



# DIÁLOGO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN COMO MODOS ADECUADOS DE ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS

TALLER A CARGO DE EMILIO DANIEL RUBERTO  
(CENTRO DE MEDIACIÓN – DEFENSORIA DEL PUEBLO DE PARANÁ)

## **“LOS CONFLICTOS SON INEVITABLES”**

*Extraído de “Los alumnos como pacificadores: cómo enseñar a los estudiantes a resolver conflictos” de David W. Johnson y Roger T. Johnson; en “Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias”, Florencia Brandoni (comp.) Ed. Paidós Buenos Aires, 1999*

Los conflictos son inevitables. Tratar de eliminarlos es tan difícil como impedir que la Tierra gire sobre su eje. No obstante, la inevitabilidad de los conflictos no debe ser causa de desesperación. Incluso pueden ser deseables si se los encara constructivamente. Su presencia indica que las personas tienen metas que les preocupan y participan en relaciones que valoran. La ausencia de conflictos es a menudo signo de una situación disfuncional en la que ni las metas ni las relaciones son valiosas. Cuando los conflictos se manejan constructivamente: a) todos los contendientes se sienten satisfechos con el resultado (el acuerdo maximiza los beneficios de todas las partes); b) las relaciones se fortalecen y mejoran, y c) aumenta la capacidad de resolver constructivamente los futuros conflictos. Además de estas consecuencias directas, hay otras razones por las cuales los conflictos tienen un valor:

- 1) *Hacen que la atención se centre en los problemas que deben resolverse.* Los conflictos nos dan energía y motivación para solucionar problemas.
- 2) *Permiten aclarar quiénes somos y cuáles son nuestros valores.* Los conflictos nos ayudan a desarrollar la propia identidad.
- 3) *Revelan las propias necesidades de cambio.* Los conflictos ponen de manifiesto y permiten entender las pautas de conducta disfuncionales.
- 4) *Ayudan a comprender quién es la otra persona y cuáles son sus valores.* Los conflictos permiten conocer con claridad la identidad de amigos y conocidos.
- 5) *Fortalecen las relaciones aumentando la confianza de las partes en la resolución de sus desacuerdos.* Cada vez que un conflicto grave se resuelve constructivamente, la relación se hace más fuerte y resistente a las crisis y a los problemas.
- 6) *Eliminan asperezas y resentimientos en las relaciones y permiten así experimentar plenamente los sentimientos positivos.* Un buen conflicto puede contribuir en gran medida a resolver las tensiones que surgen de la interacción con los demás.
- 7) *Liberan emociones* (como la ira, la angustia, la inseguridad y la tristeza) que, si las reprimimos, pueden enfermar la mente. Un conflicto por día aleja la depresión.
- 8) *Permiten aclarar nuestros intereses, compromisos y valores.* Sólo peleamos por los deseos y las metas que nos interesan, y las personas con las que reñimos más a menudo son aquellas a quienes valoramos y queremos. Cuanto más nos comprometemos con las metas y con la otra persona, más intensos y frecuentes serán los conflictos.
- 9) *Le agregan diversión, placer, excitación y variedad a la vida.* El conflicto disminuye el aburrimiento, aporta nuevas metas, induce a la acción y estimula el interés. La vida sería sumamente aburrida si no hubiera conflictos.

Aquello que determina que un conflicto sea constructivo o destructivo son los procedimientos utilizados para manejarlo. (...)

La negociación es un proceso por el cual las personas tratan de lograr una conciliación cuando: a) tienen tanto intereses comunes como opuestos, y b) quieren llegar a un acuerdo.

Hay dos tipos de negociaciones: la distributiva o de “ganar y perder” (la persona se beneficia sólo si el oponente acepta hacer una concesión) y la integradora o resolución del conflicto (los contendientes trabajan juntos para lograr un acuerdo que beneficie a todos los involucrados). Las negociaciones del primer tipo son apropiadas para conflictos puntuales que entrañan relaciones pasajeras y con un propósito específico. En las relaciones prolongadas que tienen tanto un presente como un futuro, la única opción constructiva es la negociación integradora. La negociación integradora o basada en la resolución de problemas comprende los siguientes pasos:

- 1) Describir lo que se desea. “Necesito el libro ahora.” Los contendientes deben usar su capacidad de comunicación y definir el conflicto como un problema mutuo, específico y puntual.
- 2) Describir sus sentimientos. “Me siento frustrado.” Los contendientes deben comprender cómo se sienten y comunicarlo clara y abiertamente.
- 3) Describir las razones de sus deseos y sentimientos. “Hace una hora que tienes el libro. Si no me lo das ahora, no podré redactar mi informe a tiempo. Es frustrante tener que esperar tanto.” Se debe expresar el deseo de cooperación, escuchar atentamente, establecer una separación entre los intereses y las situaciones y diferenciarlos, antes de tratar de conciliar los intereses de ambas partes.
- 4) Adoptar la perspectiva del contendiente y comunicar la propia comprensión de los deseos y sentimientos del otro, y de sus razones subyacentes. “Comprendo que tú...” Ello implica entender el punto de vista del contendiente y considerar el problema desde ambas perspectivas al mismo tiempo.
- 5) Crear tres planes alternativos para resolver el conflicto que maximicen los beneficios mutuos. “El plan A es...; el plan B ...; el plan C...” Es preciso inventar opciones creativas para resolver el problema.
- 6) Elegir uno de los planes y formalizar el acuerdo con un apretón de manos. “Usemos el plan B”. Un acuerdo es razonable cuando es justo para todos los contendientes y se basa en principios. Además, maximiza los beneficios mutuos y fortalece la capacidad de los contendientes para trabajar de forma cooperativa y resolver constructivamente los conflictos en el futuro.

PARA RESOLVER UN CONFLICTO ES IMPORTANTE RECORDAR LO SIGUIENTE:

- 1) ***Ambas partes tienen el conflicto***. Los contendientes deben trabajar juntos para resolver el conflicto, como amigos y no como enemigos.
- 2) ***Ambas partes tienen deseos***. Es legítimo expresar los deseos. Para resolver constructivamente el conflicto, los contendientes deben decir con sinceridad lo que quieren.
- 3) ***Ambas partes tienen sentimientos***. Es necesario expresarlos para resolver constructivamente el conflicto. Si no se exterioriza la frustración, la ira, el dolor, el miedo o la tristeza, será más difícil superarlo.
- 4) ***Ambas partes tienen motivos para querer lo que quieren y sentir lo que sienten***. Cada contendiente debe preguntar cuáles son los motivos del otro y considerar el conflicto desde ambas perspectivas.
- 5) ***Ambas partes tienen su perspectiva o punto de vista***. Para resolver constructivamente el conflicto, las dos partes deben considerarlo desde ambas perspectivas.
- 6) ***Ambas partes deben proponer varios acuerdos razonables alternativos que maximicen los beneficios de los contendientes***. Los acuerdos razonables satisfacen a las dos personas.

7) *Ambas partes deben elegir el acuerdo que les parezca más razonable.* No se debe aceptar una solución que deje satisfecha a una de las partes e insatisfecha a la otra.

### **UN DESAFÍO: CAMBIEMOS LA VISIÓN SOBRE EL CONFLICTO...\***

#### **ORIENTACIÓN NEGATIVA AL CONFLICTO**

El conflicto es visto como: una equivocación, peligroso, señal de despreocupación, algo que se debe evitar a cualquier precio.

Se confunde a la persona con el problema: las relaciones se resienten por temas concretos, trato frío y poco respetuoso a los que se muestran en desacuerdo, reticencia a mostrarse en desacuerdo con aquellos que gustan o merecen respeto.

Aparece la comunicación indirecta: se habla sobre los otros, pero no se establece comunicación directa con ellos.

Nunca se habla de problemas enquistados.

Se identifican las propias opiniones con lo que es universalmente correcto y bueno.

Se varía constantemente entre posiciones de poder y de debilidad.

Hay un clima reactivo: sólo se ataca a los demás sin reconocerles ningún mérito

Los líderes intentan homogeneizar a su propio grupo.

La discusión se orienta a buscar soluciones.

Hay poca tolerancia respecto a la incertidumbre.

#### **ORIENTACIÓN POSITIVA AL CONFLICTO**

El conflicto es visto como: inevitable, ni correcto ni equivocado, una oportunidad, evidencia de preocupación e implicación.

Se separa a la persona del problema: el desacuerdo sobre los temas no perjudica la relación, se trata con respeto a aquellos con quienes no hay acuerdo.

Comunicación directa a pesar de las dificultades: Hablemos.

Se decide “ventilar” los asuntos

Se admite el cuestionamiento respecto a las propias opiniones.

Se admiten responsabilidades de cara al cambio.

Hay un clima interactivo: se escucha atentamente a los demás, se expresan sentimientos y opiniones claramente y en primera persona.

Los líderes invitan a disentir.

La discusión se centra inicialmente en el problema y en el proceso, y a continuación se buscan soluciones.

La calma y la confianza posibilitan que los períodos de incertidumbre sean tolerables y hasta necesarios como parte de todo el proceso de toma de decisiones.

## MOMENTOS DEL CONFLICTO. EL TERCER LADO (William Ury)

William Ury, antropólogo y mediador internacional, co-fundador del Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de Harvard en su libro “*Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*” (Ed. Paidós, Bs. As. 2000) refuta la idea, profundamente arraigada, de que el hombre es violento por naturaleza, demostrando a través de sus estudios arqueológicos, que muy por el contrario, la humanidad tiene toda la capacidad para colaborar, y en este momento histórico es que debemos desarrollarla, y “aprender a vivir juntos”.

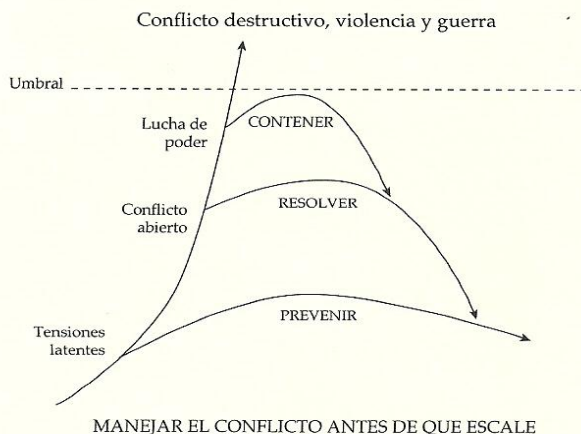
El autor plantea que los conflictos son parte natural y necesaria del proceso democrático y de las relaciones humanas, e introduce el concepto de “*tercer lado*”, porque los conflictos no se dan aislados, sino siempre en un contexto, la “comunidad circundante”, que así como se ve afectada por la disputa, también es la que puede ayudar a pasar de la confrontación a la cooperación.

Define al TERCER LADO, como “*gente* (de la comunidad) que, usando un cierto tipo de *poder* (el poder de los pares) desde una cierta *perspectiva* (una base común), en respaldo de un determinado *proceso* (de diálogo y no-violencia), apuntan a un cierto *producto* (un “triple triunfo”). Los terceros tratan de lograr un resolución que satisfaga las necesidades legítimas de los disputantes y *al mismo tiempo*, las de toda la comunidad.

De esta manera, todos somos parte del tercer lado, y podemos asumir diversos roles en distintos momentos para ayudar a disminuir los niveles de violencia y confrontación.

Describe la dinámica de los conflictos en tres momentos, dado que éstos no emergen inexplicablemente, sino de tensiones latentes, que luego se convierten en un “conflicto abierto”, y que avanzando, estallan en luchas de poder (suprimir al otro, o suprimir su opinión), y si cruzan el “umbral” se tornan destructivos y violentos.

La meta no es, por tanto, eliminar los conflictos, sino mantener la escalada por debajo de ese umbral. Hay tres oportunidades entonces para canalizar el impulso vertical del conflicto que lleva a la destrucción, y convertirlo en un impulso horizontal, que conduzca al cambio constructivo. La primera de esas oportunidades consiste en PREVENIR el conflicto destructivo, impedir que emerja, abordando las tensiones latentes, reconociendo que hay algo que tratar. La segunda consiste en RESOLVER cualquier conflicto abierto que se desarrolle, no ignorarlo ni postergar su tratamiento. La tercera es contener la escalada de las luchas de poder que temporariamente no pueden resolverse, tratando de evitar los mayores costos. “Lo que no se previene se resuelve, y lo que no se resuelve se contiene. De modo que el lema del tercer lado es el siguiente: Contener si es necesario, y resolver si es posible; lo mejor es prevenir”.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Ury, William L. “Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo” – Ed. Paidós – Buenos Aires, 2000 (p. 126) – Cuadro Roles del Tercer Lado (p. 199)

## **DISTINTAS FORMAS DE REACCIONAR ANTE LOS CONFLICTOS**<sup>2</sup>

El modo en que manejamos los conflictos depende de la importancia que tengan para nosotros por un lado, la meta o el objetivo, y por el otro, la relación. Cuando priorizamos en la relación, estamos pensando en el otro, nos importa la otra persona. Cuando priorizamos nuestro objetivo, estamos pensando solo en nosotros mismos, y en obtener lo que queremos a costa de los intereses del otro. A continuación se describen cinco formas de manejar o reaccionar ante los conflictos. Ninguna de ellas es de por sí mala o buena, de lo que se trata aquí es de reconocerlas, y ser conscientes de que hay más de una manera de reaccionar, y que debemos elegir la más adecuada para cada situación.

**COLABORAR**: cuando tanto la meta propia como la relación son muy importantes, iniciamos negociaciones para resolver el problema, buscando soluciones en las que ambas partes alcancemos nuestros respectivos objetivos. Sin abandonar nuestros intereses, tratamos de encontrar un modo de conciliarlos con los de la otra persona. Si bien se logran los resultados de mejor calidad, es necesario tener en cuenta que para colaborar hay que contar con el contexto adecuado de espacio y tiempo, ya que no siempre es fácil ni rápido.

**ACOMODARSE**: cuando la meta no es importante, pero lo es en grado sumo la relación, renunciamos al objetivo para reservarlo a la relación la más alta calidad posible. Implica ceder ante el otro. Esto es una buena idea cuando un compañero tiene sentimientos muy intensos respecto de un problema que a uno mismo no lo afecta demasiado. De esta manera, privilegiamos la relación, ya que el otro se siente reconfortado. No es recomendable que sea una misma persona la que siempre o con demasiada frecuencia se acomoda a las necesidades del otro, porque seguramente quedarán sentimientos de resentimiento que se manifestarán luego de manera negativa.

**COMPETIR**: cuando la meta es sumamente importante y la relación no lo es, tratamos de alcanzar nuestro objetivo “a toda costa”, a veces incluso forzando o persuadiendo a la otra parte para que ceda. Competimos para ganar (negociación “ganar-perder”), no nos importan los sentimientos de la otra persona. Se aplica a relaciones circunstanciales, cuando hay que tomar rápidas decisiones, o se decide unipersonalmente por el rol que se desempeña y la responsabilidad que conlleva. No es recomendable para relaciones constantes o cotidianas, porque genera un enorme daño en el vínculo.

**CONTEMPORIZAR**: cuando tanto la meta como la relación son importantes, y ninguna de las dos parece obtener lo que quiere, tal vez hay que renunciar a una parte del objetivo y asimismo sacrificar parte de la relación para llegar a un acuerdo. Es como encontrarse “a mitad de camino”, y conformarse con la mitad de la meta. Implica una transigencia recíproca, que se hace en muchas ocasiones en que las personas querrían emprender negociaciones para la resolución del problema (colaborando) pero no tienen tiempo para hacerlo.

**EVITAR**: cuando la meta no es importante, y uno no necesita mantener una relación con la otra persona, tal vez desee renunciar a ambas cosas, y de tal modo se sustraiga a la persona y al problema. Por ejemplo, si un extraño es hostil en la calle, muchas veces es preferible replegarnos del conflicto, o a veces lo hacemos hasta habernos calmado y podamos controlar nuestras emociones.

*Puntos a considerar:*

---

<sup>2</sup> Adaptado de Johnson, David y Johnson, Roger: “Cómo reducir la violencia en las escuelas” – Ed. Paidós – Buenos Aires, 1999

- *Debemos ser hábiles en todas estas estrategias, practicándolas hasta dominarlas. Cada estrategia es la adecuada para un determinado conjunto de condiciones, y sobre la base del objetivo y de la relación, escogeremos el método que mejor convenga a la situación.*
- *Algunas reacciones o estrategias requieren la participación del otro, y algunas no.*
- *Las distintas estrategias tienden a ser incompatibles entre sí: cuando elegimos una es menos probable que elijamos las otras, y algunas estrategias pueden combinarse (por ejemplo, evitar para luego negociar colaborando)*
- *La percepción que tenemos del futuro de la relación determina que iniciemos negociaciones para resolver el problema o del tipo “ganar-perder”.*

*Quienes tienen en cuenta que trabajarán juntos a menudo y durante un lapso prolongado, advierten que los beneficios en el largo plazo de la cooperación superan a los beneficios en el corto plazo de aprovecharse de la otra persona.*

Para estos casos elegimos el **modo cooperativo** o de “resolución conjunta de problemas”, que es el adecuado cuando tanto los objetivos como la relación son sumamente importantes.

El proceso supone expresar directamente nuestra idea del conflicto y nuestros sentimientos al respecto, invitando a la otra persona a hacer lo mismo, con el objetivo de explorar y clarificar las cuestiones, la naturaleza y fuerza de los intereses subyacentes de las partes, y sus sentimientos. Ante esta circunstancia, es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

### ***1.- ¿Hablar o callarse?***

Considerando que es imposible interactuar un día tras otro sin que surjan conflictos, es necesario recordar que una discusión abierta no siempre es útil, así como también es un error suponer que el conflicto nunca puede discutirse. La decisión de hablar o callarse depende muchas veces de hacernos estas dos preguntas: *¿Cómo es mi relación con la otra persona?* Cuanto más fuerte sea la relación, más directa y abierta puede ser la discusión. *¿Cuan capaz de discutir el conflicto es la otra persona?* Quizá no sea capaz de discutir el conflicto de un modo positivo si su nivel de angustia o malestar es demasiado alto, su capacidad para el cambio pequeña, su autoestima demasiado débil o sus aptitudes para la resolución de conflictos demasiado pobres.

**SOLO HAY QUE INICIAR NEGOCIACIONES SI SE PIENSA QUE LA RELACIÓN ES LO SUFICIENTEMENTE FUERTE Y LA OTRA PERSONA ESTÁ EN CONDICIONES DE DISCUTIR DE UNA MANERA ÚTIL Y CONSTRUCTIVA**

### ***2.- Programe una reunión, no recurra al “toco y me voy”***

El hecho de que se inicie el examen del conflicto no significa que pueda resolverse rápidamente. Se trata de un principio, y no del final. Hay que estar preparado para dedicar algún tiempo a las negociaciones. Se debe programar la conversación o discusión, a fin de no caer en el “toco y me voy”, ya que esto tiende a ser dañino, crea resentimiento y enojo y no da lugar a una discusión constructiva.

La oportunidad justa es uno de los elementos más importante en la iniciación de las negociaciones. La discusión suele ser destructiva si comienza cuando la otra persona no está en el estado mental adecuado (cansada, apurada, perturbada por otro problema, etc.). Cuando hay poco tiempo o el otro no puede prestar una plena atención, hay que programar una reunión para más tarde.

### ***3.- Concentrarse en el problema, no en la persona***

Es indispensable separar la persona del problema, evitar los ataques personalizados. Las negociaciones deben evitar críticas personales, recriminaciones, lenguaje agresivo, etc. Focalizarse en el problema a resolver juntos permitirá avanzar hacia soluciones de mutuo beneficio.

### ***4.- Manejar con habilidad las emociones***

El conflicto en relaciones prolongadas y constantes tiende a nutrir emociones más intensas que los conflictos entre extraños. No podemos iniciar negociaciones eficaces si estamos furiosos o queremos vengarnos, castigar o dañar a la otra persona, ni tampoco si estamos temerosos de que el otro pierda el control o nos provoque algún daño. Sólo podemos iniciar negociaciones exitosas para la resolución del problema cuando tenemos nuestras emociones bajo control.

### **5.- Comenzar por conflictos sencillos**

“Aprender a caminar antes de correr”. En todo caso, si no logramos identificar un problema pequeño, es conveniente tomar uno mayor y dividirlo en partes, donde podremos sumar pequeños acuerdos hasta tener un resultado importante. No hay que esperar mucho para iniciar las negociaciones. Conviene comenzar cuando los problemas son inmediatos, pequeños y concretos: más fáciles de negociar.

### **6.- Construir confianza**

Cuanto mayor sea la confianza entre las personas, más probable resulta que emprendan negociaciones para resolver el problema, por eso es importante fomentar vínculos de mutua confianza.

## **PARA PENSAR: ESTRATEGIAS ÚTILES EN NEGOCIACIÓN**

- Una negociación solo será provechosa si ambas partes están dispuestas a hacer compromisos
- Una negociación se puede hacer directamente entre dos partes o con la ayuda de un tercero (árbitro o mediador)
- Ambas partes deben hacer ofertas realistas
- Si ambos se aferran a sus posiciones los dos pierden
- Si uno cede demasiado, sin que sea recíproco, se queda sin nada que ofrecer
- Si ambas partes están dispuestas a acercarse, se podrá llegar a un compromiso mutuo
- «Si vos me ofrecés algo de lo que yo pido, te daré algo de lo que vos querés»

## **TÉCNICAS BÁSICAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN**

- **“Ponerse en los zapatos del otro”**: intentar comprender los sentimientos de la otra persona, desde su perspectiva.
- **“Trabajar hombro a hombro”**: búsqueda de soluciones de manera colaborativa, para lograr una solución integradora, de beneficio mutuo.
- **“Ser duro con el problema y suave con las personas”**: Separar a las personas del problema para poder dedicarse con firmeza a resolverlo, sin atacar ni agredir a los involucrados.
- **“Escuchar las dos campanas”**: dar cabida a las dos versiones de una misma historia o situación, sin juzgar o dar mayor credibilidad a ninguna de ellas, sino valorarlas a ambas como la vivencia o percepción de cada uno.
- **“Escucha activa”**: consiste en mirar a quien nos habla, demostrar interés y concentración, no eludir el contacto visual, acompañar con movimientos de la cabeza, no interrumpir, preguntar cuestiones relevantes con preguntas abiertas y repetir o redefinir lo dicho.
- **“Subir al balcón”**: Tomar distancia del conflicto para tener una perspectiva distinta que permita pensar alternativas superadoras.

## **LA COMUNICACIÓN**

En términos lingüísticos, la comunicación puede estar definida como el proceso por el cual “se envían y se reciben mensajes”. Más allá de la definición, el proceso es en realidad bastante más complejo.

Comienza con el emisor que desea enviar un mensaje al receptor.

Primero “el emisor” debe codificar sus pensamientos –esto quiere decir, ponerlos en palabras. Y el “receptor” debe escuchar las palabras y “decodificar” el mensaje –esto es interpretar el sentido de las palabras. Una vez que el mensaje es recibido, el “receptor” se transforma en el “emisor” y codifica el mensaje por sí mismo, lo que se denomina “feedback”. El feedback ayuda al que primero envió el mensaje a saber si su mensaje fue correcto, entendido; de este modo procede la comunicación.

Cada paso en el proceso de comunicación está lleno de posibilidades de error y malas interpretaciones: el que envía puede no ser claro o no tener claro lo que desea decir; o usar palabras o gestos ambiguos, lo que puede derivar en decodificar el mensaje de modo diverso al de la intención. Aun cuando el que envía sea claro, si el receptor no lo escucha con cuidado o asume la información desde su propia perspectiva o contexto, el mensaje puede llegar errado.

Por lo tanto, *la comunicación es una calle de dos vías*. Si uno desea ser escuchado correctamente, debe enviar un mensaje completo. Si uno desea escuchar correctamente, debe escuchar con cuidado y dar feedback de lo que entendió (=chequear si es lo mismo que el emisor intentó comunicar)

Hay que tener en cuenta que un lenguaje poco esmerado hace que los mensajes se interpreten de maneras muy diversas y que entre lo que se dice y lo que se entiende medie un abismo. Precisar es una manera de organizar los pensamientos, así como de prevenir los conflictos producidos por malentendidos y rumores.

Pero es importante considerar que **para comunicarnos no solo utilizamos las palabras**, ellas son sólo una parte de la información que recibimos y transmitimos. El tono de voz y la manera de hablar también nos ayudan *a expresar y a comprender el mensaje*.

Cuando nos comunicamos utilizamos el lenguaje verbal (palabras) el lenguaje oral (tono de voz, intensidad) y el lenguaje visual (gestos, miradas, postura).

**Los tres aspectos tienen que ser coherentes, ya que....**

**LAS PALABRAS solo forman el 7% del mensaje**

**LA ENTONACIÓN Y LA PROYECCIÓN DE LA VOZ aportan el 38% de la información**

**Y LAS IMÁGENES (GESTOS, MIRADA, ASPECTO PERSONAL, ENTORNO): 55%**

Para que la comunicación sea efectiva, *las palabras han de ir acompañadas de un tono de voz y de un lenguaje corporal coherente*, en caso contrario, el mensaje no resulta creíble. También la *escucha atenta* requiere muestras no verbales de interés, atención y comprensión.

Estar en silencio no equivale a no comunicar, ya que un principio de la comunicación humana es que **ES IMPOSIBLE NO COMUNICARSE**. En toda situación de interacción entre dos o más personas, aunque no digamos nada, hasta con el más mínimo gesto, nos estamos comunicando.

La manera de comunicarse define las relaciones entre las personas. Una comunicación deficiente puede constituir una fuente de conflictos, o agravar los mismos. La comunicación es una variable importantísima, tanto en la formación de los conflictos, como en los intentos de resolución.

El interés sincero por los otros y la predisposición a compartir pensamientos y sentimientos en un clima de confianza y respeto mutuo son actitudes básicas para una comunicación rica y eficaz.

A modo de síntesis, recordar que la comunicación humana es un **PROCESO** que se caracteriza por:

- incluir a dos o más emisores-receptores,
- entre los que circulan mensajes,
- en una serie de idas y vueltas,
- por diferentes canales al mismo tiempo o sucesivamente, (Verbal –palabras-, Para-verbal -tono, volumen, etc.-, No Verbal -gestos, postura, distancia, etc.)
- siendo, *en el mejor de los casos*, congruentes los mensajes
- pero que siempre se influyen mutuamente,
- el proceso ocurre dentro de un contexto espacial
- y está afectado por un contexto histórico.

## **POSICIONES E INTERESES**

**POSICIÓN:** Es lo que decimos que queremos como solución única de un conflicto o diferencia. Corresponde al estado inicial de las personas ante el conflicto. Solo se busca con ellas conseguir el mejor

resultado personal, “ganar”. Es un pedido rígido, no intercambiable. Por esta razón, *NO ES ÚTIL PARA NEGOCIAR*.

Responde a la pregunta: ¿Qué es lo que querés?

INTERESES: Son las razones que nos llevan a pedir lo que demandamos, son las necesidades o deseos que buscamos satisfacer, lo que puede ocurrir de diferentes maneras, porque son flexibles, e intercambiables.

Responden a las preguntas: ¿Para qué lo querés? o ¿Cómo te sentirías satisfecho?

Generalmente, las posiciones impiden la comprensión del problema. Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes. Los intereses aparecen detrás de las posiciones. Cuando se trabaja desde los intereses, se pueden encontrar opciones creativamente.

Además, negociar desde los intereses nos permite un resultado ganar- ganar; en cambio, el nivel de posiciones es excluyente: uno gana y otro pierde.

## **LAS PREGUNTAS**

De un modo básico, las preguntas se pueden dividir en abiertas y cerradas:

Las PREGUNTAS ABIERTAS sirven para clarificar un mensaje y de esta manera obtener la información necesaria para comprender mejor lo que la persona está diciendo, así como conocer sus sentimientos respecto al conflicto.

Las preguntas abiertas permiten que las personas se expresen, pretenden provocar una respuesta amplia, no limitada a un sí o un no.

Las preguntas abiertas son precedidas generalmente por *CÓMO, QUÉ o POR QUÉ*.

En cambio, las PREGUNTAS CERRADAS se contestan con sí o no, o con una respuesta única. Son útiles para definir un tema o clarificar situaciones, pero hay que ser cuidadosos en que no representen solo una confirmación de las presunciones o presupuestos del que las realiza. Pueden facilitar la comunicación con personas poco comunicativas. En situaciones de conflicto son poco útiles porque nos mantienen dentro del mismo, impidiendo conocer la perspectiva más amplia.

## **PERCEPCIONES**

La percepción es la forma particular de interpretar o “procesar” la realidad que cada persona hace.

Es “su porción de realidad”. Se trata de una construcción personal, que se hace en base a diversos factores: las experiencias vividas, el contexto, la educación, las costumbres, etc.

Es importante ser concientes de ellas y su significado porque pueden ser generadoras de conflicto o ser causa agravante de ellos.

Respetar las percepciones del otro sin tratar de imponer la nuestra como la “verdad absoluta” nos permitirá un mejor acercamiento a los conflictos y un crecimiento desde la diversidad.

## **ESCUCHA ACTIVA Y EMPATÍA**

ESCUCHA ACTIVA: consiste en animar a nuestro interlocutor para que se exprese con confianza, sin juzgarlo ni confrontar sus argumentos, solo intentando comprenderlo. Para ello será necesario, tal como se dijo anteriormente, concentrarse no solo en lo que nos dice la otra persona, sino también en los pensamientos y sentimientos que nos transmite, poniendo atención tanto a los elementos verbales del mensaje, como a los orales y a los visuales. Tendremos nosotros mismos que utilizar el lenguaje no verbal para demostrar que se presta atención a lo que se dice, así como no interrumpir, hacer preguntas clarificadoras y mostrar interés.

**EMPATÍA:** La empatía es la capacidad de ponerse en la piel del otro para conectarse emocionalmente con él, es tratar de “sintonizar” con el otro, poder entenderlo (lo que no implica acordar con él).

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos propios y ajenos. La raíz del interés por alguien surge de la sintonía emocional, de la capacidad de empatía, que es la capacidad y habilidad de saber lo que siente el otro.

Esta capacidad de empatía entra en juego en una amplia gama de situaciones de la vida.

La expresión de las emociones suele ser NO verbal; Las emociones de la gente, rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales, por eso la clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los gestos, la expresión facial, etc.

Sentir empatía implica compartir las emociones que siente la otra persona.

Una actitud empática acerca, mientras que el rechazo aleja, es lo opuesto.

Acorde a la situación y a las personas, a veces el rechazo es adecuado. La mayoría de las veces, la actitud empática o de rechazo no es programada; tomar conciencia de ella es ser más protagonistas de nuestras relaciones.

## **MEDIACIÓN: EL DIÁLOGO COMO MODO DE ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS**

La mediación es una forma pacífica y colaborativa (no confrontativa) de abordar los conflictos, con la asistencia de un tercero externo e imparcial: el mediador.

El mediador dirige el proceso facilitando el diálogo entre los involucrados. Creando el clima apropiado, promueve la escucha atenta y respetuosa, que permita que los participantes logren un entendimiento de sus propios intereses y necesidades, así como de los de la otra parte.

Con base tanto en las diferencias como en los puntos en común, estimula la generación de opciones que resulten beneficiosas para todos, se trata de encontrar una solución superadora e integradora.

Se privilegia el protagonismo de los actores del conflicto, teniendo en consideración que son ellos quienes co-construyeron el mismo, y son quienes tienen mayor conocimiento de la situación, así como la capacidad para resolverlo. El mediador no tiene poder para tomar decisiones, solo las partes pueden hacerlo, así como pueden o no llegar a un acuerdo.

La mirada está puesta en el futuro, con el objetivo de mejorar las relaciones y establecer acuerdos sustentables en el tiempo.

Las “herramientas de trabajo” del mediador son las preguntas: clarificadoras, reflexivas y abiertas; los resúmenes y las intervenciones que posibiliten la comprensión mutua y el pasaje de la lógica binaria y excluyente a una inclusiva e integradora de las necesidades de todos.

Son características esenciales del proceso de mediación la voluntariedad y la confidencialidad.

Un proceso de mediación puede consistir en tan solo una reunión, o en numerosos encuentros. También son un recurso del proceso las reuniones privadas (siempre con ambas partes).

### **Características:**

- VOLUNTARIEDAD
- CONFIDENCIALIDAD
- NEUTRALIDAD DEL MEDIADOR
- PROTAGONISMO DE LAS PARTES
- FLEXIBILIDAD DEL PROCESO
- NO AGRESIÓN
- PROCESO COLABORATIVO

El **Centro de Mediación Comunitaria de la Defensoría del Pueblo de Paraná**, creado en noviembre de 2003 ofrece su servicio en los conflictos vinculados a problemáticas tales como: **medianería, ruidos molestos, cuestiones de consorcios, de convivencia, familiares, relacionales, etcétera**. Las mediaciones las realizan ad-honorem mediadores de la ciudad (inscritos en un Registro que se renueva anualmente).

Funciona en **Monte Caseros 159**, horarios de atención: 8 a 13 hs.

Teléfonos: (0343) **4212029 – 0800 777 1112**

Correo electrónico: **mediacionparana@hotmail.com**

### **ALTERNATIVAS PARA LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS**

CARACTERÍSTICAS  TECNICAS	<u>FINALIDAD</u> (Centrada en el pasado/ futuro) (Uno gana, otro pierde/ Los dos ganan)	<u>INTERVENCIÓN DE TERCEROS</u>  No hay/ Existe/ Es determinante	<u>PARTICIPACION DE LAS PARTES</u>  Voluntaria / Obligatoria	<u>¿QUIÉN RESUELVE?</u>  Las personas involucradas/ 3ª persona
<b>NEGOCIACIÓN</b>	* Futuro y pasado * Los 2 ganan / Uno gana y otro pierde	* No hay	* Voluntaria	* Las personas involucradas
<b>CONCILIACIÓN</b>	* Pasado * Los 2 ganan (aunque puede ser parcialmente)	* Existe = conciliador * Reúne a las partes para hablar o transmite información.	*Voluntaria / Obligatoria	* Las personas involucradas. Conciliador puede proponer soluciones
<b>MEDIACIÓN</b>	* Futuro * Los 2 ganan	* Existe = mediador * Controlan el proceso y ayudan a las partes a comunicarse	* Voluntaria	* Las personas involucradas.
<b>ARBITRAJE</b>	* Pasado * Uno gana y otro pierde	* Existe = árbitro que dicta el laudo	*Voluntaria	*Árbitro
<b>JUICIO</b>	* Pasado * Uno gana y otro pierde	* Existe y es determinante = juez	* Obligatoria	* Juez

#### BIBLIOGRAFÍA

- Boqué Torremorell, Ma. Carme: “*Guía de mediación escolar*” – Ed. Octaedro – Barcelona, 2002
- Brandoni, Florencia (comp.). “*Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias*” – Ed. Paidós – Buenos Aires, 1999
- Diez, Francisco y Tapia, Gachi: “*Herramientas para trabajar en mediación*” – Ed. Paidós – Buenos Aires, 1999
- Fisher, R.; Ury, W. Y Patton, B.: “*Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*” – Ed. Norma – Buenos Aires, 2002
- Goleman, Daniel: “*La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*” – Ed. Javier Vergara – Buenos Aires, 1996
- Imberti, Julieta (comp.): “*Violencia y escuela. Miradas y propuestas concretas*” – Ed. Paidós – Buenos Aires
- Johnson, David y Johnson, Roger: “*Cómo reducir la violencia en las escuelas*” – Ed. Paidós – Buenos Aires, 1999
- Roseblum de Horowitz, Sara: “*Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente*” – Ed. Aique – Buenos Aires, 2002
- Torrego, Juan Carlos: “*Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*” – Ed. Narcea – Madrid, 2000

- Ury, William L. *“Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo”* – Ed. Paidós – Buenos Aires, 2000
- Vinyamata, E. (coord.): *“Aprender del conflicto. Conflictología y educación”* – Ed Graó – Barcelona, 2003