



Guía de Transformación de Conflictos



Datos de Publicación

Editor

Regina Bauerochse Barbosa
Agencia de la GTZ en San Salvador
Directora

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
GmbH
Apto. Postal 755
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito
San Salvador
El Salvador
Tel.: +503 2243-7734/35/36
Fax: +503 2243-0410
E-Mail: gtz-el-salvador@sv.gtz.de
Internet: <http://www.gtz.de>

Autor

Néstor Zapata

Redacción

Claudia Zaldaña

Agradecimientos:

Agradecemos a los participantes de los Talleres de Guía de Transformación de Conflicto realizados del 28 al 30 de Mayo de 2007 en El Salvador. Sus preguntas, inquietudes y observaciones fueron la base para la preparación del presente manual.

Esta guía es la cuarta de una serie de guías metodológicas que la GTZ en El Salvador ha publicado entre los años 2006 y 2007 en el marco del Ciclo de Capacitación.

Guía de Sistematización / 2006

Guía de Gestión de Conocimiento / 2007

Guía de Monitoreo de Impacto / 2007

© 2007 Derechos Reservados

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
GmbH

Introducción

Algunos de nosotros vivimos o hemos vivido en un contexto en el cual el conflicto se manifiesta en su forma más violenta. Otros vivimos en un mundo donde la violencia se proyecta a través de los medios de comunicación masiva. Muchos de nosotros experimentamos conflictos en nuestro entorno todos los días (por ejemplo, en nuestras organizaciones, comunidades y dentro de nosotros mismos). Diferentes conflictos ocurren en nuestro medio más inmediato y en el más distante. ¿Qué es el conflicto? ¿Cómo podemos comprender estos conflictos en los diferentes niveles? ¿Cuándo y cómo ocurren y qué significa transformarlos?

La presente guía pretende facilitar una aproximación sencilla y práctica a la comprensión de los conflictos que forman parte inevitable de nuestra vida laboral, familiar, social y política. Asumir que los conflictos están allí, que en cualquier momento pueden surgir, desarrollarse y hasta explotar, en el peor de los escenarios, nos lleva a asumir la necesidad de estar atentos, de mejorar nuestras formas de comunicación, pero también a estar preparados para abordar de manera constructiva la transformación de esos conflictos.

Mediante esta guía esperamos ayudar a comprender básicamente el conflicto, su naturaleza y sus dinámicas; a familiarizarse con la terminología del conflicto y la paz; a comprender las causas del conflicto, su progreso y actores involucrados y, finalmente, a interiorizar los aspectos específicos del conflicto comunitario.

Para tal fin, proponemos un enfoque basado en la comunicación social y en la construcción de ambientes favorables para el diálogo social. Sugerimos herramientas que consideramos útiles para el análisis de los conflictos y para la construcción de estrategias de transformación de los mismos. Todo ello apostando a la expectativa de que la energía vertida en un conflicto puede ser canalizada para la construcción de nuevas y mejores relaciones sociales.

Esta es una guía, no una receta. La actitud personal y grupal, la voluntad de diálogo efectivo y la cultura de paz, son sin duda las piezas claves, sin las cuales ninguna técnica o herramienta tendrá el menor resultado.

Objetivos de la Guía

Facilitar un marco de referencia básico acerca del conflicto, a fin de favorecer la comprensión y el análisis del mismo.

Ser un instrumento de apoyo metodológico para la aplicación de herramientas útiles para el análisis de los conflictos y la construcción de estrategias para su transformación.



I. Qué es el Conflicto

Cambie la visión negativa y destructiva del conflicto por una visión positiva y constructiva.

El conflicto es una parte natural y necesaria de nuestras vidas.

Si vamos a un diccionario encontramos que la palabra conflicto, hace referencia a «chocar», a «combate»; aunque también a luchar o batirse, por lo que se tiene una percepción negativa de éste. Generalmente los conflictos se ven como algo negativo: nos hacen recordar el dolor, las heridas o el estrés.

En el diccionario de María Moliner la primera definición de conflicto va directamente al «combate»: «Momento más violento de un combate»; aunque también deja un margen abierto a la reflexión: «Momento en que el combate está indeciso». En español, un conflicto se puede, «causar», «mover», «ocasionar», «promover», «suscitar», lo cual alude a su condición de proceso social.

Aún cuando existen otras definiciones, para esta guía nos basaremos en la siguiente:

Conflicto



Situación de tensión en la que dos o más personas o grupos, que dependen el uno del otro o necesitan el uno al otro, divergen en opiniones, intereses, intenciones, planos de acción, etc. Que son importantes para la cooperación o convivencia y sobre los cuales se debe tomar una decisión.

Si los relacionamos con nuestras experiencias personales, encontraremos que los conflictos son con frecuencia definidos como negativos cuando la violencia o la fuerza están presentes. Los conflictos están mayormente entrelazados con emociones humanas.

Aunque muchas personas y culturas interpretan el conflicto de forma negativa, no necesita ser así. Es un aspecto que inevitablemente forma parte de la vida de las personas.

Los conflictos son una parte natural y necesaria de nuestras vidas. Ya sea en nuestro hogar con nuestras familias, en el trabajo con nuestros colegas, o en negociaciones entre gobiernos, el conflicto traspasa nuestras relaciones.

Todos sabemos lo destructivo que puede ser un conflicto. Ya sea por experiencia personal o por la información que recibimos por los medios de comunicación, todos podemos encontrar ejemplos de los impactos negativos y destructivos del conflicto.

Por otra parte, el conflicto puede tener un lado positivo, uno que construye relaciones, crea coaliciones, promueve la comunicación, fortalece las instituciones, y crea nuevas ideas, reglas y leyes. Estas son las funciones del conflicto.

Lo que puede parecerse extraño de los conflictos es que, por un lado son la fuerza que puede romper relaciones y, por otro, son la fuerza que nos une. Para las personas que se encuentran en un conflicto, es muy difícil ver el potencial que tienen los conflictos para lograr cambios constructivos.

El conflicto tiene una dimensión social

Los conflictos comienzan y terminan en las personas; su surgimiento, desarrollo y resolución están estrechamente relacionados con la cultura, con los valores y con las formas de relación y comunicación entre las personas. No existe conflicto sin personas, sean éstas individuales o grupales.

Los conflictos ocurren a diferentes niveles de la sociedad, tienen múltiples causas y son experimentados en todos los niveles de la actividad humana.

Cuando pretendemos identificar las causas de un conflicto nos enfrentamos a una tarea muy difícil. Pues siempre hay un gran número de actores diferentes que se involucran a través del tiempo. Además los conflictos casi nunca tienen una sola causa. Sin embargo, hay elementos que pueden aparecer de forma repetida como elementos que causan conflictos.

Estos elementos pueden ser:

- Problemas de información
 Un conflicto puede ocurrir a raíz de la falta de información y de la mala información como así también por visiones diferentes sobre qué información es relevante y la interpretación de la información.
- Problemas de relación
 Un conflicto puede ocurrir a partir de emociones fuertes, de estereotipos, de mala comunicación y de comportamientos negativos repetitivos. Es un tipo de conflicto que hecha leña a las disputas y puede promover un conflicto destructivo a partir de las relaciones.
- Diferencias de Valores
 Un conflicto puede surgir sobre diferencias de valores, ideológicas o diferentes estándares de evaluación de ideas y comportamientos.
- Problemas estructurales
 Un conflicto puede tener causas estructurales como la distribución desigual e injusta del poder y de los recursos.
- Incompatibilidad de intereses
 Un conflicto puede tener como causa la incompatibilidad de intereses que puede incluir competencia real o percibida sobre intereses, tal como recursos.

Existen varios tipos de conflicto

Dependiendo del tema central así como del tipo de actores involucrados, existen, entre otros, los siguientes tipos de conflictos:

>	Tipo	Definición	Formas de expresarse
	Conflicto político	Es el que se produce al interior de un país o entre países. Se produce por la competencia por el poder.	Puede manifestarse en quiebres institucionales y hasta guerras locales e internacionales.
	Conflicto social	Es la disputa entre grupos sociales por el uso de un recurso o un espacio, o entre un grupo social y el gobierno local o nacional, dan origen a conflictos sociales.	La manifestación de este tipo de conflictos va desde manifestaciones hasta huelgas, llegando hasta actos de violencia.
	Conflicto económico	Se entiende como la disputa entre empresas o grupos de empresas, la competencia por un mercado o por derechos puede dar origen a conflictos.	Su manifestación más clara es el boicot a productos, demandas judiciales, etc.
	Conflicto ambiental o socio-ambiental	Es la disputa de intereses contrapuestos o aparentemente excluyentes acerca del uso, aprovechamiento o conservación de un recurso natural.	Algunas expresiones de este son las manifestaciones de organizaciones protectoras al medio ambiente, tomas de espacios públicos o zonas afectadas en el conflicto. Señalamientos en medios de prensa escrita y radial...
	Conflicto inter-institucional	Aunque por lo general transcurren en aguas más quietas, las disputas entre instituciones generan conflictos, cuyos efectos son sentidos por las personas usuarias.	Suspensión de servicios institucionales, afectación a dichos servicios, demandas legales, etc.

Los conflictos tienen un ciclo

Los conflictos nacen, se desarrollan y mueren o terminan. En este proceso, los conflictos suelen ser destructivos, ya que producen un impacto negativo en las personas o grupos, a través del desgaste mental, emocional y físico que producen cuando no hay una visión positiva del mismo. Visto desde el impacto negativo, la evolución “no manejada” de un conflicto tiende a la destrucción. A esto se le llama “escalada del conflicto”, la cual se desarrolla en forma progresiva de varias etapas:

Escalada Del Conflicto

Escala	I Rigidez en la percepción del otro			II Descalificación			III Agresividad		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Características	Endurecimiento Los puntos de vista se endurecen, las partes se enfrentan	Debate Polarización de pensamiento, sentimiento, intenciones (pensamiento “blanco y negro”)	Hechos más que palabras “Hablar ya no sirve”, solo los hechos sirven estrategia de hechos consumados	Imágenes y alianzas Estereotipos, clichés, campañas de imágenes, rumores	Dar la espalda Ataques públicos y personales	Amenazas Amenazas y contra-amenazas	Primeros Golpes Pensar en la Categoría de “cosa”	Desintegración Paralizar y Desintegrar los Sistemas del enemigo	Juntos al abismo No hay camino de regreso
Fase	Discusiones aisladas Tensiones, pero convicción que se puede arreglar la situación hablando.	Violencia verbal, se forman “bandos” Pesimismo, desconfianza	Discrepancia entre comportamiento verbal y no verbal, lo no verbal domina. Busca de seguidores, Acusaciones indirectas	Maniobrarse mutuamente en Roles negativos y combatirse Asco, Eliminación, aislamiento	Desenmascarar al otro Pérdida de iniciativa	Poner trabas Daños del otro son percibidos como ganancia.	Se pierde calidad humana Destruir factores Vitales del sistema del otro	Lucha frontal Eliminación a costa de la autoeliminación.	
Fase Triptica	“Se que mi opinión es la correcta” “Tengo que convencerte que yo estoy en lo correcto”	“Haré lo necesario para que te convenzas que tu estas errado” Moderación	“Unámonos los que sabemos que mi opinión es la correcta” Negociación-----mediación	“Ni vale la pena hablar con ellos” Arbitraje-----uso de fuerza	“Tenemos que someter como sea a los que no están con nosotros” Violencia	Insultos Yo caigo, pero te llevo conmigo			
Intervenciones	Autoayuda facilitación	Moderación	Negociación-----mediación	Arbitraje-----uso de fuerza					

Los conflictos no necesariamente se resuelven

No siempre podemos aspirar a que todos los conflictos se resuelvan. Sin embargo necesitamos tener formas para enfrentarlos, las que no siempre y necesariamente serán las mismas para todos los tipos de conflicto.

Se requiere en la medida de lo posible crear mecanismos o procedimientos que definan las acciones a seguir cuando se identifica la existencia del conflicto y se busca su resolución.

Algunos mecanismos para la resolución del conflicto que se han propuesto en diferentes situaciones conflictivas son:

- Judicial: la aplicación de la ley.
- Negociación: basado en la voluntad de las partes.
- Mediación: requiere la intervención aceptada de un tercero.
- Fuerza: la imposición de una parte sobre las demás.

La comunicación es un elemento central en la resolución del conflicto.

Para que podamos intervenir en la resolución de un conflicto, es necesario que reconozcamos que la comunicación es una necesidad humana básica. Todos los seres humanos necesitamos sentirnos comprendidos y aceptados.

En el proceso de resolución de un conflicto el proceso comunicacional debe permitirnos:

- Conocer qué se espera entre las partes.
- Comprender los intereses, necesidades y expectativas de las otras personas o grupos a quienes se escucha en el intento de la resolución del conflicto y no con un ánimo enjuiciador de las ideas de los/as otros/as
- Establecer las normas y formas de comunicación entre las personas para evitar el surgimiento de conflictos adicionales innecesarios.
- Que los/as actores del proceso hagan una reflexión personal y colectiva sobre su capacidad para escuchar a los/as otros/as, ya que la tendencia es más hacia una actitud evasiva para afrontar el conflicto.

Piense en la forma en que reacciona frente a situaciones conflictivas y en su habilidad de escucha.


En cualquier proceso diseñado para resolver constructivamente el conflicto se requieren buenas habilidades de escucha. Saber escuchar es, tal vez, la habilidad más significativa que el mediador o el facilitador ofrece para asistir a las partes en conflicto.

Las siguientes son dos herramientas que ayudan a entender mejor la forma en que reaccionamos frente a situaciones potencialmente conflictivas y como practicamos la comunicación efectiva.

Herramienta 1

Ejercicio Individual 1.

Instrumento para medir el modo individual de trata conflictos. (Thomas y Killmann, 2000)

		
1)	A. B.	A veces dejo a otros que tomen la responsabilidad para que solucionen el problema En vez de negociar sobre los aspectos en los que no coincidimos, prefiero destacar los aspectos en que coincidimos.
2)	A. B.	Prefiero encontrar una solución de compromiso. Intento tomar en cuenta todas las inquietudes suyas y mías.
3)	A. B.	Generalmente estoy bien decidido a perseguir mis objetivos. A veces intento calmar los sentimientos del otro, y mantener nuestra relación.
4)	A. B.	Intento encontrar una solución de compromiso. A veces sacrifico mis deseos personales por los de otra persona.
5)	A. B.	De manera consistente procuro la ayuda del otro en la búsqueda de una solución. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6)	A. B.	Intento evitar la creación de algo desagradable para mí. Intento imponer mi decisión.
7)	A. B.	Intento postergar un asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en el. Cedo en ciertos puntos a cambio de otros.
8)	A. B.	Generalmente estoy bien decidido a perseguir mis objetivos. Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio.
9)	A. B.	En mi opinión, no siempre vale la pena de preocuparse por las diferencias. Hago algún esfuerzo para alcanzar lo que a mi me gusta.
10)	A. B.	Estoy bien decidido en perseguir mis objetivos. Intento encontrar una solución de compromiso.
11)	A. B.	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio. A veces intento calmar los sentimientos del otro, y mantener nuestra relación.
12)	A. B.	A veces evito tomar una posición que podría llevar a controversia Permito que el otro se quede con alguna de sus posiciones si el deja también que yo me quede con algunas de las mías.

13)	A: B.	Propongo que cada una de las partes se encuentre en la mitad del camino. Presiono bastante al otro para sacar mis puntos de vista.
14)	A. B.	Cuento mis ideas y pido las suyas. Intento explicar la lógica y las ventajas de mi posición.
15)	A. B:	Intento no herir los sentimientos del otro. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
16)	A. B.	Trato de no herir los sentimientos del otro. Trato de convencer a la otra persona de los meritos de mi posición.
17)	A. B.	Usualmente soy firme en perseguir mis metas. Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones innecesarias.
18)	A. B.	Si eso hace a la otra persona, puedo dejarle mantener sus puntos de vista. Yo le permitiré que tenga alguna de sus posiciones, si el me permite tener algunas de las mías.
19)	A. B.	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio Trato de posponer la cuestión hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.
20)	A. B.	Trato de trabajar inmediatamente sobre nuestras diferencias. Trato de hallar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todos nosotros.
21)	A. B.	En la negociación trato de ser considerado con los deseos de otras personas. Siempre trato de ir a una discusión directa del problema.
22)	A. B.	Trato de encontrar una posición intermedia entre el/ella y yo. Mantengo mis deseos.
23)	A. B.	Muy a menudo estoy preocupado de satisfacer todos nuestros deseos. Hay momentos en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24)	A. B.	Si la posición del otro parece ser muy importante para él/ella, trataría de satisfacer sus deseos. Trato de ir a él/ella para obtener un compromiso.
25)	A. B.	Trato de mostrarle la lógica y los beneficios de mi posición En la negociación trato de ser considerado con los deseos de otras personas.
26)	A. B.	Propongo un término medio. Casi siempre estoy preocupado de satisfacer todos nuestros deseos.
27)	A. B.	Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias. Si eso hace feliz a la otra persona, yo puedo dejar que el/ella mantenga sus puntos de vista.
28)	A. B.	Usualmente soy firme en perseguir mis metas. Usualmente busco la ayuda del otro para buscar una solución.
29)	A. B.	Propongo un término medio. Siento que las diferencias no siempre merecen ser tan inquietantes.
30)	A. B.	Trato de no herir los sentimientos del otro. Siempre comparto el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo.

NOTA: Para conocer el puntaje obtenido remitase al anexo 1.

Herramienta 2:

¿Cómo escucho a los/as demás?

1.	Cuando la gente me habla, generalmente siento que estoy perdiendo el tiempo.	V	F
2.	Tiendo a irrumpir en las conversaciones interrumpiendo a otros al hacerlo.	V	F
3.	Tiendo a jugar con un lápiz o clip cuando otros están hablando.	V	F
4.	Tengo problemas en escuchar cuando hay ruidos que me distraen o actividades cerca de mí.	V	F
5.	He aprendido a fingir que estoy escuchando.	V	F
6.	Uso contacto visual, mirando a mis interlocutores, sonriendo, asintiendo, etc., para motivar a otros a hablar libremente.	V	F
7.	Hago preguntas para asegurarme de que interpreté el mensaje correctamente.	V	F
8.	Encuentro eficiente el realizar labores rutinarias mientras oigo los puntos importantes de una conversación, tal como revisar mi correo mientras hablo por teléfono.	V	F
9.	Soy una persona directa; si alguien me dice algo que no me gusta le respondo inmediatamente.	V	F
10.	Generalmente estoy más pendiente de las ideas del interlocutor que de los hechos y detalles.	V	F
11.	Mentalmente realizo un resumen de lo que el interlocutor dice.	V	F
12.	Tomo notas para registrar los hechos y detalles de lo que dice el interlocutor.	V	F
13.	Siempre trato de tomar notas lo mas detalladas posibles.	V	F
14.	Controlo mis emociones cuando mi interlocutor prefiere palabras hirientes que podrían obligarme a abandonar la conversación perdiéndome el resto de lo que tenga que decirme.	V	F

15.	Prefiero que la gente esté contenta. Escucharé los problemas de una persona por algunos minutos, pero si esa persona se mantiene triste, trato de bromear con ella para alegrarla.	V	F
16.	No siempre puedo atender o conversar inmediatamente con la gente que viene a verme. Cuando no puedo atender, hago una cita para conversar personalmente o por teléfono, mas tarde, dentro del día.	V	F
17.	En una reunión, evito a propósito sentarme en un sitio donde pueda ser distraído: como, por ejemplo, cerca de un reloj o un pasillo transitado.	V	F
18.	Creo que no se debe juzgar a las personas por su apariencia.	V	F
19.	Aliento a mi personal/a mis compañeros para que me cuenten los problemas que tienen en el trabajo.	V	F
20.	Estoy seguro de que mi personal/mis compañeros se sienten libres de hacerme preguntas después de que yo haya hablado; es mas, les pregunto si tienen alguna duda.	V	F
21.	Me doy cuenta de los mensajes ocultos en las palabras de la gente a través del tono de voz, su expresión facial, gestos y otros indicios.	V	F
22.	Evito escuchar cosas complejas o difíciles. La vida es demasiado corta para malgastarla en eso.	V	F
23.	He notado que muchas mujeres tienen problemas para expresarse claramente.	V	F
24.	Cuando organizo una reunión me gusta que el cuarto este frío, esto mantiene a la gente despierta.	V	F
25.	Frecuentemente anticipo lo que el interlocutor esta por decir.	V	F
26.	Se que es fácil distraerse en una reunión, así que me obligo a mi mismo a concentrarme.	V	F
27.	No puedo seguir el hilo de lo que el interlocutor esta diciendo si hace gestos que distraen.	V	F
28.	Trato de sentarme lo más cerca posible del interlocutor, sea en una conversación de uno a uno, un grupo pequeño o grande.	V	F

Nota: En el anexo 2 se explica cómo obtener el puntaje del test. Así podremos conocer y reflexionar sobre nuestra habilidad de escucha y capacidad para intervenir en la resolución del conflicto.

II. TRANSFORMACION DEL CONFLICTO

Intente tratar el conflicto constructivamente y haga uso de su potencial transformador.

La sociedad está constantemente expuesta a expresiones conflictivas de pequeña y gran dimensión, desde el conflicto personal pasando por el familiar, institucional, social e internacional.

Entonces surgen preguntas: ¿Cómo comprender estos conflictos? ¿Cuándo y cómo ocurren? ¿Se pueden transformar?

Ya hemos visto que la idea del conflicto como un fenómeno negativo está arraigada en el pensamiento social. Para quienes se encuentra en el interior del conflicto, también resulta difícil considerar la posibilidad de encontrar un sentido positivo al mismo.

La teoría de la transformación del conflicto, es la que concibe el conflicto como un fenómeno humano normal y universal, y describe que cada parte en conflicto percibe las metas, valores, intereses y comportamiento de la otra parte como opuestos a los suyos.

Esta teoría tiene un enfoque preventivo, no porque evite el “surgimiento” de conflictos, sino porque evita su “escalada” descontrolada, evitando llegar hasta etapas destructivas para las partes y sus intereses. Intenta transformar la energía del conflicto en un factor creativo de un nuevo escenario de relaciones.

Esto sugiere que el enfoque de la transformación de conflictos supera de alguna manera al de la resolución de conflictos.

La buena transformación de conflictos es tanto una ciencia como un arte.

En la experiencia cotidiana todos hemos aprendido a dar respuestas a la confrontación, a las amenazas, al enojo y al trato injusto. Algunas de nuestras respuestas aprendidas son constructivas o positivas, pero otras pueden intensificar los conflictos y elevar el nivel de peligro porque son destructivas.

Muchas personas hemos aprendido a responder al conflicto con respuestas positivas, sin saber que con ello estamos contribuyendo a la transformación del mismo. Esto tiene que ver con habilidades desarrolladas a partir de la inteligencia emocional y posiblemente con experiencias anteriores de manejo de conflictos.

Se pueden modificar las respuestas destructivas al conflicto, aprendiendo y adquiriendo confianza en el uso de herramientas y técnicas de constructores de paz profesionales.

Por eso se dice que la transformación constructiva de conflictos es tanto una ciencia como un arte. Se basa en un cuerpo teórico, habilidades y técnicas desarrolladas en décadas de experiencia en actividades internacionales de establecimiento, mantenimiento y construcción de la paz..

El arte de tratar el conflicto está en tratarlo constructivamente o positivamente y hacer uso de su potencial “como agente transformador para el cambio sistemático y sistémico”.

- Sistemático porque sigue un proceso.
- Sistémico porque abarca a todos los elementos relacionados.

Entonces es posible trabajar en la transformación del conflicto con la aplicación de herramientas y habilidades usadas por los constructores de paz profesionales. Aunque no todos pretendamos convertirnos en constructores de paz profesionales, estas habilidades y conocimientos pueden ayudarnos en cualquier contexto social.

Estas herramientas pueden ayudar, por ejemplo, a funcionarios de gobiernos, de organizaciones sociales o comunitarias, de Organizaciones No Gubernamentales, a manejar disputas, más rápida y efectivamente, evitando que se conviertan en crisis domésticas o internacionales

Las ideas centrales de la transformación constructiva de conflictos son los conceptos de paz y reconciliación

Paz



La paz no significa la ausencia total de cualquier conflicto. Significa la ausencia de violencia en todas sus formas y el desarrollo del conflicto en una forma constructiva.

La paz por lo tanto existe donde las personas interactúan en forma no violenta y gestionan sus conflictos positivamente – poniendo especial atención a las necesidades e intereses legítimos de todos los involucrados.

Reconciliación



La reconciliación se vuelve necesaria cuando un conflicto negativo ha ocurrido y las relaciones se ven dañadas.

La reconciliación entonces se refiere al restablecimiento de las relaciones a un nivel en el cual la cooperación y la confianza se vuelven posibles otra vez.

III. ANALISIS DEL CONFLICTO

Seleccione y aplique las herramientas que le permitan analizar el conflicto.

El análisis de un conflicto es el estudio de sus componentes, su evolución y sus perspectivas de desarrollo o evolución. Para realizar el análisis deben tenerse en cuenta ciertos criterios y pueden usarse desde herramientas sencillas hasta muy complejas.

A. Elementos de análisis en un conflicto

- El tema central.
Se trata del recurso o actividad que genera la disputa, o entorno al cual existen intereses contrapuestos.
- Los actores o interesados.
Son las personas, organizaciones o instituciones que expresan abiertamente un interés respecto del tema central y ejercen acciones para satisfacer su interés.
- El contexto histórico.
Muchos conflictos tienen su origen en antiguos problemas o en decisiones adoptadas con anterioridad. Conocer esta historia, así como la historia de las partes en el conflicto resulta de gran utilidad.
- El marco legal.
Lo constituyen las normas, leyes, ordenanzas, reglamentos que regulan las actividades humanas y que ocasionalmente prevén formas de dirimir conflictos de intereses.
- La institucionalidad.
Son las instituciones públicas y privadas, así como los procedimientos de relación entre éstas, cuyas competencias incluyen las actividades o recursos en disputa o la relación de las actividades humanas con ellos.

- El entorno económico y social.

La situación económica y social de un país, región o localidad, son el marco de referencia para la promoción, regulación o restricción de ciertas actividades. Dan un marco “realista” a la resolución de conflictos.

En el análisis de un conflicto es sumamente importante la definición del tema que lo origina, su contenido y el entorno en que este se desarrolla.

La identificación del tema de origen del conflicto es vital para los subsiguientes elementos del análisis, ya que con frecuencia resulta que no siempre lo que en principio aparenta ser el motivo del conflicto lo es en realidad y para ello existen herramientas, que al aplicarlas aportan la identificación del origen verdadero del conflicto, manifestándose las necesidades e intereses de las partes.



B. Utilidad del análisis del conflicto.

El análisis del conflicto puede ser útil para diferentes propósitos:

- Favorecer el diálogo. Si se conocen y comparten los antecedentes que describen la situación, se permite objetivar la comunicación entre las partes involucradas.
- Planificar la intervención. Para quienes pretenden colaborar en la resolución de un conflicto y buscan identificar la forma y momento más indicado para intervenir.
- Monitorear permanentemente el conflicto. Para quienes dan seguimiento a un proceso y pretenden entender su evolución.



C. Herramientas para el análisis del conflicto

Las siguientes herramientas permiten analizar una situación de conflicto determinada, examinando algunos de sus componentes como: actores o interesados, contexto histórico, marco legal, la institucionalidad, el entorno económico y social.

1. Perfil del Conflicto.

Es una herramienta útil para identificar los siguientes componentes del conflicto:

1.1. Tipología del Conflicto:

El análisis del tipo del conflicto permite identificar las dimensiones más importantes del conflicto. Así se debe distinguir si se trata de: Conflicto económico, social, histórico, de intereses, de valores, de identidad, etc.

1.2. Fases:

Un conflicto vive diferentes etapas de desarrollo. Para analizarlo debemos reconocer en que momento se encuentra, de acuerdo al cuadro "Escalada del conflicto".

1.3. Actores involucrados.

Los cuales pueden diferenciarse entre "partes" del conflicto o actores directos y actores indirectos: observadores, potenciales aliados, entidades de arbitraje, etc.

1.4. Localización o extensión geográfica:

Conflicto local, nacional, regional, internacional (Se puede apoyar el análisis espacial con un mapeo de influencias del conflicto).

Etapa								
Rasgos								

2. Arbol del Conflicto

Esta herramienta permite adentrarse en la historia de un conflicto, entender sus causas, conocer su situación actual y describir las consecuencias actuales o potenciales del mismo.

Cuando se ha utilizado la técnica “árbol de problemas” resultará fácil entender su aplicación, pues sólo se han hecho adaptaciones de ese concepto para aplicarlo al análisis de conflictos.

En muchos conflictos se podrán encontrar variadas respuestas ante las preguntas:

¿Cuál es el problema central del conflicto?

¿Cuáles son las causas del conflicto?

¿Cuáles son los efectos que este conflicto ha generado?

¿Cuál es el objetivo de nuestro grupo en este contexto?

El árbol del conflicto ofrece la posibilidad a un grupo de identificar estos elementos y organizarlos en las tres categorías: problema central, causas y consecuencias.

Para usar esta técnica debe dibujarse un árbol, dejando espacio suficiente a raíces, tronco y ramas. El grupo, mediante lluvia de ideas debe indicar ideas centrales para cada sección, señaladas bajo los títulos “causas”, “problema central” y “consecuencias”.

Luego el grupo debe discutir el resultado y acordar cuales son los elementos que deben quedar en cada sección del árbol.



3. La Cebolla

La técnica de la cebolla hace referencia a las diferentes capas que componen los mensajes emitidos en una relación social conflictiva.

La figura que se muestra más abajo indica que en la capa más externa se localizan los mensajes explícitos, que llamaremos “la posición”, emitidos por las partes en un conflicto. En la capa interna inmediata se ubican los “intereses” – qué queremos alcanzar u obtener de una situación particular. Finalmente, en el centro se ubican las principales “necesidades” que necesitamos satisfacer.



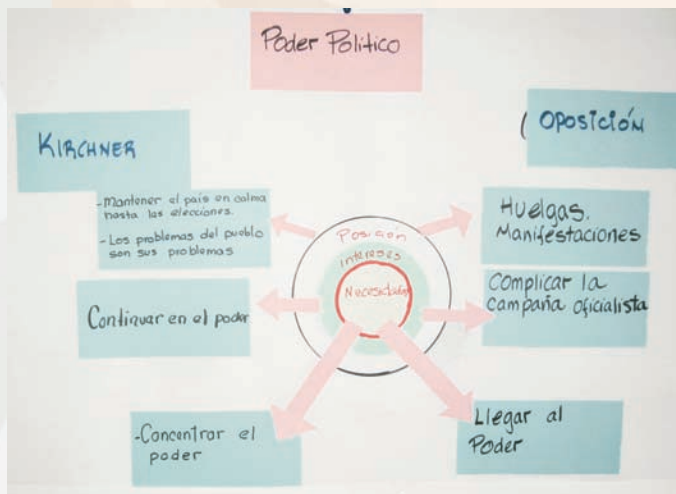
Esta herramienta es útil si se aplica a cada una de las partes en conflicto, como un insumo a la comunicación entre ellas.

En momentos de estabilidad, cuando las relaciones son buenas y la confianza es alta, nuestras acciones y estrategias pueden basarse en nuestras necesidades más básicas. Podemos estar dispuestos a exponer esas necesidades ante otros y discutir acerca de ellas abiertamente, si tenemos confianza en los demás. Incluso, a través del análisis de estas necesidades es posible encontrar soluciones incluso antes de abrir plenamente esas necesidades.

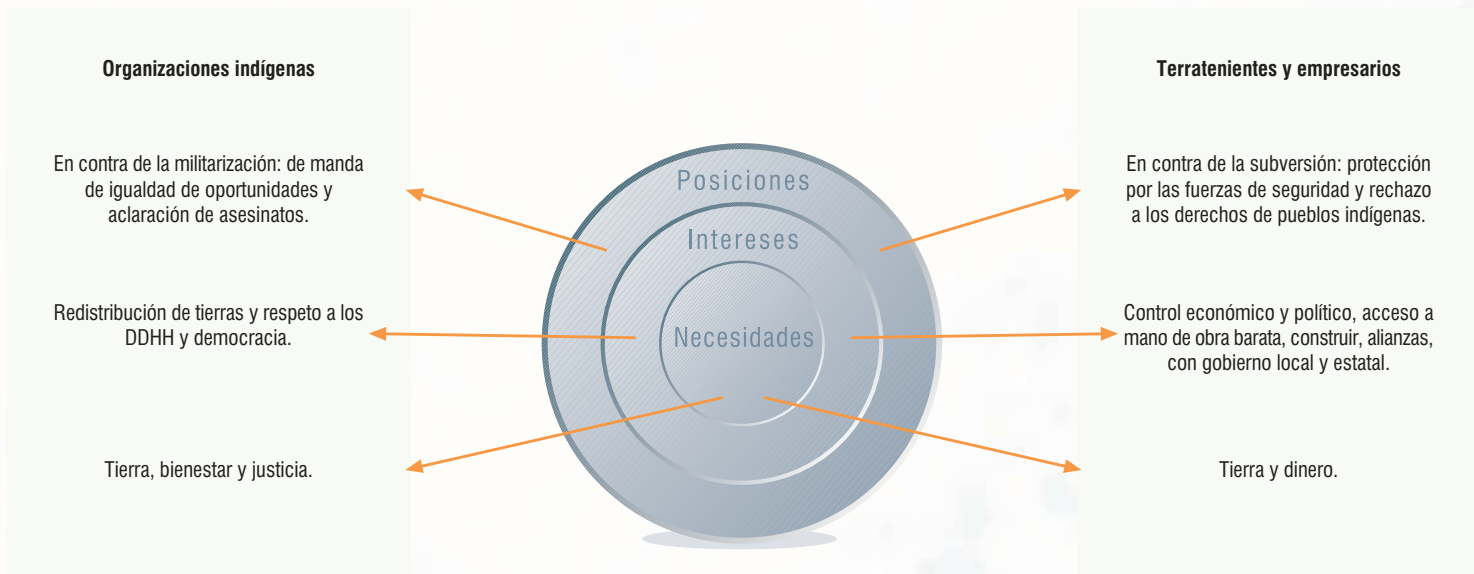
En momentos de tensión en las relaciones, cuando la confianza entre las partes se ha debilitado o no existe, podemos tender a mantener nuestras necesidades ocultas. Se entiende que revelar esas necesidades ante los demás nos vuelve vulnerables y debilita nuestra posición frente a los demás. Por el contrario, si mantenemos cierta información fuera del conocimiento de los otros, fortalecemos nuestra posición.

Sin embargo, cuando esta situación se da, las acciones implementadas por una y otra parte en conflicto pueden no responder a las verdaderas necesidades, desgastando esfuerzos y energías en resolver las demandas (posición) o satisfacer intereses que resultan más conflictivos. De esta forma solo se intensifican las diferencias y no se resuelve el problema de fondo.

El análisis de este tipo permite a las partes aclarar para sí mismas las necesidades reales que están en juego. A partir de ello pueden decidir que de eso mostrar a las otras partes y en qué momento, pero conociéndolas y jerarquizándolas. A medida que la confianza entre las partes aumente será más viable dar a conocer mutuamente estas necesidades.



Ejemplo:
El caso de Chiapas, México.



4. Mapeo del conflicto

El mapeo es una técnica utilizada para representar gráficamente un conflicto, ubicando a las partes en su relación tanto con las otras partes como con el problema mismo. Cuando las personas construyen el mapa del conflicto en conjunto, logran conocer y comprender las experiencias y percepciones de los otros frente al conflicto. La herramienta es útil para describir la situación actual; pero puede adaptarse para proyectar una visión futura de las relaciones.

¿Qué propósito tiene la herramienta?

- Entender mejor la situación.
- Ver más claramente las relaciones entre las partes.
- Aclarar las relaciones de poder.
- Ver alianzas existentes o potenciales.
- Identificar espacios para la intervención de externos.
- Diseñar estrategias de abordaje.

Cómo mapear un conflicto.

1o.- En primer lugar debe decidirse qué exactamente deseamos describir, que parte del conflicto, que momento de su desarrollo y desde qué punto de vista. Debe elegirse un momento específico y una parte concreta del problema. A menudo puede resultar útil realizar varios mapeos de un mismo conflicto, en cada caso eligiendo una parte o una perspectiva del mismo.

Las partes pueden construir su propio mapa del conflicto y la comparación de estos puede dar origen a un proceso de análisis real del conflicto. referidas a esa parte y/o momento del conflicto. modo de planear acciones pertinentes y oportunas.

2o.- No olvide situarse usted mismo en el mapa. Independientemente de si usted está solo analizando u observando el conflicto. Usted y su organización serán vistas por las partes en conflicto como alguien aceptable para colaborar si se encuentra cercano al asunto en cuestión.

3o.- El mapeo es dinámico y se refiere siempre a un momento determinado y a una perspectiva específica del mismo. El conflicto evoluciona, por lo tanto el análisis debe llevar a acciones simples referidas a esa parte y/o momento del conflicto.

4o.- Adicionalmente a los aspectos “objetivos” del conflicto, es útil hacer referencia a los temas de interacción entre las partes en conflicto. Ello para entender porqué el conflicto existe.



En este ejercicio debe usarse las preguntas

¿Qué debe hacerse?,

¿Quién podría hacerlo mejor?,

¿Cuándo es el mejor momento para hacerlo?

De modo de planear acciones pertinentes y oportunas.

Figura 1.
Ejemplo de mapeo gráfico.

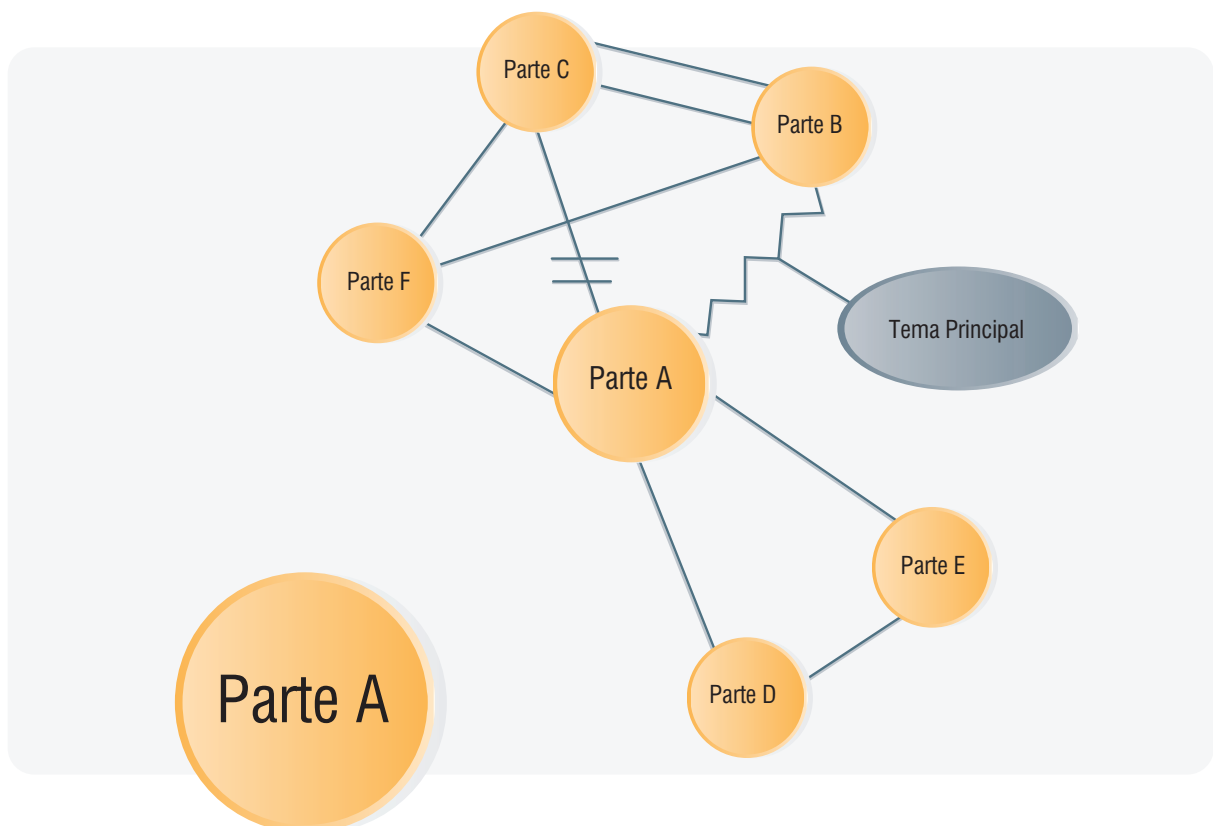
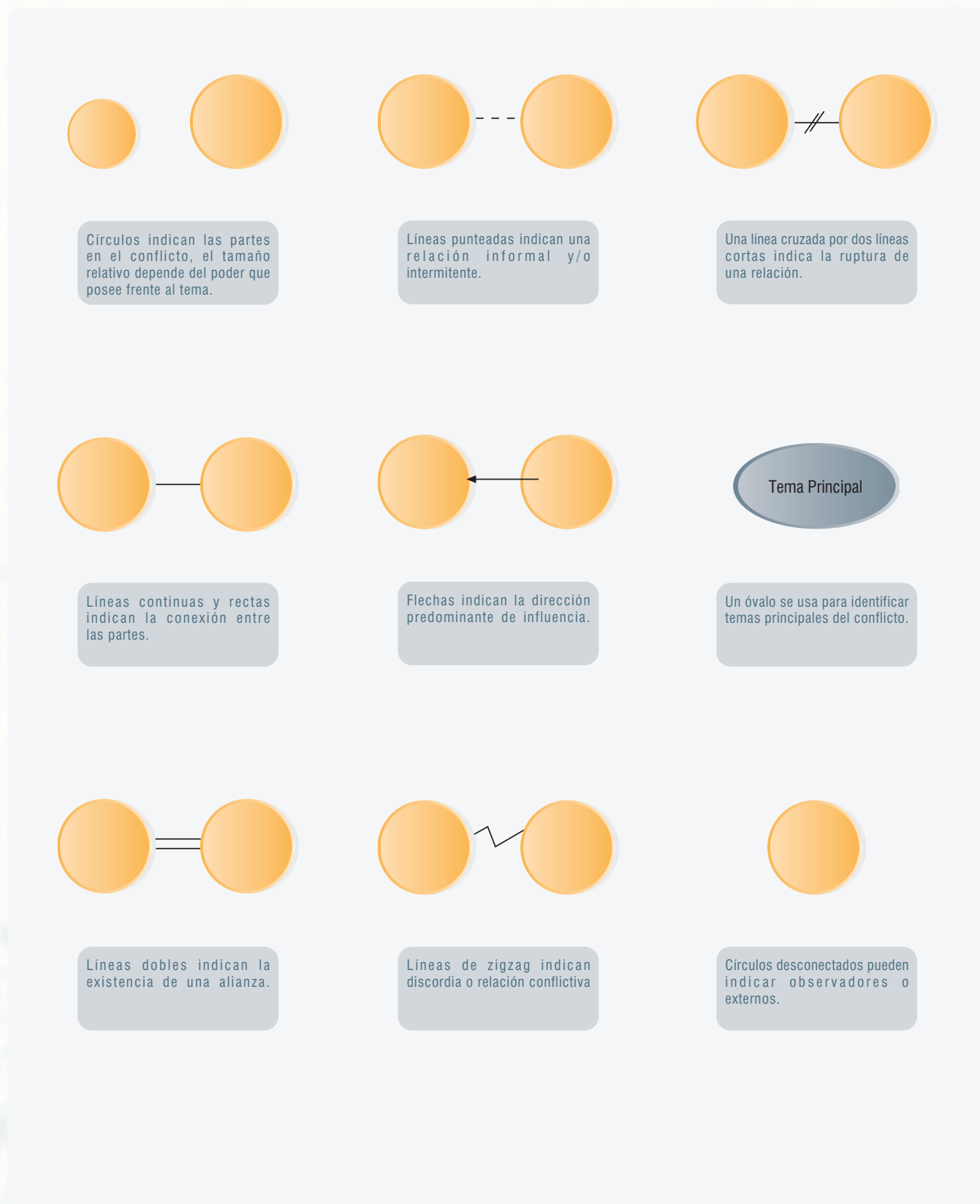


Figura 2.
Tipos de símbolos a usar en Mapeo de Conflictos



5. Línea de Tiempo

En principio, la línea de tiempo es una herramienta muy sencilla. Se trata de un gráfico que muestra los eventos ocurridos a través del tiempo. Lista fechas (años, meses e incluso días) y ubica acontecimientos en orden cronológico.

Este método puede usarse para mostrar la historia del conflicto y entender su evolución.

En un conflicto, grupos de personas a menudo tienen experiencias y percepciones completamente diferentes frente a un mismo proceso: ellos ven y entienden el conflicto de maneras muy diferentes. Ellos a menudo tienen diferentes historias. Personas en lados opuestos en un conflicto pueden describir y hasta jerarquizar de manera diferente los mismos acontecimientos objetivos en una línea de tiempo.

Los acontecimientos son objetivos, en cuanto hechos, pero su interpretación y valoración es absolutamente subjetiva. Sin embargo, conocer y entender estas percepciones subjetivas es el objetivo de esta herramienta.

Incluso algunos grupos pueden pasar por alto acontecimientos que para sus opositores revisten gran importancia.

Usando la línea de tiempo.

Una línea de tiempo (o cronograma del conflicto) no es una herramienta de investigación propiamente, sino una manera de guiar la discusión y generar aprendizaje. En un conflicto es esperable que se esté en desacuerdo acerca de cuales eventos son o han sido importantes y en cómo describirlos. Debemos aspirar a alcanzar un punto en el cual las partes en conflicto acepten que los otros pueden tener percepciones válidas, aunque diferentes, respecto de esos acontecimientos.

En el cuadro siguiente se expone un caso de Uganda, en el cual el Gobierno nacional y la comunidad de Teso, describen desde su punto de vista, una lista de hechos que han marcado el conflicto que viven.

En este caso ambas partes construyeron “su” línea de tiempo y luego se pusieron ambas frente a frente, resultando el contraste visible.

En este ejercicio no interesa “acordar” los contenidos del cuadro, sino simplemente percibir las diferentes apreciaciones.

El resultado final es el conocimiento de las percepciones propias y de los otros.

➤	Eventos vistos por la comunidad de Teso	Año	Eventos vistos por el gobierno de Uganda
	Soldados del ejército nacional atacan Teso.	1986	
		1987	Ejército de Resistencia Nacional (ERN) se toma Kampala e instala un nuevo gobierno.
	ERN desarma a la milicia local de Teso	1988	ERN encuentra una milicia armada en Teso
	Oficiales del ERN instalados en Teso forman un ejército rebelde	1989	ERN continúa luchando contra la oposición en el Norte.
	La gente se mueve a pueblos del área abandonada para evitar las luchas.		Gobierno envía ejército a Teso para evitar la rebelión.
	Soldados del gobierno internan a la gente en campos de concentración y fuerzan a delatar a los rebeldes.	1990	Ministros de gobierno tratan de mediar, pero son rechazados por los rebeldes (uno de ellos muere).
	Líderes religiosos de Teso tratan de detener la lucha contactando a sus hermanos en el ejército rebelde.	1991	Líderes de la iglesia median entre gobierno y rebeldes.
	Los rebeldes detienen la lucha por el bien de su gente.	1992	Los rebeldes se rinden.

D. Valoraciones acerca del uso de las herramientas y del rol de quien facilita el análisis del conflicto.



Sobre las herramientas:

- La voluntad es importante para el proceso de análisis del conflicto, pero también la confianza en el proceso propuesto por la persona u organización facilitadora.
- No diseñar procesos complicados, empezar por las herramientas más sencillas.
- Antes de lanzarse a cualquiera de estas herramientas es necesario contar con el perfil del conflicto.
- Las herramientas abren un panorama más claro, aunque siempre está de por medio la subjetividad de quien facilita y quienes participan en el proceso.
- La clave es elegir las herramientas de acuerdo a la situación que se vive y el tipo de conflicto. Pero tampoco es irreversible.



Sobre quien facilita el proceso:

- El resultado de cualquier proceso depende en gran medida del rol del facilitador.
- El posicionamiento del facilitador, puede dificultar el rol en el proceso.
- Como facilitadores no siempre estamos siendo convocados por las partes. Si somos aceptados, confianza metodológica; pero no necesariamente la confianza para sugerir soluciones.
- En el proceso vamos a encontrarnos con cosas que no vamos a poder entender o resolver. Aceptar las limitaciones.
- Cuidarse de la tentación de encontrar soluciones rápidas.
- No es recomendable formular soluciones globales.
- Remarcar el enfoque participativo, donde los actores definen. Como externos ayudamos en el análisis y enfrentarse a las soluciones construidas (si son viables, suficientes, que están dispuestos a implementarlas).
- No necesariamente asumimos el rol de mediador.
- En el rol de facilitador no somos el sabelotodo, nos podemos equivocar. Es permitido rectificar y volver sobre el proceso.
- Como facilitadores sí tenemos que poner esfuerzo en generar la voluntad mínima necesaria para participar en un proceso de transformación del conflicto.

IV. DEL ANALISIS DEL CONFLICTO A LAS ESTRATEGIAS DE ACCION.

Diseñe estrategias para transformar el conflicto a partir del análisis realizado.

El análisis del conflicto permite, fundamentalmente, conocer los pormenores del caso y a partir de ello diseñar estrategias para su transformación.

Estrategias de acción:

Resolución de conflictos

Este concepto indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores. Abordar los problemas de fondo del conflicto y centrarse en la relación y la comunicación entre las partes (también resolución de disputas).

Este enfoque busca resolver los conflictos, más allá de transformarlos.

Gestión de conflictos

Es un concepto que reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, y que pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto. Se entiende como regular un conflicto y reducir sus efectos negativos. Esto significa lograr que los conflictos no se intensifiquen y encontrar mejores maneras de afrontarlos manejando sus dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Esto, sin embargo, no resuelve los problemas de fondo.

Transformación de conflictos

Reconoce que el conflicto social es un fenómeno que forma parte natural de las relaciones humanas. Pretende superar las causas (de raíz o estructurales) del conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos. La transformación de conflictos asume implícitamente que un conflicto no puede resolverse nunca, y que sólo puede ser transformado.

Las actitudes que las partes en conflicto tengan frente al mismo, pueden ayudar a indicar cuál es el camino que podemos seguir para su transformación. Las actitudes que pueden mostrarse son las siguientes:

Superación



Se reconoce su existencia y hay voluntad de superarlo.

Negación



Se evita reconocer su existencia.

Evasión



Se reconoce su existencia, pero sin deseos de enfrentarlo.

Acomodación



Se reconoce su existencia, pero se opta por no darle respuesta alguna).

Arrogancia



Se reconoce su existencia, pero sin darle una respuesta adecuada.

Agresividad:



Se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar.

a. La negociación.

La negociación es un proceso a través del cual las partes buscan acordar o resolver los conflictos entre ellas. Es un proceso de comunicación directa entre las partes en conflicto, sin la presencia de una tercera parte como facilitadora, en un esfuerzo por alcanzar un acuerdo aceptable para ambos. La negociación a veces significa un proceso muy formal, como las negociaciones entre un sindicato y los representantes de la gerencia de una compañía. Puede también referirse a un proceso informal a través del cual se toman decisiones diarias, como por ejemplo, entre miembros de la familia sobre quién usa el auto nuevo.

Elementos a considerar en la negociación.

- La formación y el contexto del conflicto.
- El nivel de compromiso.
- La conducta de los actores.
- Las vías de salida.
- Los actores de la negociación de procesos de paz.

Cuándo es necesaria una negociación

- Cuando los conflictos son extremadamente complejos y prolongados en el tiempo.
- Cuando los esfuerzos por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, por las propias partes contendientes, han llegado a un "impasse".
- Cuando ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto.
- Cuando las partes contendientes están dispuestas a romper la situación de "impasse", escogiendo un segundo mejor objetivo.

b. Mediación

Se refiere al proceso a través del cual una tercera parte brinda asistencia en los procedimientos para ayudar a los individuos, grupos o partes en conflicto a resolver sus diferencias.

Es una extensión del proceso negociador, con la presencia de la figura de un intermediario, que busca una

cooperación entre las partes para obtener, en la medida de lo posible, un resultado donde todos ganan y nadie pierde, y lo hace mediante unas técnicas que permiten abrir el proceso a nuevos planteamientos, a nuevas formas de encarar los temas.

Los procesos de mediación varían alrededor del mundo en forma y en la filosofía en la que están imbricados. En muchos países de Occidente, el mediador es usualmente una persona independiente e imparcial que no tiene ninguna autoridad para tomar decisiones. En otras sociedades, puede ser más importante que el mediador sea conocido, y cuente con la confianza de las partes en conflicto en vez de ser considerado como imparcial.

Etapas del proceso de mediación

- Contactos iniciales entre el mediador y las partes (pre-negociación).
- Recopilación de la información sobre el conflicto y las personas, e identificación de los puntos más importantes a resolver.
- Establecimiento de las líneas generales del proceso (reglas del juego).
- Redefinición de las incompatibilidades (reformulación). Elaboración de un primer bloque de propuestas y acuerdos (generación de opciones).

Comentarios finales

Sea cual sea el camino escogido, las decisiones sobre el abordaje de un conflicto deben adoptarse y revisarse a la luz de los cambios en el proceso mismo. Se trata siempre de situaciones cuya dinámica supera la velocidad de la planificación clásica de estrategias de gestión social.

Hay que estar atentos, observar los cambios en el proceso y revisar cada vez que sea necesario las estrategias en implementación. Mientras más inclusiva sea esta forma de actuar, mejores expectativas puede tenerse de éxito.

La observación, el análisis y la actuación en un conflicto, son elementos complementarios e indivisibles. No podemos actuar sin analizar y tampoco sirve analizar si no se actúa.

ANEXO 1

Puntajes del test de Tomas y Killman

Para conocer su puntaje haga un círculo en la letra correspondiente a cada una de sus respuestas en las 30 preguntas del test.

	Competitivo (Forzado)	Colaborador (Solucionar Problemas)	De Compromiso (Compartir)	Evasivo (Retirarse)	Acomodado (Suavisar)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A		
30		B			A

Anote el total de ítems con círculo en cada columna.

	Competitivo	Colaborador	De Compromiso	Evasivo	Acomodado

Uno no solo es una persona competitiva, colaboradora, evasiva, comprometida; estas reacciones ante el conflicto se mezclan en nuestra vida cotidiana. Depende de las circunstancias y de las experiencias.

ANEXO 2

Respuestas Deseables

- Asigne un punto a cada respuesta correcta y 0 a las incorrectas.
- Luego sume.
- Si obtiene menos de 14, debería reflexionar sobre la necesidad de mejorar esta habilidad de comunicación.

 N.	Respuesta deseable	Puntaje
1	Falso	
2	Falso	
3	Falso	
4	Verdadero	
5	Falso	
6	Verdadero	
7	Verdadero	
8	Falso	
9	Falso	
10	Verdadero	
11	Verdadero o falso	
12	Verdadero o falso	
13	Falso	
14	Verdadero	
15	Falso	
16	Verdadero	
17	Verdadero	
18	Verdadero o falso	
19	Verdadero	
20	Verdadero	
21	Verdadero	
22	Falso	
23	Falso	
24	Falso	
25	Verdadero	
26	Verdadero	
27	Falso	
28	Verdadero	

Auto evaluación de cómo escuchar -Comentarios

1.	Si se siente de esta manera, probablemente lo demuestra. Esto significa que usted no ha entendido ni le interesa tratar lo que las personas quieren que usted sepa; eventualmente puede que se cansen y lo dejen fuera del circuito de información.
2.	¿Le gustaría ser interrumpido? Tampoco les gusta a las otras personas. Además esta respondiendo a información incompleta cuando hace esto.
3.	Esta conducta demuestra su falta de atención.
4.	Usted y prácticamente todo el mundo... así que trate de eliminar las distracciones o apartarse de ellas. Si ninguna de las alternativas es posible, oblíguese a concentrarse.
5.	Cuidado, usted puede darse cuenta de cuando la gente no lo esta oyendo, y ellos se dan cuenta de su ausencia mental.
6.	Esto es muy bueno, pero no exagere y no demuestre acuerdo, esta simplemente reuniendo información.
7.	Las preguntas oportunas y precisas son importantes para verificar el entendimiento.
8.	Escuchar es una actividad de concentración total.
9.	Usted puede tener la necesidad de expresar su desacuerdo a algo que el interlocutor esta diciendo, pero (como en la afirmación numero 2) si responde "inmediatamente", usted no deja que el interlocutor le de la visión completa. Mordiéndose la lengua, usted puede oír información importante, quizás hasta algo que suavice su reacción negativa inicial.
10.	Como una regla, su atención debe estar enfocada en las ideas y la comunicación no verbal y el sentimiento. Cuando los hechos y detalles son importantes de recordar, tome nota.
11.	Usted probablemente no puede hacer esto mientras una conversación o discurso esta en proceso, pero puede ser útil hacerlo después.
12.	En una atmósfera no emocional y cuando sea posible que necesite hechos y detalles más tarde, tomar nota es lo apropiado. Pero si una persona llena de emociones viene a hablar con Ud., tomar notas parece muy frío y va a entorpecer las comunicaciones. Como en la mayoría de las conversaciones y discursos, los hechos y detalles sirven para apoyar algunas ideas generales, entonces no hay necesidad de tomar notas.
13.	Notas detalladas raramente son necesarias. Es más, un exceso de detalles hace más difícil llegar al corazón del asunto cuando revise sus notas.
14.	Algunas veces usted tendrá reacciones emocionales ante palabras específicas. Pero controle estos sentimientos de manera que pueda "escuchar".



15.	Si usted lo hace, la gente concluirá que esta minimizando sus preocupaciones o se siente incomodo tratando con aspectos emocionales de los problemas. De cualquier manera, aprenderán a no traerle problemas a usted A corto plazo, usted puede alegrarse al respecto, pero a largo plazo se encontrara fuera de la realidad en asuntos importantes.
16.	Permita que el interlocutor le exprese su preocupación solo en caso de que esta sea realmente una emergencia. Si no es así, establezca una cita para mas adelante (“Te llamaré antes del miércoles”)
17.	Es fácil y efectivo.
18.	Las apariencias pueden ser muy importantes para un recepcionista o una modelo, por ejemplo. Pero si un empleado, colega o cliente le da una información, valorícela independientemente de su reacción hacia su apariencia. Una persona desprolija puede tener una excelente idea.
19.	Usted no puede asumir todos los problemas de su gente.
20.	Tenga en cuenta, sin embargo, que algunas personas no le harán preguntas frente a un grupo, y tales preguntas pueden ocurrírsele a la gente después de que usted haya hablado. Tan bueno como pedir opiniones en el momento es hacer comentarios como el siguiente: “ Si alguien tiene comentarios adicionales, por favor, déjenmelos saber mañana temprano así puedo agregar sus ideas a la presentación que en la tarde debo hacerle al vicepresidente”
21.	La comunicación no verbal es mucha veces más reveladora que las palabras.
22.	No necesita perder la calma para tratar cosas complejas o difíciles. Practique al escuchar para encontrar los puntos claves de la conversación.
23.	Si piensa que todo grupo social, étnico o generacional tiene problemas de comunicación quizás no pueda interpretar sus mensajes.
24.	Una temperatura moderada es mejor, pero el frío es preferible al calor.
25.	Si esta prestando atención y ha intuido la idea de su interlocutor, podría anticipar lo que viene. Pero espere para confirmar sus expectativas.
26.	Puede ser algo difícil mantener la concentración pero, entendiendo lo que cuesta volver a concentrarse, mas vale hacerlo.
27.	Ídem.
28.	Por supuesto que puede. Es duro pero puede entrenarse para hacerlo. Esto tiene múltiples beneficios: puede escuchar y ver mejor y estar menos propenso a ser distraído por la actividad contigua. La única razón para elegir un asiento lejos del orador es si espera salir discretamente de la reunión antes de que ésta termine

BIBLIOGRAFIA

BEJARANO, Jesús Antonio, Una agenda para la paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1996

BUSH, R. A. B. y J. P. Folger (1994): The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition, San Francisco, Jossey-Bass.

FISAS, Vincenç, Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación, prevención y resolución de conflictos, 2000.

FOLBERG, Jay; TAYLOR, Alison, Mediación: Resolución de conflictos sin litigio, Limusa, México, 1992.

INWENT, Lima, Foro Temático "Gestión de Conflictos" – InWEnt – Oficina regional de Lima, 2006.

MARTINEZ Guzmán, V. (1997b): «Reconstruir la paz doscientos años después. Una filosofía transkantiana para la paz»1997b): La paz en Kant doscientos años después, València, Nau Llibres.

MARTINEZ Guzmán, Vicent, Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz, Universitat Jaume I, Centro Internacional Bancaja para la Paz y el Desarrollo Castellón, España. 1998.

MITCHELL, Christopher R., "Evitando daños: Reflexiones sobre la situación de madurez en un conflicto", Estudios Internacionales, Guatemala, Vol. 8, nº 15, enero-junio 1997.

MOORE, Christopher, El proceso de mediación, Granica, Buenos Aires, 1995..

SERRANO, Gonzalo, "La eficacia en los medios de negociación", en Presupuestos teóricos y éticos sobre la paz, Universidad de Granada, 1993.



**Deutsche Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- cooperación técnica alemana -**

Apto. Postal 755
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito,
San Salvador.
Tel.: +503 2243-7734/35/36
Fax: +503 2243-0410
Email: gtz-elsalvador@sv.gtz.de
Internet: [http:// www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)