo la satanización o la deshumanización o diabolización de la otra parte). Las emociones se ven dominadas por la ira, el miedo y el orgullo herido lo que bloquea o impide abordar el conflicto. Las partes en conflicto pierden entonces la capacidad para resolver los problemas de forma creativa a medida que cada uno se va convenciendo más y más de los “intereses maliciosos” del otro. Estas percepciones y expectativas negativas son muy difíciles de cambiar. Al contrario, se genera un proceso de “confirmación negativa” de las expectativas. Los resultados de esta situación son la persistencia de esta actitud y la escalada del conflicto que hacen menos probable la cooperación.

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

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

- a) Primero reconozca y comprenda las emociones, las de ellos y las suyas.
- b) Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas.
- c) Permita que la otra parte se desahogue.
- d) No reaccione ante un estallido emocional.
- e) Use gestos simbólicos.
- f) Busque entender qué necesidades, preocupaciones o intereses subyacen en el estallido.

#### 1.4.6 Otros obstáculos para resolver conflictos

La visión de todo o nada de las partes en conflicto quienes asumen que los recursos o “el pastel” son de tamaño fijo, y que todo lo que una parte gana es a expensas de la otra. A esta visión también se le conoce como de suma cero. Esta actitud inhibe la creatividad e imposibilita imaginar que “el pastel” se puede ampliar, evitando la generación de valor. Esta cerrazón a su vez refuerza la búsqueda de una sola respuesta: “la mía”. Los grupos o individuos intentan conseguir sus objetivos a expensas de quienes consideran sus adversarios. Pueden utilizar métodos como la amenaza, la intimidación y/o la manipulación. Las partes se sitúan en su posición, y se encierran a distintas opciones u alternativas.

El paso del tiempo es también uno de los peores enemigos del conflicto, ya que radicaliza las posiciones de las partes sobre todo si no se han develado los verdaderos intereses que se encuentran subyacentes a las posiciones de éstas. El tiempo, además, provoca que nuevos actores se sumen al conflicto complejizándolo todavía más. Tal fue el caso del conflicto en Colombia, que inició siendo un conflicto entre el gobierno colombiano y la guerrilla Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y, después de más de 50 años de guerra civil, se tuvieron que incluir en las negociaciones a otros actores que se fueron incorporando con el tiempo como otras guerrillas y grupos paramilitares.

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

- a) Radicaliza a las partes, quienes adoptan posiciones cada vez más cerradas y polarizadas en la negociación.
- b) Suma nuevos actores que dificultan el proceso de negociación.
- c) Hacen más complejas las demandas.
- d) Acumulan odios, resentimientos, inquietudes e incertidumbres.

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

## CAPÍTULO II Comunicación efectiva y no violenta<sup>8</sup>

En este capítulo revisaremos qué es la comunicación y cómo podemos comunicarnos de una manera efectiva. Este capítulo tiene la intención de interpretar la comunicación como un vehículo efectivo para el trabajo en la transformación de conflictos. La comunicación se da de manera simultánea en dos vías, por parte de quien emite mensajes y de quien recibe mensajes. En este sentido es tan importante emitir los mensajes de manera efectiva como asegurarnos de que estamos recibiendo los mensajes que nuestro interlocutor está enviándonos. Por ello, analizaremos cuáles son nuestros canales de comunicación, con consciencia de nuestra comunicación no verbal y para-verbal. Nos adentraremos en la escucha activa y en técnicas para asegurarnos de que enviamos y recibimos los mensajes con precisión. Estas técnicas incluyen el parafraseo, aclarar, hacer preguntas, resumir, y legitimar. Revisaremos las “trampas” que existen en la comunicación y sugeriremos algunas alternativas para atender estas trampas.

Una vez que hayamos revisado las formas de comunicarnos de manera efectiva y escuchar de forma activa, nos adentraremos en una práctica de comunicación no violenta. Una propuesta que nos invita a tomar responsabilidad sobre lo que sentimos, pensamos y hacemos; separando nuestras observaciones de nuestras interpretaciones.

A lo largo de este capítulo encontrará espacios que le invitarán a reflexionar, además de algunos ejercicios que puede poner en práctica conforme vaya avanzando en la práctica de la comunicación.

### 2.1 La comunicación

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

Por otro lado, se necesita la comunicación para averiguar exactamente cuáles son las necesidades o deseos de la otra persona, así como conocer qué es lo que ésta quiere. Esto queremos saberlo para comenzar a tener un entendimiento de la situación y, de ahí, empezar a trabajar con el conflicto o los conflictos.

---

<sup>8</sup>PARRA Rosales, Luz Paula. *Educación para el Diálogo y la resolución de conflictos*, D. F., México, Limusa, 2010, págs 23 y 24.

La profesora Yolanda Muñoz señala que la comunicación deficiente suele estar presente en la raíz del conflicto. Si una persona malinterpreta lo que otra ha dicho y reacciona, según esto, de manera ofensiva, la interacción puede, poco a poco, avanzar hacia el conflicto. En consecuencia, la comunicación efectiva es un elemento fundamental en la resolución de conflictos debido a tres razones principales:

- a) La comunicación clara es una herramienta necesaria para entendernos y para entender los problemas, preocupaciones y sentimientos que pueden llevar al conflicto.
- b) Una vez que las dos personas son capaces de entenderse entre sí y a sí mismas, es cuando pueden empezar a trabajar juntas para encontrar soluciones que les beneficien a ambas.
- c) La comunicación nos podrá ayudar a entender las diferencias culturales, de valores, de intereses, de información, incluso estructurales que causan o complican muchos conflictos (Muñoz et al. 2010).

### 2.1.1 ¿Podemos no comunicarnos?

En las relaciones humanas todo es comunicación. En este sentido es casi imposible el no comunicarnos. Póngase a pensar en ello. Una interacción cualquiera que sea con una persona, tiene aparejada comunicación. Se están comunicando. Entendiendo interacción como: “Acción que se ejerce reciprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.”<sup>9</sup>

“el no hablar, el no mirarse, el no escuchar, pueden ser mensajes tan elocuentes como hacerlo”.<sup>10</sup>

### 2.1.2 Comunicación como herramienta para trabajar con conflictos.

Para que se pueda dar una negociación directa o a través de un tercero o, cuando menos, sentar las bases para el inicio de la transformación de un conflicto, es fundamental una comunicación efectiva, ya que es la

---

<sup>9</sup>Idem, pág. 56

<sup>10</sup>El que usted llame varias veces a una persona y ésta no le responda, a pesar de que le aseguraron que recibió los distintos mensajes, le está comunicando que no le interesa hablar con usted o que no es una prioridad para ésta. Este ejemplo ilustra que no son necesarias muchas veces las palabras para comunicarnos, y que las acciones u omisiones también comunican mucho.

herramienta que favorece el entendimiento mutuo para iniciar una posible transformación de conflictos.

John Paul Lederach realiza una aclaración de supuestos que considero clave, pues vinculan a la comunicación con el trabajo en la transformación de conflictos.

- a) El conflicto es un evento cultural socialmente construido. Los conflictos no solamente “le pasan” a las personas. Las personas son participantes activos creando situaciones e interacciones que experimentan como conflictos.
- b) El conflicto surge a través de un proceso de interacción basado en la búsqueda y creación de significados compartidos.
- c) El proceso interactivo se encuentra arraigado en, y se lleva a cabo a través de la percepción de las personas, sus interpretaciones, sus expresiones e intenciones. Mismas que provienen de su sentido común de conocimiento.
- d) El sentido común de una persona, su experiencia acumulada y concomitamiento son la base primaria sobre cómo crea, entiende y responde al conflicto.

En este sentido, el significado es construido socialmente, sin embargo, asignado por la persona que recibe los mensajes. Esta asignación de significado o interpretación depende de la percepción individual del receptor. Por lo tanto, las percepciones –que están construidas de experiencias y conocimientos individuales y colectivos– generan intereses, deseos y necesidades distintas entre cada individuo. El perseguir estos deseos, necesidades e intereses en la interacción e interrelación entre las personas genera distintas formas y situaciones de conflicto.

### 2.1.3 Comunicación no violenta

Hasta ahora hemos estado revisando la comunicación efectiva, partiendo de nuestros canales de comunicación, atendiendo la escucha activa y el rol que tenemos cuando estamos escuchando y emitiendo mensajes.

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

## Por qué comunicación no violenta

Es no violenta, ya que nosotros podemos decidir renunciar al uso de la violencia. Frecuentemente, puede ser que no consideremos “violenta” nuestra actitud al hablar, sin embargo, a menudo nuestras palabras ofenden o hieren a los demás; e incluso a nosotros mismos.

En lugar de obedecer a reacciones habituales y automáticas, nuestras palabras se convierten en respuestas consientes con una base firme en un registro de lo que percibimos, sentimos y deseamos.

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

### 2.1.4 Comunicación que aísla

Para hacer referencia a la comunicación que busca la conexión entre las personas, comenzaremos distinguiendo otro tipo de ella, la que aísla la conexión entre personas.

#### Juzgar

Una comunicación aislante es aquella en la que empleamos juicios que presuponen una actitud errónea o mal intencionada por parte de aquellas personas que no actúan de acuerdo con nuestros valores. Consiste en echar la culpa a alguien, insultarle, rebajarle, ponerle etiquetas, criticarlo o hacer comparaciones.

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

Cuando utilizamos este lenguaje, juzgamos a los demás calificando su comportamiento y concentrándonos en quién es bueno, quién es malo, normal, anormal, responsable, irresponsable, inteligente, ignorante, etcétera.

La comparación es una forma de juicio que bloquea la compasión hacia nosotros mismos, así como hacia los demás. Considere cuándo usted se está comparando con los demás o buscando una única forma de cómo las cosas “tienen que ser” y cómo “tienen que hacerse”.

#### Negación de responsabilidad

Otra parte de la comunicación que aísla la conexión entre las personas, es aquella que no permite que nosotros adquiramos compromiso. Es un tipo de comunicación que “nubla” nuestra conciencia de responsabilidad sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos.

En este sentido, el poder tomar esta posición nos hace ser causa, en lugar de efecto o consecuencia de algo. Somos causa en nuestra vida, en lo que sentimos, hacemos y pensamos.

Piensa en la expresión “hacer sentir”, tal es el caso en: “*me haces sentir culpable*” o “*¡ya me hiciste enojar!*”. Este es un ejemplo de cómo negamos nuestra responsabilidad personal con respecto a lo que sentimos y pensamos. No sólo nosotros no somos responsables, sino que “hacemos” responsables a los otros de lo que sentimos.

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

Negamos la responsabilidad de nuestros actos cuando atribuimos su causa:

- a) Fuerzas impersonales: “Porque tenía que hacerlo.” “Se esperaba eso de mí.”
- b) Nuestro estado de salud, nuestra historia personal o psicológica: “No dije nada porque soy muy tímido y se me trabó la lengua.”
- c) Lo que hacen los demás: “Dejé de hablar con él porque los demás ya no le hacían caso.”
- d) Órdenes de la autoridad: “Le mentí al cliente porque mi jefe me dijo que lo hiciera.”
- e) Presiones de grupo: “Entré al intercambio porque si no lo hacía me iban a ver mal.”
- f) Políticas, normas y reglas institucionales: “Tengo que despedirte porque la regla dice que a los clientes se les cita en la oficina, no en la calle.”
- g) Los roles asignados por el sexo, posición social, edad: “No pude responderle otra cosa, porque soy una mujer mayor.”

- h) Impulsos irresistibles: “No pude resistir las ganas que tenía de empujarlo, así que lo empujé.” “No aguanté el antojo de los tacos de barbacoa.”

## Generalizaciones

Si yo tomo responsabilidad sobre lo que hago, pienso y siento, entonces mi opción de generalizar se va reduciendo. Póngase a pensar en ello. Si voy a hablar en primera persona, y tomo responsabilidad de lo que digo, entonces comenzaré a hablar desde mi perspectiva y de casos y situaciones en concreto.

¿De qué forma podemos reemplazar el lenguaje que implica una falta de opción, por uno que reconozca la posibilidad de elección?

¿Qué está detrás cuando elijo las cosas en lugar de verme obligado a ellas?

¿Qué pasa cuando yo tomo responsabilidad de lo que siento, de lo que hago y de lo que pienso? Le invito a reflexionar en qué ocasiones puede identificarse a sí mismo, evitando responsabilizarse de lo que siente, o de lo que piensa.

Consiste en comunicar nuestros deseos expresados en forma de exigencias; esto constituye otra forma que aísla la conexión con otras personas, pues una exigencia, tiende a ser una amenaza explícita o implícita, hacia la persona que la escucha, que en caso de no ser satisfecha, trae aparejada alguna culpa o algún castigo.

Formas de comunicación que aísla la conexión entre las personas:

Aquella que consiste en emitir juicios que presuponen el error o maldad en todo aquel que no actúa de acuerdo con nuestro sistema de valores.

Aquella que consiste en emitir comparaciones que bloquean la compasión por los demás y por nosotros mismos.

Aquella que hace que no seamos conscientes de nuestra responsabilidad, respecto a lo que pensamos, sentimos y hacemos.

Aquella que “hace” responsable a los otros, que busca culpables, que hace generalizaciones.

Aquella en la que comunicamos nuestros deseos en forma de exigencias.

### 2.1.5 Componentes de la Comunicación no violenta

La intención de la comunicación no violenta, es justamente encontrar la conexión entre las personas. Una conexión genuina y auténtica. La



comunicación no violenta tiene cuatro componentes con los cuales busca generar esta conexión.

Componentes de la Comunicación no violenta:

- a) Observo la situación.
- b) Identifico qué es lo que siento.
- c) Identifico qué necesito.
- d) Hago una petición, clara, para hacer más rica nuestra vida y la de la otra persona.

Observar sin interpretar

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

Vamos a distinguir un concepto clave que nos ayudará a comprender qué es una observación.

Una observación es la descripción de un hecho en un momento específico. Una interpretación es el significado que le damos al hecho en un momento específico.

Una cosa es lo que pasó, otra cosa es lo que yo interpreto que pasó. La comunicación no violenta no nos dice que seamos totalmente objetivos, ni tampoco que nos abstengamos de hacer evaluaciones. Lo que propone es que mantengamos una separación entre nuestras observaciones y nuestras interpretaciones.

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

¿Qué es lo que deja fuera?

Las generalizaciones.

Las etiquetas; una etiqueta limita la percepción de la totalidad de una persona. Estamos hablando de etiquetas que podemos considerar negativas como “flojo”, “abusiva”, “mañoso”, como de etiquetas positivas “bueno”, “aplicado”, “generosa”.

## CAPITULO III. Método y alternativa para solucionar conflictos “La Mediación” .

### 3.1 Distintos métodos alternativos para resolver o transformar los conflictos

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

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

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

Existen distintas razones por las que las partes deciden acudir a los MARC:

Debido a que no pudieron resolver, por ellos mismos, su conflicto, sus incompatibilidades, o porque tienen posiciones aparentemente irreconciliables y necesitan la colaboración de un tercero para “desatorarse”.

Se ha roto la comunicación y la relación entre las partes.

Para que ayuden a mejorar la comprensión del conflicto y a terminar con la dinámica de confrontación, a través de la búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio.

- Las partes perciben al tercero como capaz de romper el espiral del conflicto y de ayudar a superar las posiciones o los puntos muertos.
- El reconocimiento de que el mediador es una garantía para el cumplimiento de un eventual acuerdo, lo que reduce la posibilidad de que la otra parte lo incumpla.

- Ayuda a las partes a entender las necesidades e intereses del otro.
- Se necesita apoyo para iniciar el cambio de las percepciones erróneas y para trabajar con los prejuicios que afectan a las partes en conflicto.

A continuación, nos gustaría presentar una breve historia que refleja muy bien la efectiva intervención de un tercero en un conflicto que parecía imposible, y que gracias a la inteligencia, la creatividad y la correcta aplicación de técnicas y habilidades de negociación, fue posible solucionarlo de manera positiva y satisfactoria para todas las partes involucradas.

### El hombre que calculaba

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

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

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

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

— ¡Que no puede ser!

— ¡Es un robo!

— ¡Pues yo no estoy de acuerdo!

El inteligente Beremiz procuró informarse de lo que discutían.

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

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

En ese punto interviene en la cuestión.

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

— No te preocupes, bagdalí, me dijo en voz baja Beremiz. Sé muy bien lo que estoy haciendo. Cédeme tu camello y verás a qué conclusión llegamos. Y tal fue el tono de seguridad con que lo dijo que le entregué sin el menor titubeo mi camello jamal, que, inmediatamente, pasó a incrementar la cáfila que debía ser repartida entre los tres herederos.

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

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

— Tendrías que recibir, amigo mío, la mitad de treinta y cinco, esto es: diez y siete y medio. Pues bien, recibirás la mitad de 36 y, por tanto, 18. Nada tienes que reclamar puesto que sales ganando con esta división.

Dirigiéndose al segundo heredero, continuó:

— Y tú, Hamed, tendrías que recibir un tercio de 35, es decir 11 y poco más. Recibirás un tercio de treinta y seis, esto es, doce. No podrás protestar, pues también tú sales ganado en la división.

Y, por fin, dijo al más joven:

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

Y concluyó con la mayor seguridad:

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

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

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

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

Y seguimos camino hacia Bagdad...

Cuento tomado del Tahan, Malba (1996) El hombre que calculaba. México. Limusa, p.21-22.

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

Por tanto, es relevante la idea de que la incorporación de un tercero en el proceso facilita el cambio de percepciones del conflicto por parte de quienes lo enfrentan, ya que éste favorecerá el desbloqueo del conflicto, que en muchas ocasiones se parece a “una miopía que impide que las partes enfrentadas puedan ver con claridad que ellas mismas tienen la solución. En este sentido, el tercero, por sí sólo, será el oculista que pondrá, a través de un proceso, unas gafas para esa miopía”.

A continuación profundizaremos en uno de los Métodos Alternativos de Resolución o transformación de conflictos más importantes: La mediación.

### 3.2 Mediación

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

Algunas definiciones:

”La mediación es la intervención de un tercero aceptable, *imparcial y neutral*, carente de todo poder de decisión, en una disputa o negociación, con el fin de ayudar a las partes en conflicto a llegar voluntariamente a un acuerdo propio y mutuamente aceptable alrededor de los puntos de disputas”<sup>11</sup>

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

---

<sup>11</sup>DARÍO, Thomas. *La resolución de conflictos y Comunicación*, D. F., México, FCE, 2011, pág. 56.

La mediación permite facilitar a las personas mirar el problema desde otra perspectiva, cambiar el modo como se significan los hechos o las intenciones asignadas a determinadas personas, ayuda a reflexionar sobre la interacción entre las partes y revisar cómo se construyó el conflicto.

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

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

El mediador puede apoyar el proceso de diálogo de distintas formas en distintos momentos. Pueden jugar un papel importante ayudando a identificar los participantes precisos, asistirlos para establecer la agenda y establecer las reglas básicas con las que van a operar, ayudar a identificar los intereses de ambas partes, tratar de asistir a las partes en sus esfuerzos para generar soluciones creativas, entre otras.

El proceso de mediación se caracteriza por ser voluntario, confidencial, colaborativo y con poder de decisión de las partes involucradas. Se dice que es un proceso voluntario, ya que en cualquier momento, alguna de las partes, puede abandonar la mediación, aun cuando ésta ya haya comenzado. Por su parte, el mediador también tiene la posibilidad de dejar la mediación si considera que las partes no están colaborando, si se ve sobrepasado por el conflicto o si piensa que puede perder su imparcialidad en algún momento. A su vez, se trata de un proceso colaborativo, ya que las partes cooperan entre sí, junto con el mediador, para intentar llegar a un acuerdo que sea mutuamente satisfactorio.

### 3.2.1 Los principios de la mediación:

- La voluntariedad.
- La confidencialidad.
- La flexibilidad.
- La imparcialidad.

- La equidad.
- La honestidad.

### 3.2.2 La mediación no es posible cuando:

- Los casos ya fueron mediados y no se cumplió con lo acordado.
- No hay credibilidad ni confianza en el espacio de mediación o en el mediador.
- Ante la violación flagrante de los derechos humanos, ante la violación de la ley.
- Cuando se trata de hechos de notoria gravedad, cuyas implicaciones trascienden lo educativo.

### 3.2.3 Modelos de mediación.

Existen varios modelos de mediación, sin embargo, se mencionarán los tres principales retomando la reflexión de Marinés Suárez en su libro: Mediación, conducción de disputas, comunicaciones y técnicas:

Descripción	Tradicional Harvard	Transformativo Bush y Folger	Circular-narrativo Sara Cobb
La mediación	Negociación colaborativa asistida por un tercero para resolver un problema.	Oportunidad para desarrollar el potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades.	Procesos para llegar a acuerdos mediante la permuta de la narrativa de confrontación por una historia alternativa que posibilite el cambio.
La comunicación	Se centra en contenidos verbales Diálogo= comunicación bilateral efectiva.	Se centra en el proceso relacional.	Proceso complejo que incluye el contenido y la relación: qué se dice, cómo se dice y en qué contexto.
El mediador	Facilita la comunicación, con su experiencia en dirigir la discusión.	Facilita la transformación de la relación.	Busca transformar la historia y la relación.
El conflicto	Un obstáculo para la satisfacción de intereses o	Oportunidad de transformación.	Historia interpersonal de malestar y confrontación donde mi

	necesidades.		identidad y mi yo, han quedado mal posicionados.
Métodos	Aireación del conflicto = <i>catarsis</i> o descarga de emociones asociadas al conflicto. Neutralidad: imparcialidad y equidistancia del mediador. Ir del caos al orden.	Empoderamiento Co-protagonismo Preguntas circulares.	Reflexión y comprensión. Reconocer y aumentar las diferencias. Legitimar a las personas. Generar nuevos significados. Generar contexto de confianza.
Metas	Lograr el acuerdo. Disminuir diferencias entre las partes.	Modificar la relación entre las partes.	

### 3.2.4 El Mediador o la Mediadora

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

Durante el proceso el mediador facilita el diálogo, vincula el proceso de relación entre las partes, y fomenta la negociación, para lo cual pueden resultar de utilidad los 10 rasgos de personalidad de los mejores negociadores (lo cual se puede aplicar a los mediadores).<sup>12</sup>

**Empatía.** Es la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro”, de entender sus ideas, sentimientos, necesidades o posiciones. La empatía facilita la comunicación y permite que las personas conserven su identidad, al tiempo que se sienten escuchadas y comprendidas.

**Respeto.** Primero, el respeto por sí mismo, y después, el respeto por las demás personas, sus ideas y costumbres. Entre más se conozca de una persona le resultará más sencillo respetarla.

**Integridad Personal.** Tiene que ver con la honestidad y la confiabilidad, y esto se inicia desde el encuadre, (palabra retomada de la psicología y hace

<sup>12</sup>DONALDSON. *Negociación para Dummies*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 2007, pág. 33



referencia a las variables que queremos controlar) tiene que ver con el mediador:

- El lugar de reunión
- El horario
- La duración de las reuniones
- Las pausas, etc. Resulta fundamental que el mediador sea respetuoso del encuadre, es decir: cumplir con los acuerdos mínimos para la reunión.

**Sentido de Justicia.** Ser justo, no significa tratar a todos por igual, mientras que unas personas entienden con una mirada, otras requieren de varias explicaciones. Está muy relacionado con el concepto de empatía.

**Paciencia.** Una persona es paciente cuando aguanta sin quejarse, es decir, según Donaldson es la capacidad de tolerar la frustración y enfrentarse a las adversidades en el camino hacia el logro de los objetivos, sin rendirse.

**Responsabilidad.** Una persona es responsable en la medida en la que es confiable y seria. No quiere decir que no cometa errores, quiere decir que los corrige cuando se da cuenta que los ha cometido.

**Flexibilidad.** Según Donaldson es la capacidad de manejar con suficiencia y prontitud las situaciones y dificultades inesperadas. Si un enfoque no funciona, es capaz de utilizar otro, los problemas se perciben como retos.

La flexibilidad es esencial en el cierre de un trato que satisfaga a ambas partes y que se aplique al mundo real.

**Sentido del Humor.** Implica buscar lo cómico en una situación que parece seria, es la capacidad de percibir, apreciar y expresar lo gracioso o cómico.

**Autodisciplina.** Es la capacidad personal de fijar un plan y seguirlo, sin importar las condiciones de medio ambiente, cuestiones relativas al estado emocional, intelectual, etc.

**Resistencia.** Capacidad de seguir a pesar de las adversidades.

### 3.2.5 Características del mediador en el proceso

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

- Credibilidad y confiabilidad.
- Ser flexible y paciente.
- Capacidad para la comunicación y el contacto eficaz con las partes para promover la confianza y generar un diálogo productivo.
- Clarifica percepciones, revierte actitudes o comportamientos negativos que impiden el acuerdo.

- Ayuda a ambas partes a definir, analizar y comprender los hechos conflictivos, ayuda a clarificar e identificar temas e intereses, recomienda opciones, comparte información y ayuda a la generación de alternativas.
- Transmite con exactitud la información entre las partes.
- Trata de mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes.
- Mantiene la mayor discreción y confidencialidad sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.
- Es un guardián del proceso, ya que conduce la transición de las distintas etapas de diálogo e interacción entre las partes de forma colaborativa.
- Conduce el diálogo en términos más positivos y productivos.
- Respalda y recuerda, a lo largo de todo el proceso, las áreas de convergencia entre las partes, por más pequeñas que parezcan.

### 3.2.6 Desmitificación del mediador

La visión ideal del mediador choca con la realidad y la conflictividad de los conflictos actuales. Por tanto, es necesario matizar las generalizaciones del *modelo ideal*, con el conflicto palpable al que nos enfrentamos. En este sentido, las particulares del conflicto definirán el tipo de mediador. El mediador puede jugar distintos roles, pasivos o activos como: comunicador, proponente, así como manipular (capacidad persuasión), reconociendo que los mediadores operan dentro de un “sistema de intercambios e influencias”.

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

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

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

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

- La relación con las partes.
- Cercanía al conflicto.
- Prestigio.
- Habilidades técnicas.
- Autoridad.
- Recursos (Valenzuela 1998).

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

### 3.2.7 Labor del mediador

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

- La *materia prima* de su trabajo está constituida por las narrativas de los participantes.
- Su *herramienta* es el proceso de comunicación.

### 3.3 Las etapas de la mediación

Previo a la mediación. Antes de iniciar con el proceso de mediación, resulta fundamental planear la sesión tomando en cuenta el contexto de la misma.<sup>13</sup>

Proceso de mediación	Tareas del mediador/a	Habilidades
Preparación de la sesión: Definición de las personas involucradas. Definición del lugar, fecha, horario de la mediación. Hipótesis del caso con la información disponible.	Planeación de la sesión. Definición del lugar, fecha, horario de la mediación. Visualización hipotética del caso (en caso de ser posible).	Manejo de sentimientos y emociones. Contextualizar. Pensamiento crítico. Capacidad de análisis. Planeación.

#### 3.3.1 Introducción del mediador

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

El contenido de la introducción incluye:

1. Saludo y bienvenida, además de cómo referirse a cada uno.
2. Explicación de la naturaleza de la mediación y del rol del mediador.
3. Principios de la mediación (insistir en imparcialidad, flexibilidad y confidencialidad).
4. Proceso a seguir (mencionar posibilidad de sesiones privadas y de tomar notas).
5. Acuerdos de interacción y convivencia.
6. Datos logísticos.
7. Aclarar dudas de los mediados.

---

<sup>13</sup> Información sistematizada tomando como idea el cuadro de Marínés Suárez.

A continuación se presenta un cuadro que sistematiza las principales tareas y habilidades del Mediador.

Proceso de mediación	Tareas del mediador	Habilidades
Apertura, bienvenida y establecimiento de los objetivos de la mediación.	Saludo y bienvenida	Establecer el rapport. <sup>14</sup>
	Presentación del mediador.	Establecer el encuadre.
	Introducción al proceso de mediación.	Manejo de sentimientos y emociones.
	Explicación de la naturaleza de la mediación y del rol del mediador.	Claridad, neutralidad.
	Principios de la mediación (insistir en imparcialidad, flexibilidad y confidencialidad).	Confidencialidad.
	Proceso a seguir (mencionar posibilidad de sesiones privadas y de tomar notas).	Empatía.
	Reglas de interacción y convivencia.	Visualización de escenarios.
Aclarar dudas de los mediados.	Respeto de los acuerdos.	
		Observación.
		Escucha.

### 3.3. 2 La etapa del *cuéntame*

Las partes exponen su versión de la historia y el asunto que las tiene en la mediación. Es una etapa de comunicación y exploración del conflicto.

En esta parte, el mediador obtiene información del conflicto y utiliza las técnicas de mediación más importantes: la escucha activa y el parafraseo.

El mediador debe, aquí, identificar los intereses y las posiciones de las partes, a fin de conocer las verdaderas causas del conflicto. Asimismo, debe generar empatía con las preocupaciones de las partes.

#### I. Meditados:

Cada uno de los mediados expone su versión de los hechos; es decir, su historia.

#### II. Mediador:

- Provocarempatía.

<sup>14</sup>De acuerdo con Alejandro Acedo, el *Rapport* tiene como objetivo preparar el terreno para conducir la entrevista de la mejor forma posible y, obtener de ésta, óptimos resultados. Consiste en disminuir la tensión, romper el hielo, hacer que la persona hable con naturalidad y se sienta en sintonía con el proceso.

- Formular preguntas abiertas.
- Recordatorio de reglas de interacción acordadas en la introducción si es necesario.
- Ayudar a los mediados a identificar intereses y posiciones.
- Aplicación de técnicas como escucha activa y parafraseo.
- Apoyo en la identificación de la situación que los tiene en mediación, puntos coincidentes o disidentes.

Proceso de mediación	Tareas del mediador	Habilidades
Cada uno de los mediados expone su versión de los hechos; decir, su historia.	Provocar empatía. Formular preguntas abiertas. Recordatorio de reglas de interacción acordadas en la introducción, si es necesario. Ayudar a los mediados a identificar intereses y posiciones. Aplicación de técnicas como escucha activa y parafraseo. Apoyo en la identificación de la situación que los tiene en mediación, puntos coincidentes o disidentes.	Preguntar e intervenir para obtener información relevante. Escucha activa. Parafraseo. Resumir. Preguntar. Reformular. Manejo de sentimientos y emociones. Evitar juicios, críticas y malas interpretaciones. Verificar las creencias, costumbres y percepciones propias.

### 3.3.3 La lluvia de ideas y generación de opciones

- En esta etapa, el mediador apoya a los mediados para la construcción de una lista amplia de posibles soluciones, sin evaluar cada una de ellas, sólo con el objetivo de ampliar las posibilidades.
- Es vital que una parte no descalifique la propuesta hecha por la otra parte.
- Se recomienda usar un rotafolio para recoger las ideas de los mediados.
- Se hace una lista intentando no hacer juicios de valor, atribuciones, etc.

- Después de la propuesta de soluciones, el mediador conduce a las partes en la elección de la *mejor* opción.
- Las partes evalúan la viabilidad y conveniencia de cada una de las opciones.
- La mejor opción es aquella que pone fin a la controversia y que satisface los intereses o necesidades de las partes.
- El mediador ayuda a las partes a negociar.
- Puede escogerse una opción que no haya sido considerada anteriormente, si las partes llegan a la conclusión de que ésta es la mejor. Los mediados pueden hacer una mezcla de las propuestas o modificarlas.

### 3.3.4 Construcción del acuerdo

Si bien el acuerdo es un resultado de la mediación, no es el objetivo principal de ésta; pues puede no llegarse a un acuerdo. Si se logra un acuerdo, el mediador apoya a las partes en la especificación de cada aspecto del mismo, así como su redacción. El acuerdo debe resolver realmente el conflicto, de lo contrario, éste volverá a presentarse con posterioridad entre las partes de alguna u otra manera.

Proceso de mediación	Tareas del mediador	Habilidades
Análisis de la problemática. Generación de opciones.	Recopilar las ideas de ambas partes; se recomienda hacer una lista. Ver formatos anexos. Análisis del conflicto. Enlistar posibles soluciones. Elección de la mejor opción por parte de los mediados (La mejor opción es aquella que pone fin a la controversia y que satisface los intereses o necesidades de las partes. El mediador ayuda a las partes a negociar. Elección de opción (Puede escogerse una opción que no haya sido considerada anteriormente, si las partes llegan a la conclusión de que ésta es la mejor.	Mediar para que las partes eviten descalificaciones. Enlistar, evitando juzgar o criticar. Empatía. Respeto. Integridad Personal. Sentido de Justicia. Paciencia. Responsabilidad. Flexibilidad. Sentido del Humor. Autodisciplina. Resistencia.

### 3.3.5 Redacción del acuerdo

Contenido del acuerdo:

El modelo debe responder a las preguntas:

¿Quién?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Hasta Cuándo?

Es importante que el acuerdo asigne las obligaciones y derechos de cada parte de manera específica. Así como la manera en que se llevará a cabo (hora, número de cuenta, lugar, etc.)

Proceso de mediación	Tareas del mediador	Habilidades
Construcción y Redacción del acuerdo.	Verificar que el acuerdo planteado resuelva el problema de fondo para evitar que éste se vuelva a presentar.  En caso de considerarse necesario, dar seguimiento a los acuerdos y evaluar el cumplimiento de los mismos.	Resumir, sintetizar ideas y propuestas.

### Mapa del conflicto

Los mediadores necesitan un mapa del conflicto en el que se sugiere detallar lo siguiente:

Motivos que han dado pie al conflicto.

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



- Los puntos de coincidencia y los valores comunes.

Identificando los componentes del problema:<sup>15</sup>

Problema:		
Cómo afecta a la comunidad	Componente	Cómo afecta a la familiar

<sup>15</sup> Imprimir tantos formatos, como los problemas detectados.

### 3.4 Distintos tipos de mediación:

- Mediación Comunitaria
- Mediación Familiar
- Mediación Empresarial o Laboral
- Mediación Escolar
- Mediación Sanitaria
- Mediación intercultural
- Mediación Penal
- Mediación Penitenciaria

#### 3.4.1 Mediación comunitaria

Es un proceso y un recurso social que permite a personas que forman parte de una comunidad resolver sus conflictos por sí mismas, con la ayuda de uno o varios miembros de la propia comunidad.

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

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

Algunas de las características que sobresalen son las siguientes:

- Imparcial: Es un generador de neutralidad.
- Corresponsable: Promueve la responsabilidad compartida.
- No actúa mediante códigos, reglamentos, o funciones.
- Actúa bajo criterios de equidad, responsabilidad social y garantía de los derechos humanos.
- El principio que orienta su acción es: "A cada uno, según sus derechos; de cada uno, según su responsabilidad social".
- Es un catalizador, facilitador al servicio de las partes en su empeño de llegar a un acuerdo.
- Sugiere, recomienda, persuade, orienta, asesora, advierte.
- Facilita la comunicación.
- No es un juez, ni un fiscal, ni un terapeuta, ni un policía.
- No impone, no decide, no juzga, no sanciona.
- Es respetuoso, tolerante y genera respeto.
- Es confiable: Brinda una sensación de seguridad.
- Confidente: Preserva la confidencialidad.
- Veraz: Genera un ambiente de credibilidad.

### 3.4.3 Gestión de la mediación comunitaria

De acuerdo con la experiencia de la Alcaldía Mayor de Bogotá, cualquier persona puede fungir como mediador comunitario, sin embargo, se requieren algunos requisitos mínimos como son:

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

Incluye estrategias y actividades destinadas a implantar, desarrollar, fortalecer, consolidar la figura de la mediación comunitaria, y a apoyar a los mediadores en el ejercicio de su rol, tales como:

- Posicionar la figura de la mediación frente a la institucionalidad.
- Promover y difundir la figura del mediador en las comunidades.
- Fortalecer la legitimidad de la figura.
- Canalizar conflictos.
- Coordinar procesos de complementariedad con otros Métodos Alternativos de Solución de Controversias y otros espacios de la justicia formal.
- Generar condiciones de sostenibilidad.

La corresponsabilidad frente a mediadores implica:

- Garantizar la independencia del mediador.
- Garantizar el apoyo a la función del mediador.
- Apoyo al funcionamiento de la red.
- Generar recursos y mecanismos para la protección y la preservación de la figura de la mediación y de los mediadores.

### 3.4.4 Premisas sobre la función social de la mediación

- La comunidad es el ámbito privilegiado para utilizar la mediación como acto de solidaridad, unión y servicio.
- La mediación es, en sí misma, un proceso de educación informal que favorece la autonomía y la autogestión.
- La mediación es una conducta ética: incrementa el número de alternativas para afrontar hechos de la vida (Imperativo ético).
- Para ejercer la mediación, se requiere un contexto valorativamente congruente. Es decir, que en el medio donde se desarrolla la

mediación, realmente se crea en que es posible la resolución pacífica de los conflictos, con la participación de personas imparciales de la comunidad.

- La mediación opera en contextos no jerarquizados, organizados en relaciones horizontales. Es decir, donde se cree y se practican los principios de la democracia.
- La mediación favorece el afianzamiento de una cultura democrática y de participación ciudadana que valoriza a los servidores públicos y comunitarios.

3.4.5 Principales asuntos que se puede intervenir a través de la mediación comunitaria se encuentran:

- Ansiedad y estrés relacionado con la convivencia y adaptación a su forma de vida.
- Conflictos interpersonales.
- Conflictos familiares.
- Conflictos surgidos entre las familias que habitan en el mismo predio, colonia o barrio.
- Problemas de relación debidas al género o diferencias socio culturales.
- Problemas con las diferentes instancias que están relacionadas con los servicios públicos (agua, drenaje, pavimentación, entre otros).
- Colaboración entre las personas.

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

Dimensión instrumental

Esta dimensión implica desarrollar actividades encaminadas a:

- Detectar las necesidades, proponer soluciones y descargar el impacto de los conflictos que surgen de la convivencia cotidiana.
- Detectar dificultades de convivencia para ser manejadas adecuadamente a nivel personal y social.
- Definir acuerdos y soluciones para mejorar la convivencia.
- Articular y unificar los acuerdos para la toma de decisiones que mejoren la convivencia.

- Generar un espacio de reflexión y análisis que facilite el compromiso social de las personas que viven en una determinada zona.

#### Dimensión socio-afectiva

Esta dimensión implica desarrollar dinámicas que se encaminen a:

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

En mediación se aprende a:

- Definir el problema.
- Pensar en varias soluciones.
- Adivinar posibles consecuencias.
- Tomar una decisión

### 3.5 Experiencias internacionales

#### Estados Unidos

En los Estados Unidos existe una diversidad de modelos de mediación comunitaria, sin embargo, algunas de las características que tienen en común son:

#### La mediación comunitaria

- Usa mediadores voluntarios de la comunidad.
- Depende de una ONG o agencia pública, con una mesa directiva.
- Los mediadores representan la diversidad del público.
- Se ofrece acceso directo a la mediación, sin costos altos.
- Se promueven relaciones cooperativas en la comunidad.
- Se interviene de modo preventivo o temprano en los conflictos.
- Se ofrece una alternativa a la corte, en cualquier momento.

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

Según los datos presentados por Nora Fémina durante el 1er Congreso Internacional de Mediación en Las Palmas de la Gran Canaria, en el año 2003, en los Estados Unidos, existen más de 550 Programas de Mediación Comunitaria; se cuentan con 19.500 mediadores voluntarios activos; hay 76.000 ciudadanos educados en los programas; 97.500 casos referidos anualmente y 45.500 casos mediados anualmente.

Entre sus resultados destacan:

- A través de todo el país, 85% de mediaciones resultó en acuerdos.
- Los acuerdos se cumplen en un 90% de los casos.
- 95% de los participantes de una mediación comunitaria indican que volverían a usarla si tienen otros problemas en el futuro.
- La mediación le permite a la comunidad y a sus individuos ir del conflicto a situaciones más cooperativas.

La intervención temprana y los programas de resolución de conflictos complementan el trabajo que se hace en los tribunales de justicia. De este modo, se reducen costos y se construye capacidad de manejar conflictos. Los recursos adecuados, el acceso a todos los residentes de la comunidad y los servicios de alta calidad son componentes vitales de un programa de mediación comunitaria.

## Escocia

El Centro de Mediación comunitaria Escocés, se encarga de la Red de Mediación comunitaria en Escocia. Se han encargado, a lo largo de los años, de impulsar procesos estandarizados en el país y esto lo logran a través de:

- Los mediadores deben ser preparados y asesorados de acuerdo a normas y estándares aplicables para todos.
- Los mediadores comunitarios deberán contar con un sistema de actualización constante que garantice sus competencias.
- Todos los servicios deben cumplir con las normas establecidas que garanticen la calidad.

## Experiencias nacionales

En México existe una falta de sistematización y difusión de experiencias de Mediación Comunitaria, sin embargo, algunas de las experiencias de los Gobiernos locales son las siguientes:

1997	Quintana Roo, Ley de Justicia Alternativa.
2001	Baja California Sur, Distrito Federal,

	Oaxaca y Aguascalientes, Primer Congreso Nacional de Mediación.
2002	Ley de Justicia alternativa de Oaxaca.
2007	Ley de Justicia alternativa de Baja California.
2010	Mediadores privados y comunitarios del Tribunal Supremo de Justicia del D.F.
2011	Centro de Justicia Alternativa en Oaxaca.
2012	Mediación comunitaria y Justicia Restaurativa en Morelia Michoacán, Municipio de Chalco.

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

- Aproximadamente 30 programas de Mediación pública.
- Cursos de formación de mediadores y talleres en diversos lugares del país.
- Alrededor de 12 leyes de mediación o justicia alternativa (reforma al artículo 17 Constitucional).
- Interés en el PJF por el desarrollo e implementación de la Mediación.

Para los efectos prácticos y estas experiencias internacionales y Nacionales entendemos que “El conflicto es un fenómeno ubicuo de la interacción humana. Los conflictos pueden conducir a cambios fecundos y positivos o al crecimiento, o a la destrucción y la degradación de las relaciones, por eso la importancia de su prevención y transformación a través de este medio alternativo por lo que si se quiere que la mediación alcance aplicación amplia como medio de resolución a las disputas, es necesario promover varios cambios, en primer lugar el público necesita educarse acerca de la viabilidad de la mediación, en segundo lugar se requiere investigar más sobre el tema, en tercero necesitamos desarrollar distintos métodos y centros donde se puedan desarrollar estos procedimientos y por último la mediación debe de institucionalizarse.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>MOORE, Christopher. *El Proceso de Mediación*. Buenos Aires, Argentina, Granica, 2008, págs. 465 y 466.

## Conclusión

El Proceso de Mediación supera una gran expectativa para la transformación de conflictos, para ello es necesario la creación de Centros de Mediación Comunitarios mismos que proveerán a la sociedad éstos métodos de resolución de conflictos a través de la prevención de la violencia y en consecuencia de actos delictivos, por medio de un sistema auxiliar, con mecanismos que tienden no sólo a resolver el conflicto, sino a restaurar las relaciones entre las partes, logrando resolver verdaderamente el problema social.

La prevención, supone actuar antes de que suceda aquello que se quiere evitar. Para impedir que ocurra un delito, es preciso identificar y atender las causas relacionadas con su comisión, pero sobre todo, es indispensable saber neutralizar sus efectos y transmitir confianza a la ciudadanía. Por consiguiente, para la prevención de la violencia y de la delincuencia, se debe entender qué factores lo generan y diseñar estrategias de prevención a partir del análisis de los escenarios que minimizan sus efectos.

El Municipio de cualquier entidad federativa en el país y como autoridad más cercana de los ciudadanos, es el que por tradición le ha correspondido atender inicialmente los conflictos que se suscitan en las relaciones entre sus habitantes y son éstos los municipios los que también podrían brindar éste servicio de justicia auxiliar a sus habitantes.

De aquí nace la necesidad de ofrecer soluciones justas, gratuitas, rápidas y eficaces que hagan prevalecer la armonía y paz social en el municipio, siendo una alternativa diferente a las que ofrecen otras instancias e instituciones, siendo la Mediación un procedimiento flexible y confidencial que comprende tales aspectos. Es proporcionado como un servicio público gratuito y que, por su naturaleza, trasciende el ámbito legal convirtiéndolo en un programa totalmente de beneficio otorgado a toda la población en general. Una de las bondades de este programa es que deja una enseñanza de solución de conflictos a los participantes en la mediación, promoviendo la cultura del diálogo y la efectiva comunicación, la aclaración de los malos entendidos y el respeto a las diferentes apreciaciones y cuestiones consideradas trascendentales que para otra persona no lo son y en general la posibilidad de un acercamiento equitativo, imparcial y neutral entre dos fuerzas diferentes.

Los objetivos son claros y una vez creados estos espacios se puede acudir de manera rápida gratuita y eficaz donde todas aquellas personas o grupos involucrados en un problema de índole administrativo, social, vecinal o condominal, puedan tratar de solucionar de manera pacífica o colaborativa el conflicto que se presente.



Las ventajas de la mediación comunitaria son para que se busque restituir el tejido social a través del dialogo y la construcción de acuerdos que resuelvan de fondo los conflictos.

La paz no es un momento, no es un ideal, es una construcción cultural y educativa; por tanto, la paz va más allá de la tradicional concepción de ausencia de la guerra con la que solemos asociarla.

En este sentido, la paz negativa se refiere al fin de los enfrentamientos violentos entre las partes en conflicto, pero la conservación en el que predominan las injusticias y otras formas de violencia encubiertas, como la estructural, la cultural o la simbólica. En cambio, la paz positiva se refiere a un esfuerzo activo, transformador y potencializado del desarrollo y autodesarrollo pleno de las personas en sus distintas comunidades y una forma de lograrlo lo es a través de estos procesos alternativos de resolución y transformación de conflictos -La Mediación-.

## Bibliografía

Calderón, Percy, Teoría de conflictos de LohanGaltung en Revista de Paz y Conflictos. Núm 2. Año 2009.

Castañeda G., Marina, Escuchar(nos). México. Tauros. 2011

Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) Curso-taller de resolución no violenta de conflictos. México. Serie de capacitación interna-CDHDF.

Cornelius, Helena y Shoshana, Faire, Tú ganas/Yo gano: Como resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. España. Gaia Ediciones.

Covey, Stephen, Los siete hábitos de las personas altamente efectivas: Lecciones poderosas para el cambio personal. New York. Fireside Book.

Darino, Marta y Gómez, Mirta, Resolución de conflictos en las escuelas: Proyectos y ejercitación. México. Espacio Ediciones.

Decker, Bert, El arte de la comunicación; Cómo lograr un impacto interpersonal en los negocios. México. Iberoamericana Ediciones.

Diez-Gochi Tapia, Francisco, Percepciones y narrativas en Francisco Diez-Gochi Tapia, Herramientas para trabajar en mediación. Buenos Aires. Paidós, pp. 68-98.

Espinosa, Rosario, Manual del participante: Comunicación y negociación efectiva. México. Centro de Colaboración Cívica A.C. y Friedrich Ebert Stiftung.

Fisas Armengol, Vicenc, Introducción al estudio de la paz y de los conflictos. Barcelona. Lerna.

Font Barrot, Alfred, Negociaciones: Entre la cooperación y el conflicto. Barcelona. Grijalbo.

González Saravia, Dolores, Manual de instrumentos para el manejo de conflictos. México. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" (CESEM).

Hernández, Gustavo, Guía de gestión y resolución de conflictos: Manual para participantes. Programa de profesionalización y fortalecimiento institucional para las OSC. México. Indesol.

Herzig, Maggie y Chasin, Laura, Promoviendo el diálogo a través de las divisiones: Guía de componentes básicos del Proyecto de Conversaciones Públicas (PCP). Massachusset. PublicConversation Project.

IKV Pax Christi, Guía para impulsar la mediación comunitaria. Editorial López

Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH, Memorias. Taller sobre Mecanismos Alternativos para Resolución de Conflictos. Costa Rica, IIDH.

Kahane, Adam, Cómo resolver problemas complejos?: Una novedosa manera de hablar, escuchar y crear nuevas realidades. Bogotá. Norma.

Kaufman, Edward, Talleres innovadores para la transformación de conflictos. Maryland. Universidad de Maryland, Mimeo.

Lederach, John Paul, Enredos, Pleitos y Problemas: Una Guía Práctica para Ayudar a Resolver Conflictos. Guatemala. Clara-Semilla.

MarinésSuárez, Mediación, conducción de disputas, comunicaciones y técnicas. Buenos Aires: Paidós

MarinésSuárez, Proceso de mediación y habilidades del mediador. Alcaldía Mayor de Bogotá y Universidad Externado de Colombia

Misión Civil por la Paz, Trabajando por la paz: Cuadernos para la formación de Promotores y promotoras, México.

Molina, Beatriz y Muñoz, Francisco eds., Manual de Paz y Conflictos, EIRENE-Instituto de la Paz y los Conflictos. Granada. Universidad de Granada.

Munne, María y Mac-Cragh, Pilar, Los 10 principios de la cultura de la mediación. Barcelona. GRAO.

Muñoz, Yolanda et al., Guía para el diálogo y la resolución de los conflictos cotidianos, ed. Diputación de Gipuzkoa, Gernika, acceso electrónico: [http://www.gernikagoraturuz.org/pdf/vidaguiadiálogo\\_c.pdf](http://www.gernikagoraturuz.org/pdf/vidaguiadiálogo_c.pdf)