



Curso-taller
esolución
noviolenta
de conflictos



Serie Capacitación interna 4



Primera edición, 2009

D. R. © 2009, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
Av. Universidad 1449,
col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón.
01030 México, D. F.
www.cd hdf.org.mx

Ejemplar de distribución gratuita, prohibida su venta.

Esta publicación es una adaptación autorizada por Servicios y Asesoría para la Paz, A. C.,
de su libro *Manual análisis y estrategia para la transformación positiva de los conflictos*.

Contenido

Presentación	7
Módulo 1. El conflicto	11
1.1 Definición del conflicto.....	13
1.2 Clasificación del conflicto.....	14
1.3 Enfoques.....	19
Módulo 2. La transformación positiva de los conflictos	23
2.1 Metodología de transformación positiva de conflictos.....	25
2.2 Herramientas para facilitar el diálogo.....	37
2.3 La comunicación efectiva.....	39
Bibliografía	45

Presentación

La profesionalización del personal de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) tiene, entre sus ejes prioritarios, la puesta en marcha de acciones de formación y capacitación sobre temáticas relacionadas con los derechos humanos, que procuren su vigencia y respeto.

Acorde con ello, desde años anteriores se han llevado a cabo cursos de actualización en derechos humanos dirigidos al personal administrativo, con la finalidad de que se adquieran herramientas teóricas y prácticas para comprender de la manera más óptima las acciones que en su conjunto realiza la CDHDF y, en consecuencia, lograr un desempeño laboral eficiente, responsable y en consonancia con el compromiso adquirido ante la sociedad como servidoras y servidores públicos pertenecientes a un organismo público de derechos humanos.

En esta ocasión, el tema que abordará el curso será el de *La resolución no violenta de conflictos*, que ha adquirido relevancia dentro del ámbito de los derechos humanos por las perspectivas que brinda para transformar positivamente los conflictos que surgen, ya sea entre particulares, grupos de personas o entre los órganos del Estado y la sociedad, ayudando a construir situaciones que privilegien la justicia, el entendimiento mutuo y la sana convivencia.

La propia naturaleza del trabajo de la CDHDF implica enfrentar cotidianamente distintos tipos y niveles de conflictos, por ello, dentro de las diferentes áreas que conforman la institución, se han retomado métodos que ofrecen resoluciones no violentas, éstos con suma frecuencia han terminado en experiencias exitosas, que constituyen en sí mismas logros positivos, al evitar el desgaste de las personas involucradas y contribuir a la consolidación de una cultura de derechos humanos.

Objetivo general

La finalidad de este curso es que las y los participantes comprendan que el trabajo de la CDHDF implica la identificación de situaciones de conflicto, su enfrentamiento y su resolución *no violenta*, con miras a al logro de una defensa y promoción efectivas de los derechos humanos.

Objetivos específicos

- Que las y los participantes comprendan, en términos teóricos y prácticos, la naturaleza y relevancia de los conflictos en el campo de los derechos humanos.
- Que las y los participantes reconozcan la importancia de su papel y asuman su responsabilidad como servidoras y servidores públicos que tienen el deber de contribuir a generar las condiciones para la resolución *noviolenta* de conflictos en la defensa y promoción de los derechos humanos.

Para lograr lo anterior, en este curso taller, las y los participantes tendrán la oportunidad de conocer y analizar casos exitosos de resolución *noviolenta* de conflictos tomados de la propia experiencia de la CDHDF. Así mismo, tendrán la oportunidad de compartir situaciones de conflicto que enfrenten en su labor cotidiana, y de reflexionar sobre la gama de posibilidades para obtener una resolución positiva, a partir de las herramientas prácticas y de los conocimientos adquiridos durante las sesiones.

Metodología

Uno de los propósitos del marco conceptual de la estrategia educativa de la CDHDF es el desarrollo de capacidades, competencias, conocimientos, habilidades y actitudes, a fin de que las personas o los grupos de personas puedan llevarlas a la práctica, e integrar el concepto de los derechos humanos a su vida cotidiana e ir gradualmente transformándolo en una realidad tangible.

Acorde con este objetivo, la metodología propuesta para este curso-taller denominado *Resolución noviolenta de conflictos* se basa en cuatro estrategias que a continuación se describen:

- 1. Socioafectiva:** favorece la comunicación y la toma de decisiones, el trabajo conjunto y el análisis de conflictos, así como la negociación para encontrar soluciones creativas, principalmente, a través de dinámicas lúdicas (juegos de presentación, afirmación, conocimiento, etc.).
- 2. Participativa:** considerar la experiencia individual y grupal de las y los participantes utilizando material educativo que permita una reflexión e invite a la conversación y al intercambio de experiencias e inquietudes.
- 3. Problematicadora:** a través de una reflexión-acción, se plantean problemas controversiales o en conflicto de valores. Tiene como premisa fundamental

la toma de conciencia de los conflictos y tensiones que se presentan en las relaciones sociales al tratar de hacer vigentes los derechos humanos.

4. Enfoque de género: se incluirá en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, al analizar las situaciones, problemas y ejemplos bajo un enfoque de género.

Finalmente, se aplicará una evaluación al concluir la actividad sobre los contenidos y pertinencia del taller, con el objeto de fortalecer y afinar los futuros procesos de capacitación.

La presente publicación es una adaptación del manual *Análisis y estrategia para la transformación positiva de los conflictos*, elaborado por Servicios y Asesoría para la Paz, A. C., a la que la CDHDF agradece el permiso para utilizarlo, así como la valiosa colaboración brindada para su realización. Esta publicación constituye el material de apoyo didáctico en el que se basa el curso-taller, mismo que se espera sea útil y provechoso para lograr los objetivos planteados.

□ Módulo 1

El conflicto

Objetivo

Conocer las causas y naturaleza de los conflictos para identificar los elementos básicos para su resolución.

1.1 Definición del conflicto

En un conflicto siempre hay una **relación** entre partes distintas o diferenciadas, que pueden ser dos o más y, en ese caso, pudieran formarse coaliciones o un conflicto multipartito. Esta relación se da en un marco de **interdependencia**, es decir, cada parte tiene algo que la otra necesita y le obliga a interactuar.

El conflicto surge cuando encontramos **metas incompatibles, o bien, cuando las partes perciben que sus metas son incompatibles**, en otras palabras, que una parte impide a la otra lograr sus objetivos y obtener lo que quiere.

- “El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles” (Kenneth Boulding).
- “Situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un Estado, etc.) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o diferente rango), a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o estos percibidos como tales), lo que les conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha” (Vicenç Fisas).
- “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses” (Robbins).

Para Paul Lederach, *“El conflicto es un **proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia, que puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por las mismas partes, suele ser producto de un antagonismo o incompatibilidad entre dos o más partes y se expresa en una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas**”*.¹

Los conflictos tienen diferentes niveles de intensidad, de acuerdo a sus causas, profundidad de sus raíces, visibilidad, grado de confrontación, etc. Un aspecto fundamental de los conflictos es la conciencia que tienen las partes de que existe una incompatibilidad.

¹ Lederach, John Paul, *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*, col. Red Gernika, ed. Bakeaz/Gernika Gogoratuz, Bilbao, 1998, p. 91.

1.2. Clasificación del conflicto

Un conflicto puede estar latente y no ser reconocido por sus participantes, pero no por eso deja de existir. Es decir, existen intereses mutuamente incompatibles de manera objetiva y subyacente aunque las partes no estén concientes de ello.

Los tipos de conflicto que comúnmente se presentan son:²

Ausencia de conflicto: La percepción de que no existe conflicto se considera comúnmente conveniente, sin embargo en todas las sociedades y grupos sociales pacíficos, si desean permanecer como tales, deben incorporar la vitalidad y la dinámica que proporcionan los conflictos enfrentándolos creativamente.

Conflicto latente: Se encuentra bajo la superficie y puede ser que necesite emerger antes de poder ser abordado con efectividad.

Conflicto visible: No tiene raíces o son poco profundas; es posible que exista solamente un mal entendido en relación con objetivos que pueden aclararse a partir de mejorar la comunicación entre las partes.

Conflicto abierto: Está profundamente enraizado y a la vez muy visible; puede demandar acciones que aborden tanto las raíces de los problemas como sus efectos visibles.

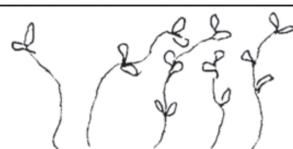
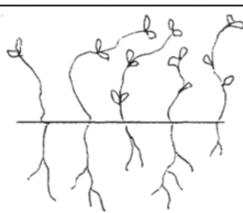
Para que los conflictos salgan a la luz, necesitan cubrirse tres aspectos importantes de la conciencia:

- a) Las partes del conflicto deben estar conscientes de sí mismas como entidades colectivas, separadas una de la otra.
- b) Una de las partes debe sentirse insatisfecha en relación con la otra parte en el conflicto.
- c) Una de las partes debe creer que puede reducir su falta de satisfacción con la otra parte, actuando o siendo diferente; o sea que deben tener metas que impliquen que una de las partes ceda lo que, de otro modo, no estaría dispuesta a ceder.

² Basado en la clasificación que al respecto se hace en Fisher, Simon, et al., *Trabajando con el conflicto*. Habilidades y estrategias para la acción. *Responding to Conflict*, Guatemala, 2000, p. 6.

Como se mencionó, el conflicto es una relación entre dos o más personas o grupos que tienen o piensan que tienen objetivos incompatibles, por lo que pueden darse las siguientes posibilidades en cuanto a la conciencia sobre el conflicto:

Esquema 1. Compatibilidad de Metas y Conductas³

	Metas Compatibles	Metas Incompatibles
Conductas Compatibles	Ausencia de Conflicto	 Conflictos Latentes
Conductas Incompatibles	 Conflictos Visibles	 Conflictos Abiertos

En este esquema se identifican una serie de posibilidades:

A. Ambas partes creen que existe un conflicto

1. *Situación objetiva conflictiva: percepción correcta y real del conflicto.*

Es el caso en el que existe un conflicto real, las partes así lo perciben y actúan en función de él.

2. *Situación objetiva no conflictiva: percepción no realista, debido a una comunicación inadecuada o incorrecta.*

En ocasiones puede darse una situación conflictiva sin bases reales, que puede ser motivada por relaciones inadecuadas, falta de comunicación y de entendimiento. Las tensiones que se generan en este tipo de situaciones pueden ser corregidas estableciendo canales de información, de comunicación y diálogo.

³ Fisher, Simon, et. al., *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. Responding to Conflict, op. cit.*, p. 5.

B. Una de las partes lo cree y la otra no

3. *Situación objetiva conflictiva: Percepción incorrecta, que requiere hacer consciente la incompatibilidad para poder resolverla.*

Para ello es necesario explicitar las causas del conflicto y el objeto en disputa, de tal manera que sea posible diseñar una estrategia para la solución de un conflicto que ambas partes reconozcan.

4. *Situación objetiva no conflictiva: conflicto irreal, que parte de una interpretación incorrecta de la situación.*

C. Ninguna de las partes cree que exista un conflicto

5. *Situación objetiva conflictiva: Conflicto latente, falsa conciencia debido a que éste no se ha expresado.*

También puede deberse a una manipulación o engaño.

6. *Situación objetiva no conflictiva: Ausencia de conflicto.*

Cuadro 1. Creencia de las partes acerca de la situación conflictiva

Situación objetiva	Ambas creen que existe un conflicto	Una de las partes lo cree y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe conflicto
Conflictiva	1	3	5
No conflictiva	2	4	6

La importancia de conocer la conciencia que las partes tienen del conflicto, y su relación con las bases objetivas del mismo, nos permitirá tener mayor claridad en el diseño de las estrategias. Muchas veces el conflicto está latente, no sale a la superficie, es invisible. Sin embargo los actores que tienen necesidades de cambio, tratan de aumentar la visibilidad y la intensidad del conflicto para lograr respuestas efectivas. Cuando éste es abierto, se deben prevenir situaciones conflictivas que todavía no se han expresado y desactivar relaciones conflictivas que no tienen base real.

En algunos casos será necesario intensificar el conflicto, hacerlo más visible para que sea reconocido, lo cual es diferente a escalar el conflicto: el escalamiento se refiere a elevar el nivel de la confrontación y de la violencia.

Las condiciones que permiten pasar de un conflicto latente a uno abierto son:

- La conciencia sobre la existencia o percepción de metas incompatibles.
- La convicción de que es posible alcanzar o acercar las metas deseadas.
- Motivación para iniciar acciones a partir de sentimientos de injusticia.
- El proceso y dinámica para perseguir las metas genera la confrontación y conflicto con el adversario.

Para la Transformación Positiva de Conflictos, un diagnóstico adecuado del conflicto tendrá que esclarecer su naturaleza y sus causas fundamentales, ya que de acuerdo con el tipo de conflicto de que se trate, habrá que definir la estrategia más apropiada para abordarlo.

• **Según su nivel o ámbito**

- Personal
- Entre personas
- Al interior de un grupo
- Entre dos o más grupos distintos
- Local, regional, nacional e internacional

• **Según su causa**

<p>De intereses: <i>“Lo que se quiere”.</i></p> <p>Entendido como los medios para resolver las necesidades u obtener los satisfactores que deseamos, estos conflictos pueden ser por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Poder • Reconocimiento • Prestigio • Inclusión • Representación • La búsqueda de mejorar posiciones • Oportunidades de desarrollo • Seguridad personal • Patrimonio • Necesidad de cambio 	<p>De valores: <i>“En lo que creemos”.</i></p> <p>Entendido como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas nos sirven de criterio para la selección entre alternativas de orientación y motivación a nuestras actitudes, conductas y acciones. Estos conflictos pueden ser por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las creencias básicas de las personas • Dilemas éticos • Culturas • Religión • Tradiciones • Identidad personal • Posiciones ideológicas, • Valoraciones • Moral
---	---

De derechos: "Nuestros derechos".

Entendido como la facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal. Estos conflictos se pueden dar por la interpretación, aplicación o necesaria modificación de:

- Leyes
- Normas
- Reglas
- Ordenamientos jurídicos
- Derechos

De comunicación: "Expresión, información e interpretación".

Lo que sucede cuando se percibe una información como incompleta, manipulada o inconveniente. Cuando existen barreras físicas o de relación que dificultan la comunicación.

Estructural: "El sistema".

Es el que se da por las características propias del sistema. Proviene de las estructuras políticas, sociales, económicas y culturales. La transformación de un conflicto estructural, siempre incide de alguna manera en la transformación de la totalidad del sistema social.

Es muy probable que un conflicto no tenga uno de estos rasgos exclusivamente, sino que los combine en alguna medida, aunque es importante identificar qué factores predominan para definir qué tipo de estrategia es la más adecuada para su resolución.

Por ejemplo, un conflicto de intereses, dado que se trata de bienes, recursos, percepciones u otros satisfactores que pueden ser objeto de intercambio o de nuevas opciones convergentes, tiene mayores posibilidades de ser resuelto por procesos de negociación o pactos.

En el caso del conflicto de derechos, una solución de largo plazo sólo será posible si se logra la convicción de las partes de que sus derechos han sido respetados o de que será necesario modificar el marco normativo de manera aceptable para todos y todas.

Los conflictos de comunicación y relaciones pueden trabajarse con estrategias que modifiquen las estructuras, procesos o actitudes que limitan o distorsionan la comunicación y la interacción dentro del grupo o con otros grupos.

Los conflictos estructurales y de valores son mucho más difíciles de trabajar, ya que entre más comprometidas se encuentren las creencias básicas o las identidades,

es más complejo encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes. Respecto a la posibilidad de alcanzar cambios de estructuras o sistemas, si bien todos los conflictos sociales expresan de alguna manera la base estructural que los explica, abordarlos requiere de una visión integral y estratégica de largo plazo y múltiples convergencias.

Otras posibilidades para clasificar o tipificar los conflictos

- **Por las partes o actores involucrados:** comunitarios, sindicales, familiares, escolares, campesinos, partidarios, indígenas, etc.
- **Por sus alcances:** locales, globales, coyunturales, históricos, revolucionarios, etc.
- **Por el objeto de su disputa:** agrarios, laborales, culturales, religiosos, comerciales, familiares, etc.
- **Por sus formas de confrontación:** violentos, regulados, bélicos, electorales, etc.
- **Por su base:**
 - a) **Consensual:** las dos partes desean lo mismo y dicho consenso puede ser la base de tanto de la cooperación como del conflicto: un terreno, un cargo, un empleo, etc.
 - b) **De base disensual:** diferencias en las necesidades y valoraciones entre las partes, por ejemplo un conflicto se puede desarrollar cuando existen diferencias en torno de los hechos y las percepciones; entre las preferencias en metas y objetivos; en las formas o métodos para lograr las metas; o bien en las creencias y valores.
- **Otras:** según las necesidades de cada actor.

Es necesario destacar lo importante que resulta reconocer los conflictos para poder abordarlos y resolverlos positivamente, ya que de ser ignorados se pueden generar problemas futuros y aumentar el riesgo de que se tornen violentos.

1.3 Enfoques

En respuesta a los diversos conflictos que se desarrollan en la vida cotidiana en todas las sociedades, muchos especialistas se han dado a la tarea de estudiar las maneras en que pueden abordarse los conflictos, de acuerdo con su complejidad, origen, actores, tipo, situación, etc. Actualmente existen diversas maneras de aten-

der los conflictos que surgen entre las personas y grupos, sin embargo haremos referencia sólo a algunos que se destacan porque a partir de su utilización se han obtenido logros en la reducción de los conflictos violentos.

Hay que aclarar, sin embargo, que estos enfoques no son puros, pues con frecuencia un solo proceso incluye a varios, mismos que en ocasiones se llegan a considerar pasos de un único proceso.

Algunos de estos enfoques son:

- **Prevención del conflicto:** persigue prevenir el surgimiento de conflictos violentos.
- **Conciliación del conflicto:** persigue poner fin al comportamiento violento por medio de un acuerdo de paz.
- **Manejo del conflicto:** Persigue limitar y evitar la violencia potencial mediante la promoción de cambios de comportamiento positivo entre las partes involucradas.
- **Resolución del conflicto:** Aborda las causas del conflicto abierto y busca construir relaciones nuevas y duraderas entre los grupos hostiles.
- **Transformación del conflicto:** Aborda la gama más amplia de raíces sociales y políticas del conflicto y busca transformar las situaciones de injusticia en cambios sociales y políticos positivos. Esta es la estrategia más amplia y de mayores alcances, es también la que requiere de un compromiso más abarcador y de más largo plazo.

Con la finalidad de ubicar las distintas formas de abordar los conflictos es necesario identificar las teorías más importantes sobre las causas del conflicto, mismas que orientan estrategias de intervención distintas.

Teorías sobre las causas del conflicto⁴

TEORIAS	PLANTEAMIENTO	ESTRATEGIAS
Teoría de las relaciones comunitarias	Asume que el conflicto es provocado por la polarización, desconfianza y hostilidad existentes entre diferentes grupos a lo interno de una comunidad.	Impulsar una mejor comunicación y entendimiento entre los grupos; y promover mayor tolerancia y aceptación de la diversidad en la comunidad.
Teoría de la negociación	Se basa en principios: asume que el conflicto es provocado por posiciones incompatibles y una visión de "suma cero" adoptada por las partes en conflicto.	Ayudar a las partes a separar a las personas de los problemas y temas, negociando sobre la base de los intereses y no de las posiciones fijas. Facilitar acuerdos que ofrezcan ventajas mutuas.
Teoría de las necesidades humanas	Los conflictos profundamente enraizados son provocados por necesidades humanas (físicas, psicológicas y/o sociales) que han sido frustradas o no han sido satisfechas, tales como identidad, seguridad, reconocimiento, participación, autonomía y otras.	Identificar necesidades comunes, así como generar opciones y acuerdos entre las partes para satisfacerlas.
Teoría de la identidad	Asume que el conflicto es provocado por sentimientos de amenaza hacia una identidad, generalmente generados por pérdidas y sufrimientos del pasado aún no resueltos.	Talleres y diálogos para que las partes identifiquen las amenazas y temores, establezcan empatía e inicien la reconciliación entre ellas. Promover acuerdos que reconozcan las necesidades centrales de identidad de todas las partes.
Teoría de la comunicación intercultural	Asume que el conflicto es provocado por incompatibilidades entre distintos estilos culturales de comunicación.	Aumentar el conocimiento de las partes en conflicto sobre la cultura de cada una. Debilitar los estilos negativos que existen entre las partes. Fortalecer la comunicación intercultural.
Teoría de la transformación de conflictos	Asume que el conflicto es provocado por problemas reales de desigualdad e injusticia expresados por estructuras sociales, culturales y económicas excluyentes.	Cambiar estructuras y sistemas que provocan injusticia. Mejorar las relaciones a largo plazo y las actitudes entre las partes en conflicto. Desarrollar sistemas y procesos que promueven el empoderamiento, la justicia, la paz y la reconciliación.

⁴ Fisher, Simon, *et al.*, *op. cit.*, pp. 7-9.

□ Módulo 2

La transformación positiva de los conflictos

Objetivo

Que las y los participantes conozcan la metodología para identificar y analizar los componentes de los conflictos y, a partir de ello, adquirir herramientas que les permitan resolverlos de manera *noviolenta* en su quehacer cotidiano.

2.1 Metodología de transformación positiva de conflictos

Con frecuencia las diferencias enriquecen; sin embargo, suele suceder también que las diferencias de visión o la existencia de intereses opuestos lleven a situaciones de confrontación y de violencia. El desafío es transformar una situación conflictiva que se torna negativa y amenazadora, en una posibilidad para construir alternativas a fin de mejorar la realidad y cambiar los desequilibrios en las relaciones sociales.

Desde un enfoque positivo, el conflicto se considera un motor de cambio que permite redefinir y clarificar relaciones, generar alternativas, aclarar posiciones, visibilizar problemas que no se habían expresado y transformar estructuras que generan desigualdad y exclusión, etc.

Para trabajar el conflicto de manera efectiva existen diversos enfoques. Como se ha expuesto, se asume que la visión de transformación de conflictos permite un abordaje integral del proceso de resolución y establece la pauta para la búsqueda de estrategias, al considerar que el conflicto social tiene su base en las estructuras excluyentes y desiguales, y por tanto, requiere un trabajo que desde las exigencias del conflicto abierto se orienten las acciones en el proceso de transformación con una visión estratégica de largo alcance.

Análisis del conflicto

El análisis del conflicto es un proceso práctico para entender la realidad desde varias perspectivas. Este análisis es la base para desarrollar la estrategia y planificar las acciones adecuadas que nos permitan transformar positivamente un conflicto.

Cuando se trabaja la información sobre un conflicto, los datos pueden llegarnos en desorden; de manera parcial o con una visión sesgada; puede ser poca o mucha información, a veces útil, y a veces inútil. Además, si se está involucrado en el conflicto, si se es parte de él, es difícil ver la realidad de manera objetiva y con una visión de conjunto de la problemática, más allá de la posición que tenga quien está involucrado. Por ello, es importante contar con un método y herramientas que permitan seleccionar la información, ordenarla y procesarla para obtener **un diagnóstico** acertado del conflicto.

El resultado de este análisis es un diagnóstico que proporciona la información necesaria para diseñar la ruta más adecuada hacia la transformación positiva del conflicto.

Para realizar el análisis del conflicto se requiere:

- Conseguir toda la información necesaria sobre el conflicto para conocer sus características y dinámicas.
- Ordenarla y estudiarla con las herramientas de análisis que se han diseñado especialmente para el estudio de los conflictos.
- Interpretar la información para elaborar un diagnóstico del conflicto a fin de seleccionar la estrategia más adecuada para trabajarlo.

El tipo y los alcances del análisis varían según las características y las dimensiones del conflicto, también de los medios que se tienen para atenderlo y las relaciones que existen entre las partes. Es necesario realizar el análisis tomando en cuenta varias perspectivas y puntos de vista, y explorar todos los temas y problemas específicos que están relacionados con el conflicto.

El análisis puede ser un proceso sencillo, a partir de los conocimientos de una de las partes, a veces con el auxilio de una persona que facilite o medie. También puede ser un proceso de fondo y forma, que comprenda testimonios, entrevistas, consultas directas o documentales y otros medios de investigación. En un análisis formal, el resultado puede ser un informe escrito que sirva como fuente de consulta para las partes involucradas.

Más allá de la complejidad del alcance y profundidad del análisis, lo que debemos recordar siempre es que en la **preparación** de nuestra intervención en un conflicto está la posibilidad de lograr un proceso justo y constructivo.

Desarrollo del análisis del conflicto

Para facilitar el análisis de un conflicto vamos a partir de la información que tenemos nosotros sobre los conflictos, y a ordenarla y analizarla de una forma sencilla. Podemos lograrlo utilizando herramientas que han sido probadas por diferentes personas y organizaciones, para entender mejor las situaciones que se están atendiendo, y para analizar los casos de manera grupal.

Vamos a comenzar identificando claramente cuál es el conflicto que queremos analizar; para eso debemos hacer primero un esquema que nos permita concretar y delimitar el caso. Después trabajaremos con herramientas básicas, cuya función es la de ayudarnos a conocer con mayor precisión lo que sucede en el conflicto, siguiendo pasos básicos para realizar el análisis y la construcción de una estrategia de transformación.

Aquí se proponen algunos pasos para realizar el análisis:

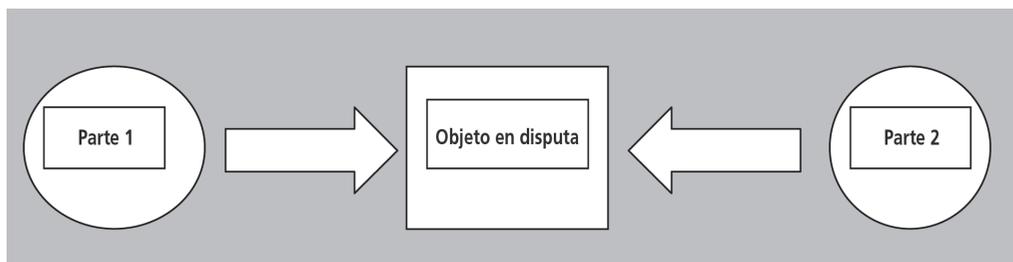
1. Diagrama del conflicto
2. Línea del tiempo
3. Triángulos de percepciones
4. Cebolla o tabla de posiciones, intereses y necesidades

Para terminar, cerraremos con un diagnóstico que es una forma de caracterizar el conflicto a partir de la información obtenida en el análisis. Una vez elaborado el diagnóstico, estamos listos para trabajar en la estrategia.

***Paso uno. Diagrama del conflicto:
Identificación del núcleo del conflicto***

Antes de comenzar con las herramientas, nos encontramos con un recurso que nos ayuda a visualizar la situación. Visualizar el conflicto y sus partes nos permite entenderlo mejor. Este recurso es el diagrama del conflicto, y es un dibujo en el que marcamos cuáles son las partes involucradas en el conflicto, y además el objeto de disputa.

Esquema 2. Diagrama del conflicto



Si el conflicto consta de varias partes, o si además tiene conflictos secundarios, también se puede representar agregando otros círculos y conectores.

***Paso dos. La línea del tiempo:
La Historia del Conflicto***

En la historia del conflicto encontramos claves muy importantes para diseñar una estrategia de solución. Hay acontecimientos y procesos que nos van explicando por qué una situación conflictiva se desarrolla de cierta manera, o en qué momento y por qué se generó una crisis o un escalamiento. Como dice el dicho "si no sabes de dónde vienes, no sabes a dónde vas".

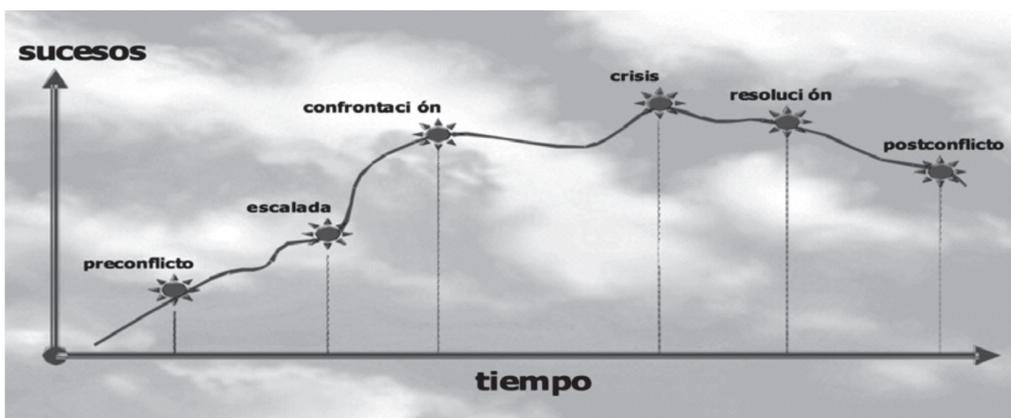
En este ejercicio vamos a buscar los hechos más importantes en el ciclo del conflicto, los hechos que nos dan claves de entendimiento sobre su historia y sus causas.

Las cosas que lo agravan o lo que nos ha permitido avanzar hacia una situación mejor.

Generalmente conocemos una parte de la historia del conflicto, y tratamos de utilizar esos saberes para tomar decisiones acertadas, pero con frecuencia tenemos información imprecisa o incompleta, o contamos con datos desordenados. Por eso proponemos una herramienta que nos ayuda a seleccionar, ordenar y ampliar la información. Esta herramienta se llama *Línea del tiempo*, y se usa así:

1. *Definimos de qué fecha vamos a partir*, sobre todo cuando es un conflicto con una historia larga.
2. *Buscamos fechas y acontecimientos importantes para la historia del conflicto*. Hay que hacer un esfuerzo para recordar.
3. *Seleccionamos los eventos clave* que han sucedido en el tiempo que nos interesa: Hacemos una lista con ellos.
4. *Construimos la línea del tiempo con la lista de eventos clave*: En la que marcamos fechas y eventos, para ver cómo ha avanzado el conflicto.
5. Para ver en qué *etapa* está el conflicto, también necesitamos saber qué eventos aumentaron la intensidad, y cuáles la disminuyeron.

Esquema 3. Línea del tiempo



Como puede observarse, en la fila horizontal se marcan los tiempos y los eventos, así vemos cómo va evolucionando el conflicto. En la altura de la línea podemos ver cómo se afecta la intensidad del conflicto cuando hay un acontecimiento, es decir hay eventos que hacen que aumente la altura de la línea, y otros que hacen que disminuya.

Hacer una línea de tiempo trae muchos beneficios al grupo que está tratando de reconstruir la historia de su conflicto. A veces es difícil recordar, otras veces la gente no quiere acordarse de los hechos pasados, otras más nos perdemos en los detalles y olvidamos los hechos principales. Además, cuando ha pasado mucho tiempo en un conflicto, podemos tener una visión distinta o distorsionada, por eso es interesante la posibilidad de reconstruir la historia entre varias personas o entre las distintas partes, para lograr mayor objetividad.

El proceso de recordar también nos va a llevar a encontrar asuntos viejos que no están resueltos. Atender a los obstáculos del pasado nos ayuda a transformar el conflicto en algo más sencillo. Estos hechos olvidados también pueden ser importantes para explicarnos la situación del conflicto. Mirar hacia el pasado es otra forma de aprender.

Los conflictos pueden tener distinta **evolución**. Unos se agravan en una dirección, mientras que otros se complican, se ramifican. Algunos se mantienen latentes por varios años y luego resurgen. Otros parecen tener ciclos, se calman por temporadas y luego se vuelven a agravar. Si entendemos la evolución del conflicto, es más fácil que podamos predecir hacia dónde dirigirnos cuándo estamos elaborando nuestras estrategias.

Si preguntamos a las partes, vamos a tener por lo menos dos versiones distintas de la historia. Puede haber más. Estas distintas versiones asignan culpas y méritos que dependen de visiones incompletas. Si podemos hacer que las partes lleguen a tener la visión del otro, podemos hacer más fácil la comprensión y la apertura necesaria para una transformación positiva del conflicto.

Cuando hay que reconstruir una historia dolorosa, **es posible que la gente no quiera recordar**. A veces es necesario conseguir ayuda profesional para auxiliar a los participantes en el manejo de su dolor, y así enfocar sus energías para resolver los problemas del presente.

Etapas del conflicto

Otro elemento para el análisis de la evolución del conflicto, de sus ciclos y sus dinámicas es conocer y ubicar las etapas del conflicto.

En muchos conflictos puede presentarse un ciclo de desarrollo. Este está marcado por varias etapas básicas, que pueden aparecer juntas, incompletas, en distinto orden, o simplemente variar. Estas etapas se caracterizan por el grado de maduración y la intensidad del conflicto.

- **Preconflicto:** La preparación de las condiciones objetivas y la toma de conciencia sobre el conflicto. Hay fricciones, descontento, pero el conflicto no se ha manifestado. Si se detecta a tiempo, se pueden modificar las condiciones con acciones de prevención.
- **Escalada:** Se van agudizando las diferencias y las partes reconocen que sus metas son incompatibles. Alguna de éstas puede usar la coerción, y se generan sentimientos y conductas conflictivas. Las hostilidades van creciendo.
- **Confrontación:** Se abre la disputa por los medios que las partes definen.
- **Crisis:** Se da una confrontación abierta con conductas conflictivas cada vez más intensas. Se puede expresar con violencia, ruptura de comunicación, predominio de las formas de coerción y lucha de poderes.
- **Proceso de resolución:** Se puede dar en varias direcciones, hacia la concertación y la construcción de paz, o hacia la imposición de una parte sobre la otra.
- **Terminación:** Depende mucho del proceso de transformación. Cuando hay una salida justa, pacífica y satisfactoria para las partes, el conflicto puede desaparecer. En muchos casos la terminación marca el cambio a un conflicto diferente.
- **Posconflicto:** Puede representar el inicio de la armonía y la reconstrucción, pero también, cuando no se logró un acuerdo incluyente y satisfactorio, puede transformarse en el preconflicto de otra situación adversa.

Paso tres. Triángulo ACC:

Percepciones sobre actitudes, conductas y contexto

Cuando estamos realizando el análisis, tenemos que considerar que las partes tienen percepciones distintas del conflicto y las situaciones que lo rodean. Es común que la falta de visión de las distintas percepciones, nos haga hacer generalizaciones excesivas o nos impida ver puntos de coincidencia.

Si analizamos las percepciones de las partes, podemos entender mejor cómo piensan y qué determina sus acciones. También podemos ver puntos de coincidencia, situaciones conflictivas y caminos para construir confianza. El grado de intensidad es fundamental. La intensidad puede variar de acuerdo con los sentimientos o la conducta de quienes participan en el conflicto.

Los sentimientos pueden ser más o menos intensos, dependiendo de hasta qué punto están entregadas las partes a las metas que desean alcanzar, cuánta hostilidad sienten recíprocamente y qué tanto desean dañarse unos a otros. Podemos decir que los sentimientos y actitudes están asociados a las conductas, y ambos impactan en el contexto y son impactadas por éste. Estos tres factores se encuentran conectados, así que para mejorar una relación conflictiva es necesario buscar cambios en todos los aspectos. Las conductas de una parte influyen sobre las actitudes de la otra y viceversa.

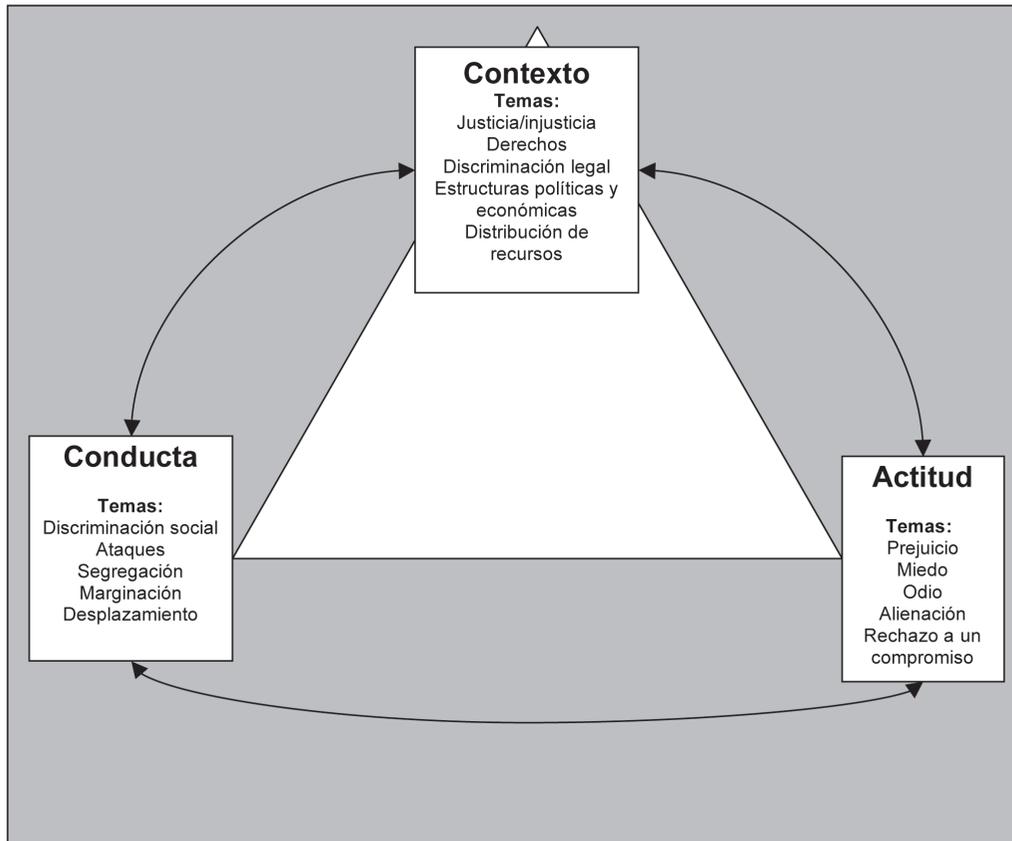
Un esquema que puede ayudarnos a trabajar esta parte del análisis es “El Triángulo de Mitchell”, una técnica que permite analizar la perspectiva de las partes en conflicto. Esta técnica está basada en las ideas de Chris Mitchell, quien sugirió que los conflictos tienen tres componentes: el “contexto” de la situación, la “conducta” de las personas involucradas y sus “actitudes”. Estos tres componentes tienen influencia unos con otros, respecto a sí mismos y respecto a la otra parte. La conducta de un grupo influye en la conducta del otro grupo.

- **El contexto.** Es la explicación que da cada una de las partes sobre el marco estructural del conflicto, sobre la situación general en que se desarrolla el conflicto.
- **La conducta.** Son las acciones de una parte que molestan a la otra. Lo que hacen las partes. Sus acciones.
- **La actitud.** Son las interpretaciones, posiciones ideológicas o sentimientos, que según la parte analizada tiene el contrario. Su disposición a la confrontación o a la búsqueda de una solución.

Se utiliza un triángulo por cada parte involucrada en el conflicto. Para modificar la situación se requiere cambiar algunos de los factores del triángulo. Esta técnica ayuda a que las partes vean las conductas y actitudes que molestan a su adversario y las conductas y actitudes que le afectan o molestan del otro.

Los tres aspectos deben ser trabajados para conseguir una situación estable, si no se hace de esta manera, el conflicto volverá. No es necesario hacerlo todo al mismo tiempo, pero sí hacerlo en algún momento.

Esquema 4. Triángulo de Mitchell A-B-C



Este ejercicio es más útil si tratamos de ubicar la perspectiva de cada una de las partes, respecto al contexto, las conductas, las actitudes. En cualquier situación de conflicto, los actores tienen experiencias y percepciones, que los llevan a actitudes y comportamientos determinados. Es probable que atribuyan el conflicto a distintas causas. Cada grupo se fija en los temas que le conciernen más, sobre todo en las áreas donde más sufre.

Por esto es necesario tratar de conocer la percepción que tienen ambas partes sobre sus causas, los temas o el contexto que determinan las bases del conflicto, y los comportamientos que se generan en cada uno de los grupos.

Aunque pareciera que las actitudes y los comportamientos están siempre asociados, en ocasiones no es así. Se pueden dar casos en que las partes sienten gran hostilidad, pero no tratan de dañar a sus adversarios, por la creencia de que puede haber represalias o que no es el camino para alcanzar sus metas. También se presentan casos de violencia, sin sentimientos de hostilidad (guerras).

Paso cuatro.***La cebolla o la tabla de las necesidades, intereses y posiciones***

Una parte importante del análisis es conocer las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes. Esto nos permite que las partes aclaren cuál es su situación y la del otro. Además ayuda a detectar los intereses y las necesidades comunes, abriendo posibilidades para la transformación.

Al hacer explícitas tanto nuestras necesidades, intereses y posiciones, y las de la otra parte, podemos identificar mejor los elementos que generan conflicto, y las relaciones no conflictivas entre las partes. Diferenciar los intereses de las necesidades y de las posiciones, nos da la oportunidad de centrar la estrategia de manejo del conflicto en función de lo que interesa a ambas partes y no en términos de sus necesidades y posiciones, que no son negociables. Vamos a definir estos términos de la siguiente manera:

- ***Intereses:*** Son otras fuentes de satisfacción para las partes, y pueden incluir los medios para resolver las necesidades.
- ***Necesidades:*** Son los satisfactores mínimos que las partes requieren, y se consideran bienes o situaciones irrenunciables.
- ***Posiciones:*** Son las posturas que cada parte asume ante el conflicto, e incluyen juicios, valores y percepciones. El discurso que manejan las partes suele ser una manifestación de su posición.

La expresión abierta de las necesidades e intereses de las partes, depende de las condiciones en las que se desarrolla el conflicto. En un momento de confrontación, las partes pueden tener posiciones rígidas, muchas veces relacionadas con el contexto y las condiciones de la disputa. Es por eso que en la transformación de conflictos no se trabaja con las posiciones, porque ello conlleva a un ámbito de polarización.

En el caso de las necesidades y los intereses las cosas son distintas. Aunque las necesidades sean mínimas o irrenunciables, comprenderlas nos permite construir una mayor diversidad de alternativas. Algunos de los intereses pueden ser comunes, o pueden modificarse buscando el interés común.

Cuando la situación es estable, las relaciones son buenas y nuestras acciones y estrategias pueden desprenderse de las necesidades básicas. Es posible que se dé la oportunidad de descubrir las necesidades y discutir las abiertamente; y puede ser que la otra parte, mediante el análisis o la búsqueda de la empatía, comprenda nuestras necesidades antes de que nosotros se las revelemos.

Si la situación es más peligrosa y existe falta de confianza entre la gente, es posible que sea mejor ocultar nuestras necesidades básicas. Tememos que si contamos a otros nuestras necesidades, esto pueda mostrar nuestros puntos débiles y que este conocimiento les dé poder para dañarnos. Si nos escondemos unos de otros, es menos probable que seamos capaces de entender nuestras necesidades, ya que la falta de conocimiento y la desconfianza cambian las percepciones que tenemos del otro.

En tales situaciones conflictivas e inestables, es posible que las acciones ya no surjan directamente de nuestras necesidades. Así, la gente puede fijarse en los intereses a un nivel más colectivo y abstracto. Cuando se atacan estos intereses, se puede llegar a tomar y defender una posición todavía más apartada de las necesidades originales.

Como se ha señalado, cuando la disputa se desarrolla en torno a posiciones es menos posible llegar a acuerdos. Las posiciones involucran identidades, concepciones, juicios, valores que no son objeto de negociación o intercambio. Es mejor partir de las bases originales del conflicto, **las necesidades y los intereses**, para abrir un ámbito propicio de diálogo y entendimiento.

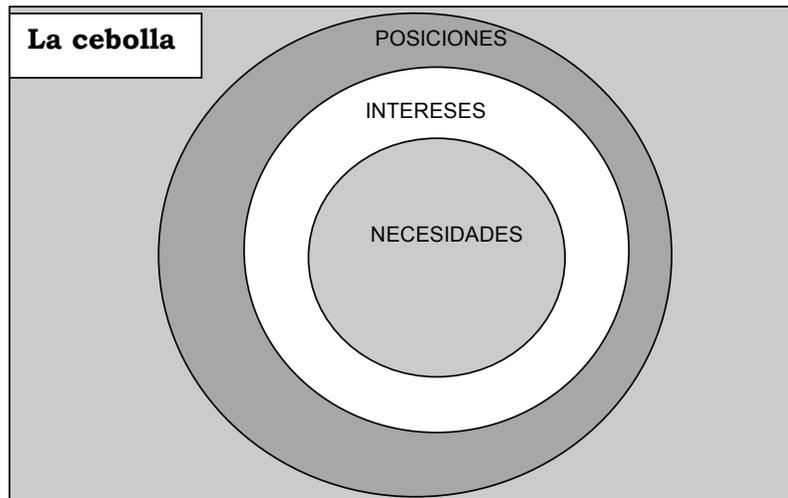
La práctica de analizar profundamente las necesidades, intereses y posiciones de ambas partes nos puede ayudar a resolver adecuadamente el conflicto. En el campo de las necesidades y los intereses podemos encontrar elementos comunes para un acuerdo y dar una solución productiva al conflicto.

Para llevar a cabo esta parte del análisis podemos utilizar un esquema llamado "La Cebolla o Tabla de las Necesidades". El sentido de la cebolla consiste en representar la posibilidad de quitarle capas que se han ido añadiendo por medio del conflicto, falta de estabilidad y falta de confianza, para resolver las necesidades auténticas, que son la base de las acciones individuales y de grupo.

Este Instrumento también se puede hacer utilizando una tabla, que tiene la ventaja de permitirnos comparar las posiciones, los intereses y las necesidades de los distintos grupos, y ver cuáles son las coincidencias y posibles puntos de acercamiento entre ellos.

Un objetivo a largo plazo será el de mejorar la comunicación y la confianza hasta el punto en que la gente pueda descubrir sus propias necesidades y comprender e intentar enfrentar las necesidades mutuas. Antes de que se alcance este punto, podemos retar a la gente para que examine si las acciones y estrategias que han adoptado son una buena manera de promover sus propios intereses y hacer frente a sus propias necesidades.

Esquema 5. La cebolla



Como vemos en el esquema siguiente, a partir de este instrumento de análisis podemos encontrar muchas necesidades que son comunes a las partes, y a partir de allí se pueden encontrar caminos para el proceso de transformación.

Esquema 6. Caminos para el proceso de transformación

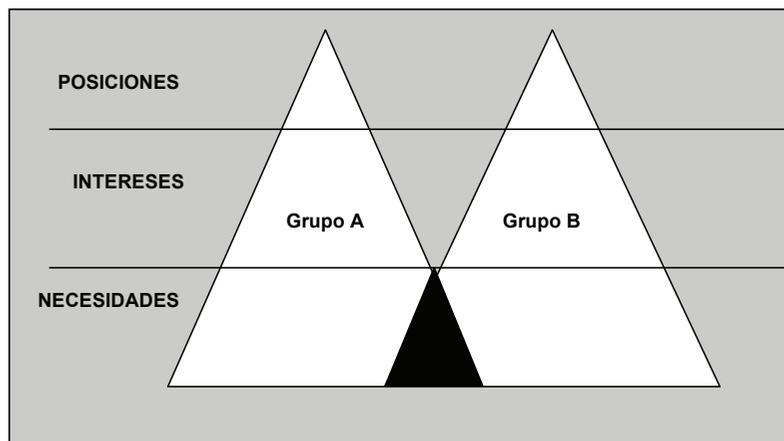


TABLA:

	Grupo A	Grupo B
Posiciones		
Intereses		
Necesidades		

Cuando el Grupo A y el Grupo B inician su disputa, es probable que lo hagan tomando sólo posiciones. En este nivel tienen muy poco en común. Sin embargo, si son capaces de profundizar más en sus intereses y necesidades, es más probable que encuentren algunos puntos en común.

De aquí la importancia de identificar las necesidades, intereses y posiciones de ambas partes. El ejercicio requiere empatía y disposición para encontrar aspectos convergentes y opciones de solución. La relación entre estos factores y las condiciones que se encuentran en la base de los conflictos puede producir o no conflictos manifiestos.

Cierre y evaluación de los resultados del análisis: Diagnóstico del conflicto

Una vez que hemos terminado el análisis con las herramientas, estamos en condiciones para sacar algunas conclusiones que nos permiten describir las características del conflicto, y sentar las bases para la elaboración de una estrategia de transformación.

Esta descripción del conflicto, que permite caracterizarlo desde varios puntos de vista, se llama diagnóstico, y se construye tratando de responder a algunas preguntas:

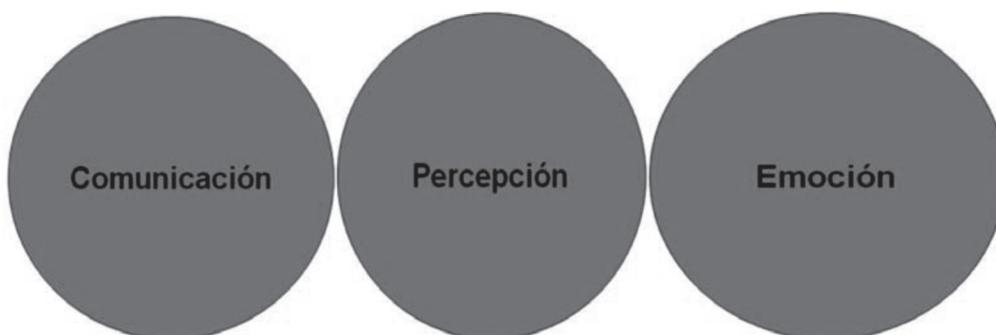
1. ¿Cuáles son las partes y cuál el objeto de disputa?
2. ¿La historia del conflicto nos da claves para comprenderlo? ¿Está creciendo, se encuentra estático, o está disminuyendo en intensidad?
3. ¿Cuáles son los actores que participan, y de qué manera se relacionan?
4. ¿En qué contexto se está dando el conflicto? ¿Cómo se perciben las partes unas a otras? ¿Cómo se están comportando? ¿Encontramos alguna visión común?
5. ¿Las posiciones son irreconciliables? ¿Se ven dispuestas a participar en un proceso de transformación de conflictos? ¿Qué intereses y necesidades comunes podemos detectar?
6. ¿Cómo puedes caracterizar este conflicto?

2.2 Herramientas para facilitar el diálogo

En un proceso de conflicto la comunicación es uno de los elementos centrales para su transformación positiva. Si reflexionamos sobre los conflictos en los que nos ha tocado estar, es muy común observar que la mala comunicación es uno de los factores que generan tensión o rompimiento en muchas de nuestras relaciones.

Quién no ha escuchado la frase: “hablando se entiende la gente”, en nuestra cultura se promueve constantemente la apertura al diálogo para la resolución de las disputas; sin embargo, la comunicación no siempre es fácil pues requiere no sólo sensibilidad y disposición para ello, sino también saber escuchar, entender en qué momento es adecuado hablar y en cuál es mejor no hacerlo. Existen muchas técnicas para comunicarnos efectivamente. A continuación se muestran algunas técnicas que podemos utilizar en favor de una transformación positiva y productiva de nuestros conflictos.

Esquema 7. La percepción, la emoción y la comunicación



En todo proceso de conflicto, la relación de estos tres elementos afectará las actitudes, acciones y desenvolvimiento de las partes y por ende sus relaciones. La emoción interfiere y afecta nuestra percepción de las cosas, y determina la forma en la que nos comunicamos. De la percepción que tengamos, dependerá nuestra emoción y formas de comunicarnos. La manera en que comunicamos las cosas genera percepciones y emociones en las demás personas y determinan nuestras relaciones. Por todo ello, es importante ser consciente de estos tres procesos en nosotros y en todas las personas, a fin de entender cómo se interrelacionan en el marco de un conflicto.

La percepción

Tres falsos supuestos de la percepción:

(Realismo ingenuo)

- ▶ Yo percibo la realidad de forma objetiva.
- ▶ Las personas razonables ven el mundo como lo veo yo.
- ▶ Las personas que no ven el mundo como lo veo yo son tontas, mal informadas o mal intencionadas.

Frecuentemente tu poder radica en la capacidad de integrar y articular diferentes perspectivas.

¿Cómo se construyen las percepciones?

Se basan en:

- ▶ La **cultura**.
- ▶ La **experiencia** personal.
- ▶ La **información** externa.
- ▶ La **interpretación selectiva** basada en mis **objetivos e intereses**.

Recomendaciones para manejar mejor nuestra percepción sobre los demás.

- ▶ Ponerse en los “zapatos” del otro.
- ▶ Comentar las mutuas percepciones.
- ▶ No suponer las intenciones del otro a partir de sus acciones.
- ▶ Buscar oportunidades de des - confirmar las percepciones.

La emoción

Las emociones definen dominios de acción:

- ▶ Al sentirnos atacados o amenazados, el enojo actúa como señal de alarma para protegernos.
- ▶ Reaccionamos impulsivamente, respondiendo al “juego del otro” (reciprocidad para bien o para mal).
- ▶ Esto nos alivia o descarga, pero impide pensar en las consecuencias de la reacción en función de nuestros intereses.

Emoción y razón

Antes se planteaban como mutuamente excluyentes, independientes, separadas. Ahora mutuamente influyentes, Interdependientes.

Algunas recomendaciones para manejar mejor las emociones en un proceso de diálogo dentro de un conflicto:

- ▶ Permite que la otra parte se desahogue.
- ▶ Suspende tu reacción ante un estallido emocional.
- ▶ Reconoce y comprende primero tus emociones, luego las de los demás.
- ▶ Procura que las emociones y necesidades se hagan explícitas y legítimas.
- ▶ Busca entender qué necesidades, preocupaciones o intereses subyacen en el estallido.

2.3 La comunicación efectiva

Todos nosotros somos seres que nos comunicamos todo el tiempo, ya sea a través de medios verbales o no verbales. La comunicación entre dos personas se hace no sólo a través de palabras y sonidos, sino de gestos, posturas, expresiones. En muchas ocasiones, el lenguaje corporal dice más de nosotros que lo que decimos. Es muy importante tomar conciencia sobre esto en el momento de comunicarnos para poder usar todos nuestros recursos a fin de que la comunicación efectiva se pueda establecer. .

Canal verbal	Canales no verbales
Lenguaje Las palabras Canal privilegiado	Lenguaje corporal, gestos Tono de voz El contexto Las acciones

Principios de la comunicación humana:

- ▶ Imposible no comunicarse.
- ▶ Nos comunicamos por canales verbales y no verbales.
- ▶ Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y relacional.
- ▶ El significado de toda oración la pone el receptor, no el emisor.

Para mejorar nuestra comunicación se recomiendan las siguientes técnicas:

- Escuchar activamente.
- Expresar intereses y necesidades propias en forma asertiva.

La escucha activa:

- ▶ El escuchar es imprescindible para lograr la comprensión de lo que nuestro interlocutor o interlocutora quiere decir.
- ▶ Es igualmente importante que **el o la escucha, en determinado momento sea** también escuchado(a) y sienta que es comprendido(a).

Herramientas de escucha activa:

- ▶ **Mirar a los ojos** a quien está hablando.
- ▶ **No interrumpir.**
- ▶ **Hacer preguntas abiertas**, que no puedan contestarse con un simple sí o no, este tipo de preguntas denotan interés en el otro(a) y disposición de entender mejor su perspectiva. Ej. ¿Qué fue lo que te molestó? ¿Cómo te sentiste ese día? ¿Qué te preocupa sobre esta propuesta?
- ▶ **Espejeo:** Consiste en repetir una o dos palabras que ha dicho la otra persona en forma textual.
- ▶ **Silencio:** El mantenernos en silencio en una conversación genera que la contraparte busque llenar el silencio y pueda continuar hablando.
- ▶ **Resumir la perspectiva y los sentimientos expresados:**

Nos obliga a poner mucha atención y permite probar si realmente hemos escuchado y comprendido al otro(a).

Resumir es la mejor estrategia para salir de una conversación circular, pues la persona se siente escuchada e inmediatamente deja de repetir ideas.

► **Refrasear o reformular:**

Transformar el significado de una declaración de manera tal que adquiera un sentido nuevo, más conveniente y positivo. Conservando la esencia de lo que la otra persona dijo pero usando palabras que inviten al diálogo y generen un ambiente menos hostil.

Puede ayudar a crear un ambiente más propicio para el diálogo, sin que la otra persona se sienta juzgada.

Permite reconceptualizar el conflicto para centrarlo en los intereses, sacarlo de las posturas para permitir a las partes ampliar sus opciones de solución.

► **Las generalizaciones del tipo “Todo o nada”, “siempre-nunca”:**

La visión totalizadora negativa nos indica que la persona está situada en una postura.

En este caso es posible preguntar especificaciones de personas, tiempo, lugar u otros aspectos, de manera que se pueda establecer la posibilidad de citar otros tiempos, personas, lugares que no se visualizaron en la generalización negativa referida por la persona.

► **Las repeticiones o recurrencias:**

La repetición de alguna frase o palabras de manera reiterada indican la condensación de significados con mucho valor para quien habla.

Se puede preguntar solicitando se explique o explicita sobre esos puntos con el fin de abrir la conversación a cuestiones significativas para la persona que aún no se han hecho visibles.

► **Los enunciados negativos:**

“No quiero que haga”, “eso no lo quiero más”, “no estoy dispuesto a” se sitúan en el mundo de las ideas dadas por los miedos, las prevenciones y los mecanismos de protección que una persona antepone por una afectación de sus intereses, necesidades o sentimientos.

En este caso, es posible formular preguntas que lleven a una afirmación, por ejemplo: ¿Qué quiere que se haga? ¿Qué quisiera ahora? ¿Qué podría hacer o a que estaría dispuesto?

Las afirmaciones nos llevan al campo de lo que es posible a futuro, en cualquier aspecto tanto material como emocional. Ésta conexión con lo posible ayuda al empoderamiento de la persona.

► ***Lo que se pone en boca del otro:***

“Lo que él o ella dijo fue”, “lo que siempre ha dicho es” “él o ella ve las cosas así”. En estos enunciados pueden encontrarse elementos acertados respecto a lo que la persona quiere, desea o necesita.

En estos casos puede preguntarse a la persona lo que piensa acerca de ello.

Herramientas para expresar asertivamente nuestros intereses y necesidades

► Mensajes tú.

► Mensajes yo

► No positivo.

Mensajes “tú”

► Se utilizan al señalar o culpar a alguien desde nuestra opinión. Evaluamos su conducta.

► Tienen efectos negativos en la autoestima del interlocutor.

► Generan emociones negativas.

► Dificultan el diálogo constructivo.

► Dañan la relación.

Ejemplos:

“Siempre llegas tarde, no te importa el trabajo y le faltas el respeto a los demás”

“Tú tienes la culpa de todo”

“Es que siempre haces lo mismo”

“Eres de lo peor”

Mensajes “yo”

Es la expresión en primera persona de las opiniones, sentimientos y deseos sin evaluar la conducta de los demás.

Por qué y para qué:

- ▶ Promueve la disposición al cambio.
- ▶ No implica evaluación negativa del interlocutor.
- ▶ Permite expresar sentimientos con firmeza sin agresividad.
- ▶ Permite expresarnos de un modo constructivo.
- ▶ Es más fácil que el otro(a) nos escuche.

Ejemplos:

“Me preocupa mucho lo que tenemos pendiente y no podemos avanzar sin ti.
Además siento que me faltas al respeto cuando llegas tarde”

“No puedo conversar contigo cuando hablas fuerte”

“Yo deseo que hagas esto de otra manera”

No positivo

No es otra cosa, que el poder expresar un “No” de manera clara, sin rodeos. Es mejor un No claro que un Sí ambiguo y lleno de dudas. El No positivo parte del hecho de poner límites de nuestra parte, reafirmando nuestra consideración por los sentimientos y percepciones de nuestro interlocutor.

Sugerencias:

- ▶ Legitime con un sí las necesidades y sentimientos de su interlocutor.
- ▶ Exprese claramente su “No”.
- ▶ Plantee una solución alternativa.

Ejemplos:

- ▶ Entiendo como te sientes y es legítimo, pero no quiero estar contigo, podemos seguir siendo amigos.

- ▶ Es razonable tu enojo, pero no estoy de acuerdo en lo que dices, propongo la siguiente idea....

Bibliografía

González Saravia, Dolores y María Teresa Morfín Garcinava, *Manual análisis y estrategias para la transformación positiva de los conflictos*, serie "Escuela de Paz y Transformación de conflictos, Servicios y Asesoría para la Paz, A.C." (Serapaz), México, 2008.

Fisher, Simon, et al., *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. Responding to Conflict*, Guatemala, 2000.

Lederach, John Paul, *Construyendo la Paz. Reconciliación Sostenible en Sociedades Divididas*, col. Red Gernika, ed. Bakeaz/Gernika Gogoratuz, Bilbao, 1998.

Reyes, Carmen, et al., *Trabajando por la paz. Cuadernos para la formación de promotores y promotoras*, Misión Civil por la Paz, Amnistía Internacional, Sección México, Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Consejo de Educación de Adultos de América Latina, México.

