


GUÍA DE
RECURSOS Y
HERRAMIENTAS
PARA EL
DIÁLOGO Y LA
RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS



**GUÍA DE
RECURSOS Y
HERRAMIENTAS
PARA EL
DIÁLOGO Y LA
RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

- Edita:
Observatorio de la Convivencia (Ayuntamiento de Bilbao)

- Textos:
Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)

- Diseño y Maquetación:
Cristina Rubio Montes

- Imprime:
Berekintza

- © de los textos:
Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)

- Septiembre 2009

Guía realizada por:

Yolanda Muñoz Hernán
(Fundación Gizagune)

M^a Eugenia Ramos
(Fundación Gizagune)



El Área de Recursos Humanos, Calidad y Evaluación del Ayuntamiento de Bilbao queriendo facilitar recursos y herramientas para la innovación en la gestión de los servicios públicos, impulsó al inicio de esta legislatura la creación de una unidad administrativa denominada “Observatorio de la Convivencia”.

La tendencia creciente hacia el individualismo entre la ciudadanía, y a su vez la disminución en la valoración del bien común, aconsejaban desarrollar acciones y estrategias planificadas y respaldadas por metodologías contrastadas a favor de esta convivencia ciudadana. Por ello, el Observatorio nació con un claro objetivo, proponer y aportar actuaciones basadas en el diálogo y la coordinación interdepartamental, dirigidas a prevenir, o en su caso restablecer la convivencia, cuando se presenta un problema o conflicto con un marcado carácter comunitario.

Al ser el Ayuntamiento la institución más próxima a la ciudadanía, se iniciaron entre otros temas, cursos de formación en esta materia a todo el personal municipal y quiero agradecer especialmente a quienes con su presencia han demostrado interés en aprender y entrenarse para afrontar situaciones conflictivas, ya que su labor incide de una manera directa o indirecta en la mejora de la convivencia. Directa porque conocer la forma de analizar los conflictos, los modos distintos de abordarlos, realizar las derivaciones adecuadas y seguir los protocolos establecidos a estos efectos resulta fundamental de cara a la prevención y gestión, e indirecta porque puede mejorar el ambiente laboral y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras que somos ciudadanos y ciudadanas municipales.

Con la publicación de esta Guía, que confiamos sea de interés general, se trata de reforzar la tarea formativa comenzada, fomentar valores, actitudes y habilidades y por supuesto aportar recursos y herramientas que redunden en beneficio de la convivencia y el respeto, objetivo en definitiva muy importante para esta corporación municipal..

Eduardo Maiz Olazabalaga

CONCEJAL DELEGADO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, CALIDAD Y EVALUACIÓN



Bilboko Udalaren Giza Baliabide, Kalitate eta Ebaluazio Sailak, zerbitzu publikoen kudeaketa berritzeko baliabideak eta tresnak eman nahian, “Bizikidetzaren Behatokia” izeneko unitate administratiboa sortu zuen agintaldi honen hasieran.

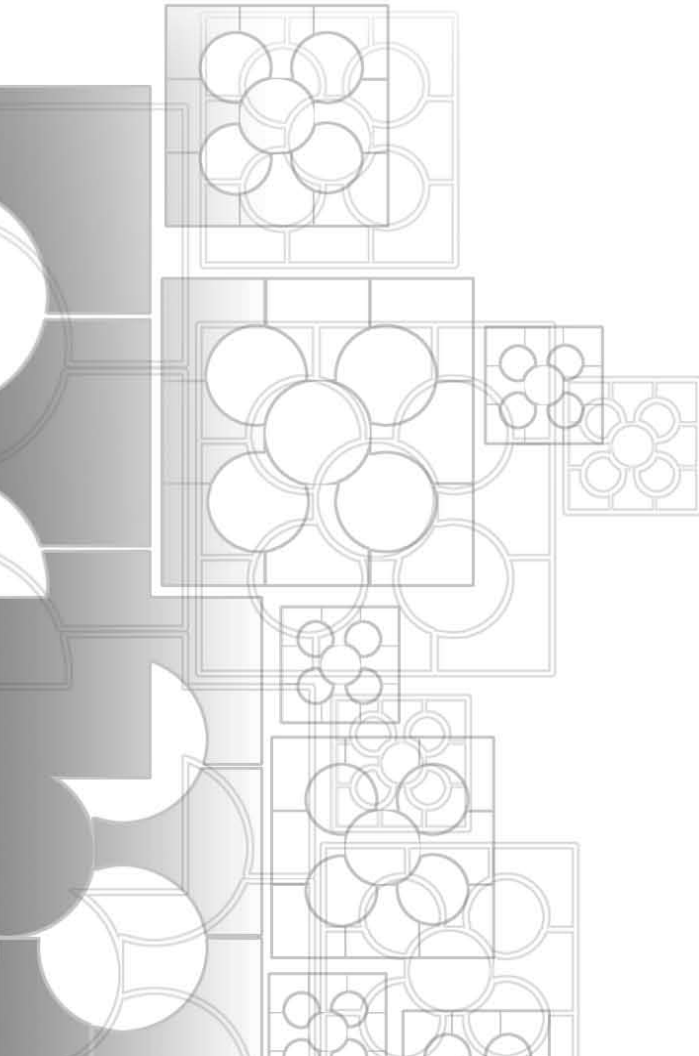
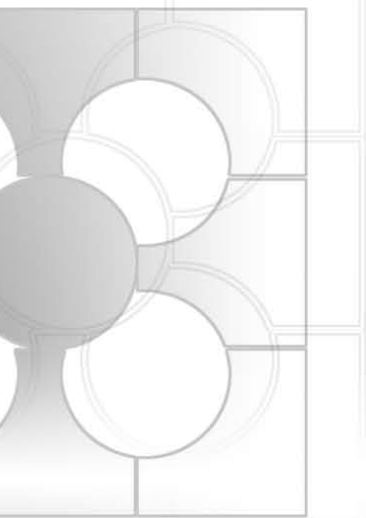
Pertsonak indibidualismorantz egiten dute gero eta gehiago eta, aldi berean, ongizate komuna gero eta gutxiago baloratzen da. Hori ikusita, herritarren arteko bizikidetzaren alde egingo zuten ekintzak eta estrategiak garatzea gomendagarria zen, beti ere, egiaztatutako metodologiekin planifikatuta eta babestuta. Hori dela eta, Behatokia helburu argi batekin jaio zen: sailen arteko elkarrizketa eta koordinazioan oinarritutako ekintzak proposatzea eta aurkeztea. Ekintza horiek bizikidetzaren prestatzeko edo, behar izanez gero, berriro ezartzeko gauzatuko dira, izaera komunitarioa sakona daukan arazoa edo auzia gertatzen denean.

Udala da herritarrengandik hurbilen dagoen erakundea; hortaz, beste gai batzuen artean, udaleko langile guztiek arlo horretako prestakuntza jaso zuten. Horregatik, bereziki eskerrak eman nahi dizkiet egoera zailei aurre egiten ikasteko eta prestatzeko interesa erakutsi duten guztiei. Izan ere, pertsona horien lanak eragin zuzena edo zeharkakoa dauka bizikidetzaren hobekuntzan. Eragin zuzena, auziak aztertze modua zein den jakitea, horiei aurre egiteko modu desberdinak zeintzuk diren jakitea, modu egokian bideratzea eta horretarako ezarritako protokoloak erabiltzea ezinbestekoa da prebentzioan eta kudeaketan. Zeharkako eragina, langileen laneko giroa eta bizi-kalitatea hobetu dezakeelako; azken batean, langileok ere herritarrak gara.

Gida hau denontzat interesgarria izango delakoan gaude. Gure helburua hasitako prestakuntza-lana sendotzea da, balioak, jarrerak eta trebetasunak bultzatzea, eta, jakina, bizikidetzaren eta errespetuaren onurarako izango diren baliabideak eta tresnak ematea. Helburu hori oso garrantzitsua da Udal honentzat.

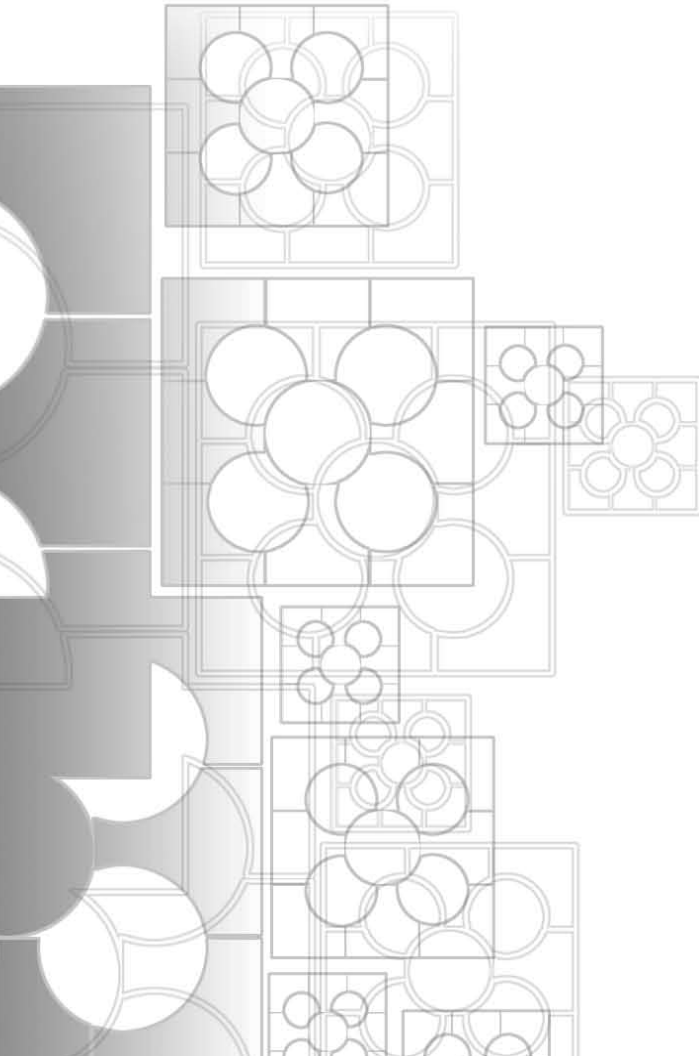
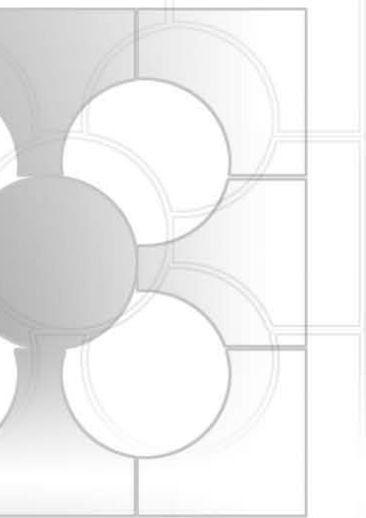
Eduardo Maiz Olazabalaga

GIZA BALIABIDE, KALITATE ETA EBALUAZIO SAILEKO ZINEGOTZI ORDEZKARIA



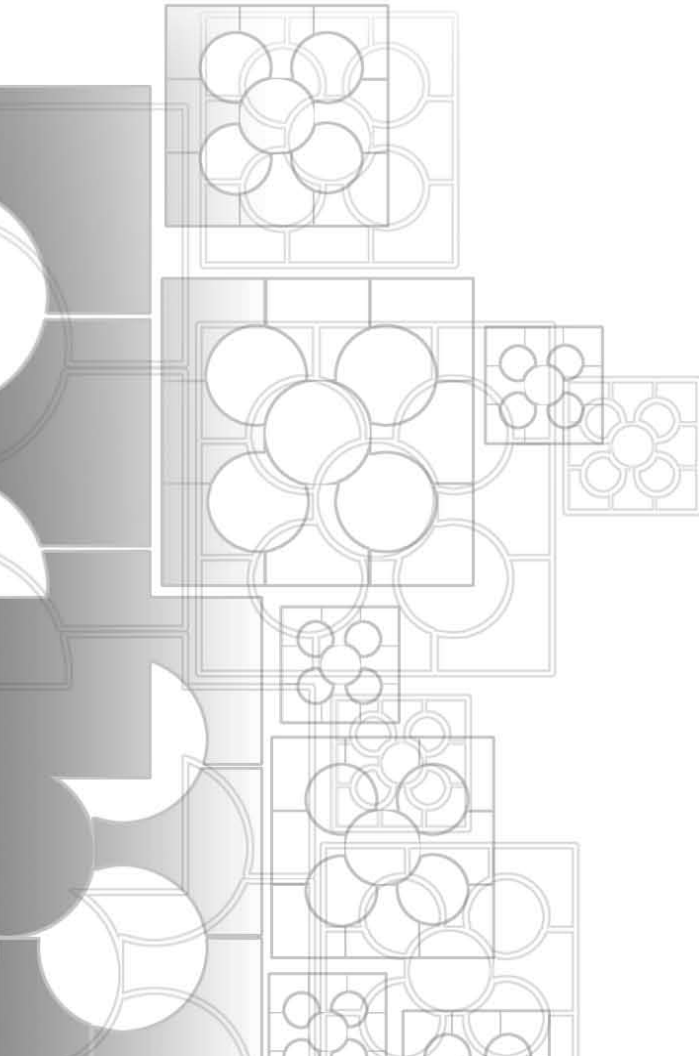
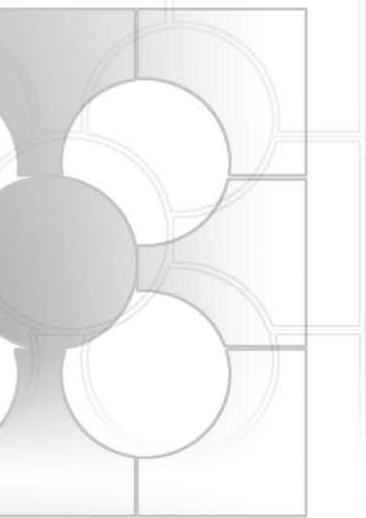
ÍNDICE

▪	Análisis de las situaciones de conflicto	3
▪	¿Qué es un Conflicto?	3
▪	¿El Conflicto es Positivo o Negativo?	3
▪	Análisis del Conflicto	3
▪	Primer Elemento: Personas	3
▪	Segundo Elemento Del Conflicto: Problema	5
▪	Tercer Elemento Del Conflicto: El Proceso	7
▪	Estilos de respuesta al conflicto	8
▪	Vías para resolver conflictos	9
▪	Herramientas de Comunicación	13
▪	¿Qué estilos de comunicación existen?	13
▪	Axiomas de la comunicación humana	17
▪	Las distorsiones y obstáculos a la comunicación	18
▪	Barreras en la Comunicación	20
▪	La Escucha	22
▪	El Parafraseo	26
▪	¿Cómo comunicarnos adecuadamente?	26
▪	Preguntar y Clarificar	29
▪	Atención Telefónica	35
▪	La actitud al Teléfono	35
▪	Estructura de la Conversación Telefónica	36
▪	Preparación y Recepción de la llamada	37
▪	Procedimientos de transformación de conflictos	45
▪	Toma de acuerdos	45
▪	La Mediación	48
▪	Mediación Formal - Informa	54
▪	Bibliografía	58
▪	Reseñas bibliográficas	58
▪	Bibliografía recomendada	59





Análisis de las situaciones
de conflicto



- Los conflictos forman parte de nuestra realidad cotidiana en todos los ámbitos de nuestra vida, en el trabajo, en la familia, etc., habitualmente los resolvemos de forma más o menos satisfactoria para todas las personas implicadas en la situación.
- Sin embargo existen otros conflictos que generan malestar y que para su abordaje nos ayudará el entender qué está sucediendo, es decir, cuál es el problema, quienes son las personas implicadas, cómo se ha llegado a ese punto. En definitiva, se debe realizar un buen análisis de la situación del conflicto.

¿Qué es un Conflicto?

Es básicamente una discrepancia entre personas, que provoca momentos de tensión que pueden perpetuarse.

¿El Conflicto es Positivo o Negativo?

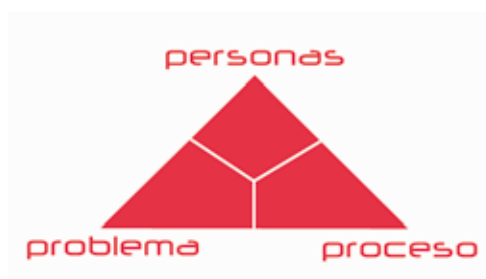
Habitualmente concebimos el conflicto como algo negativo y utilizamos términos tales como: pelea, tensión, malestar, gritos, enfados etc. para definirlo.

Pero el conflicto no es ni positivo ni negativo, depende de la solución que le hayamos dado. Si hemos optado por la pelea sin duda será negativo, pero si hemos sido capaces de resolverlo dialogando, el conflicto habrá servido para mejorar y afianzar la relación.

¿Qué elementos tiene el conflicto?

Si queremos resolver esta situación deberemos conocer qué elementos tienen los conflictos. Una vez que los conozcamos, se podrá comprobar que entender los conflictos es más sencillo de lo que parece.

El conflicto está formado básicamente por tres elementos y los tres comienzan por P. (J.P. Lederach, 1996)



Análisis del Conflicto

Vamos a analizar cada uno de los tres elementos que componen el conflicto.

Primer Elemento: PERSONAS

Dentro del elemento personas, tenemos que analizar al menos:

- La magnitud del problema
- La percepción que cada persona tiene del mismo.

▪ ¿Qué Significa La Magnitud?

La magnitud significa conocer cuánta gente se encuentra implicada en el mismo.

Habitualmente intentamos resolver los conflictos contando únicamente con las personas más directamente implicadas, olvidándonos de que estas, a su vez, están influenciadas por otras de su entorno que finalmente actúan indirectamente en el conflicto. Por eso es necesario conocer su círculo de influencia.

RECORDAR :

Algunas personas mantienen algunas opiniones por lealtad, es decir porque creen que esto puede agrandar a sus amigas, amigos, familiares etc. Si no tenemos en cuenta esto, no llegaremos a entender el conflicto en su complejidad y no llegaremos a transformarlo.

Por lo tanto en la magnitud analizaremos:

- Quién está directamente implicado/a.
- Quien lo está de forma indirecta.
- Qué personas puedan estar más afectadas.
- Qué tipo de liderazgo/ influencia tienen en el resto de las personas.
- Qué grupos existen.
- Las coaliciones, las uniones que hay entre ellos y ellas.

▪ ¿Qué Significa La Percepción?

Las personas interpretamos las cosas que vemos. Nuestros sentidos nos proveen de datos, imágenes etc., del mundo exterior. Esas imágenes y datos pasan de la realidad a nuestra mente a través de un proceso que nos permite entender qué significan. Es decir, nosotras les dotamos de contenido. Esta es la percepción. Es una interpretación que hacemos del mundo exterior. Cada persona tenemos una percepción sobre lo que ocurre, y nuestra interpretación no suele coincidir con el del resto de las personas. Por ello, cada uno de nosotros y cada una de nosotras tenemos una visión diferente de lo que ha ocurrido.

CONCLUSIONES:

El conflicto se compondrá de todas las percepciones que las personas involucradas en el conflicto tienen sobre el mismo.

No se trata de buscar una verdad, cada persona tiene la suya. Se trata de indagar para saber qué piensa cada persona. Todas esas opiniones conforman la materia sobre la que tendremos que dialogar para aproximar posturas y llegar a acuerdos.

Segundo Elemento Del Conflicto: PROBLEMA

Para entender el conflicto debemos conocer cuál es la causa del problema, porque si no conocemos la causa, no llegaremos a resolver el conflicto.

■ Causas Del Conflicto

Aunque parezca sorprendente únicamente existen cinco causas de conflicto. Temas sobre los que discutir, pelear o discrepar existen multitud, pero la motivación subyacente, la que está provocando el conflicto es de cinco tipos, (C. Moore, 1996) únicamente:

■ Tipos de conflictos

¿Qué Significa Cada Uno?

1 Conflictos de Relación

Surgen cuando existen emociones negativas, en ocasiones intensas. Es decir cuando la persona se siente irritada, ofendida, frustrada, temerosa, no está capacitada para mantener una discusión tranquila.

Existe un conflicto de relación cuando las personas tienen percepciones o estereotipos negativos sobre alguien.

También cuando hay escasa o nula COMUNICACIÓN interpersonal y hay conductas negativas repetitivas.

2 Conflictos de Información

Sucedan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre las interpretaciones de los datos.

Algunos conflictos suelen ser innecesarios y podrían ser fácilmente resolubles si se tomara conciencia de que se han basado en distintas fuentes para la obtención de la información.

3 Conflictos de Valores o Culturales

Son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidas como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto.

Valores diferentes no tienen por qué causar conflictos. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer a otras personas un conjunto de valores y no permite creencias divergentes.

4 Conflictos de interés

Surgen cuando alguna persona quiere algo (puede ser algo tangible o intangible) y para conseguirlo necesita colaborar con otra persona quizá porque sea quien lo posee o porque también lo quiera. Puede ocurrir que esta “lucha” no sea real, si no una percepción de que si uno o una lo consigue, el otro o la otra no podrá hacerlo.

Se dividen tres tipos de intereses:

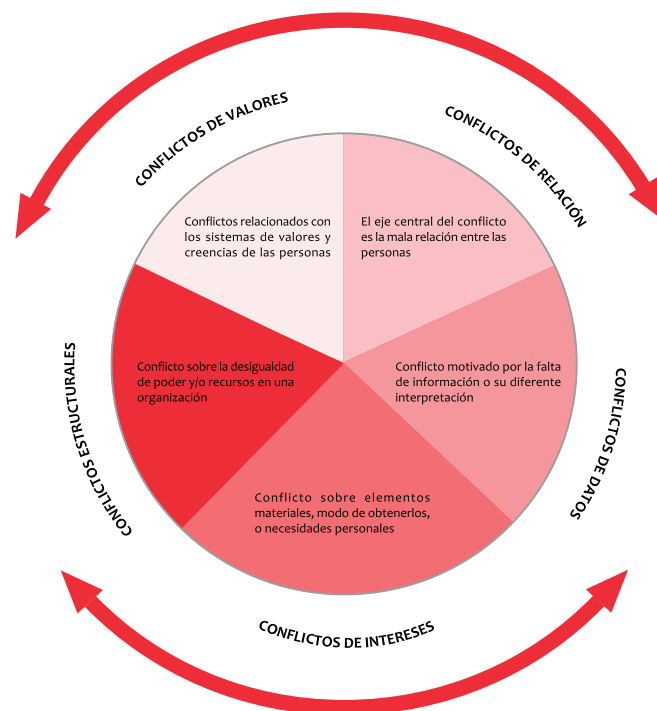
1. Sustanciales: las cuestiones tangibles, materiales, medibles. Ej.: tiempo, dinero, etc...
2. De procedimiento: el cómo hacer para conseguir la meta marcada.
3. Psicológicas: hacen referencia a las necesidades individuales, a cuestiones como, reconocimiento de pertenencia, autoestima, etc...

5 Conflictos Estructurales

Surgen cuando el diseño de una organización superior a las personas en conflicto, es la que está determinando la existencia del mismo.

Por ejemplo la organización del trabajo, que hace que las personas tengamos que colaborar. Puede constituirlo también la falta de recursos. El conflicto estructural puede provocarlo también una ley, una normativa que determina como son las cosas, más allá de nuestra voluntad.

TIPOS DE CONFLICTOS



Recordar:

Debemos conocer cuál es la causa, el origen del conflicto, para poder saber si la solución que se ha adoptado es adecuada para resolverlo.

Christopher Moore (1996) para explicar las 5 posibles causas de los conflictos.

3

Tercer Elemento Del Conflicto: EL PROCESO

▪ ¿Qué Significa?

Comprender el proceso del conflicto significa poder entender su historia: cuando surgió, cuáles han sido sus momentos más duros y por qué, en qué momento de crispación se encuentra.

Por lo tanto, entender el proceso significa tener que explorar y conocer dos aspectos:

Recordar:

CONOCER:
la historia

ATENDER:
la tensión

1. Conocer cual ha sido la trayectoria del conflicto, es decir, cual ha sido su historia. Es totalmente diferente el significado de un conflicto que acaba de originarse, que el de otro que lleve mucho tiempo de generación.

2. Atender a la tensión que exista en ese momento. Los conflictos suelen ir aumentando en tensión.

3. A este proceso se le conoce como escalada del conflicto. Si estamos ante un conflicto muy escalado, tendremos que saber que la comunicación entre las partes será prácticamente imposible.

FASES DE LA ESCALADA:

ETAPA 5. Ejemplo: ¡¡Como venga, vamos a tener más que palabras!!
Mediante la amenaza, se intenta mantener el control de la situación, agravando más el conflicto. Puede llegarse a la agresión.

ETAPA 4. Ejemplo: ¡Es una mala persona, no quiero volver a verla!
Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos o la situación de la otra persona. Se amplía la distancia y se pierde la capacidad de diálogo con la otra parte.

ETAPA 3. Ejemplo: ¡Lo que quieres es amargarme la vida!
Ésta comienza a ser “peligrosa” porque nos sentimos con legitimidad para actuar en contra de la otra persona. Nuestra mente ha construido la IMAGEN DE ENEMIGO, caracterizada por una desconfianza en todo lo que provenga de la otra parte.

ETAPA 2. Ejemplo: Aunque tenga un mal día, no es normal que me trate así.
Si esta situación se repite, nuestra capacidad para justificar el comportamiento de la otra persona decae. Los propios deseos empiezan a predominar. Aumentan los puntos en disputa.

ETAPA 1. Ejemplo: Seguro que tiene un mal día.
Se produce cuando una persona no hace lo que consideramos que debería hacer. Nuestra capacidad para justificar esa acción es amplia. Aunque se produce alguna tensión, no se concibe como conflicto.

Estilos de respuesta al conflicto

Cuando nos encontramos ante un conflicto, cada uno de nosotros y de nosotras responde de forma diferente. Todos y todas manifestamos en uno u otro momento, cinco estilos de comportamiento. Bien es cierto que utilizamos alguno más que otros. El comportamiento que más usamos es nuestra tendencia de comportamiento.

Según el autor clásico Thomas Killman, las dos variables que se combinan para determinar los cinco estilos de comportamiento son por un lado, la importancia que se le otorga al mantenimiento de la relación con la persona en conflicto y por otro la prevalencia o no de los intereses personales.

▪ Y así los CINCO ESTILOS de comportamiento se describen como:

1. COMPETIR. “EL/LA LUCHADOR/A RUDO/A”. Las personas que se comportan buscan alcanzar sus propias metas sin preocuparse de las necesidades de otras personas, ni de cómo continuará la relación. Se empeñan habitualmente en arduas batallas. El conflicto es un engorro que sólo ocurre porque las otras personas no ven lo correcto de la posición de la persona con comportamiento competitivo. Su actitud es de *yo gano, tu pierdes*. Cualquier conflicto es una buena oportunidad para demostrar su capacidad para imponerse.

2. ACOMODARSE - CEDER. “EL/LA AYUDANTE AMIGABLE”. A las personas que actúan con este estilo, el conflicto les resulta incómodo, ya que entienden que puede dañar las relaciones. Por ello prefiere ceder en su interés a favor del mantenimiento de la armonía. Aceptan la prevalencia de los intereses de la otra parte en detrimento de los propios. Su actitud es de *ceder-perder*, “por la paz un padrenuestro”.

3. EVITAR. Evita el conflicto sin satisfacer sus intereses personales ni los de la otra parte. Los encuentros con las otras personas son absolutamente impersonales. En caso de que se llegue a algún acuerdo, no se sentirá comprometido con él.
La actitud es *perder-perder*.

4. CONVENIR. Las personas que actúan con este estilo se preocupan por encontrar un acuerdo que permita a cada uno de los lados ganar algo. Su postura es la de que *todos/as tienen que ceder hasta encontrar un punto medio*.

5. COOPERAR. La persona que utiliza este estilo busca tanto satisfacer sus propios intereses como satisfacer los de los/as demás. Considera al conflicto como algo natural y útil, que manejado de forma constructiva conduce a una solución más creativa.

▪ Estas dos últimas fórmulas (convenir y cooperar) son poco utilizadas en la vida diaria. Sería interesante aprender herramientas que nos permitieran convenir y cooperar. Así podríamos pasar de fórmulas de *perder-ganar*, o *ganar-perder* que siempre producen mucha frustración a alguna de las partes a las fórmulas que permitan *ganar-ganar*.

5 ESTILOS DE RESPUESTA:

1. Competir
2. Acomodarse-Ceder
3. Evitar
4. Convenir
5. Cooperar

Vías para resolver conflictos

Existen tres vías para resolver cualquier conflicto. Es necesario decidir cuál de ellas es la más adecuada de cara a abordar cada conflicto y las consecuencias que pudiesen tener.

Las tres vías son las que a continuación se presentan:

1. Vía del Poder

Es la capacidad o las posibilidades que tiene una persona de conseguir su objetivo, haciendo que otra persona realice actuaciones que sin la influencia de la primera no haría.

No siempre el poder es negativo. Puede llegar a serlo cuando se abusa de su uso negando a la otra parte la posibilidad de defender sus intereses.

2. Vía del Derecho

El derecho es un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Este sistema determina la existencia de una serie de conductas prohibidas y un catálogo de sanciones para estas conductas, que son impuestas por el sistema judicial. La capacidad de resolución corresponde fundamentalmente al poder judicial, que resuelve en función de lo que dice la ley.

3. Vía del Interés

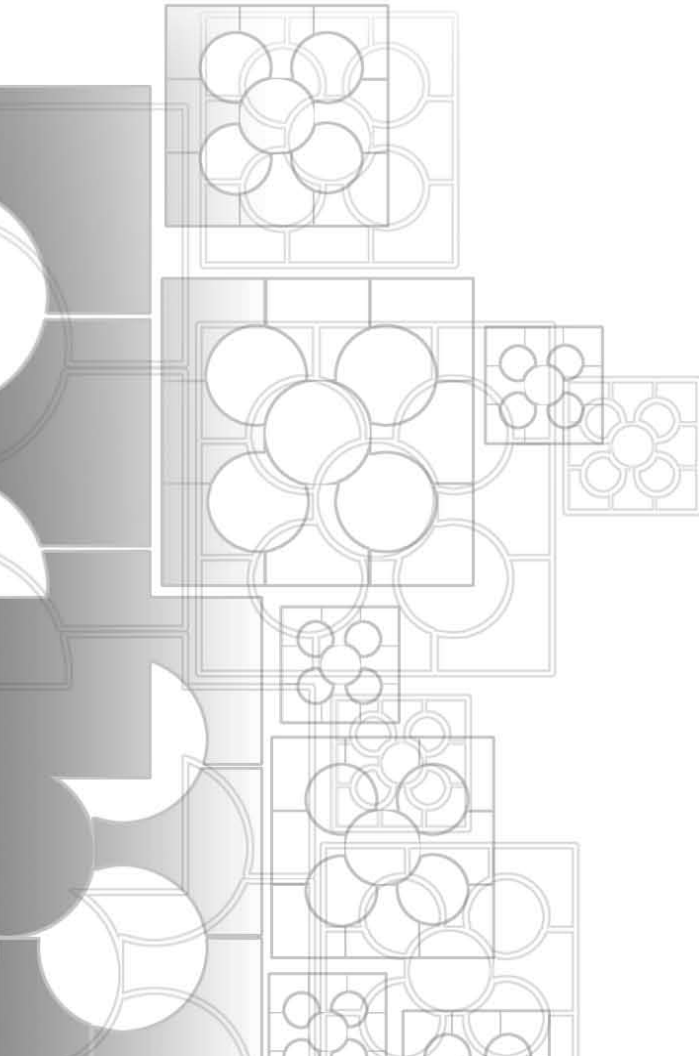
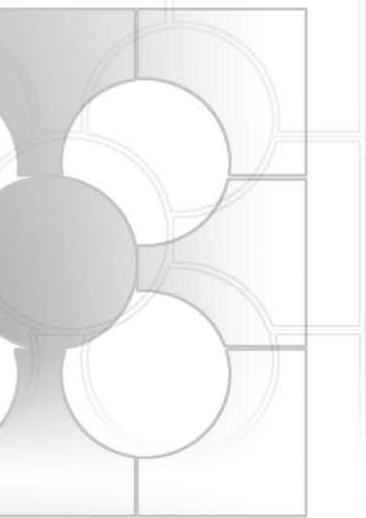
El objetivo de esta vía es llegar a un entendimiento entre las partes en conflicto de forma que les permita encontrar soluciones que satisfagan a todas ellas.

Las partes deben colaborar para encontrar una solución. Son ellas a quienes se les reserva la capacidad de decidir la solución que mejor les satisfaga, que está basada necesariamente en su interés, es decir, en lo que las partes quieren. Puede haber una tercera persona que les ayude, pero que no tiene poder de decisión, puesto que éste recae exclusivamente en las personas implicadas.

Ahora que conocemos los elementos del conflicto y las vías para abordarlos, vamos a conocer algunas herramientas y procedimientos que la vía del interés ofrece para transformarlos.

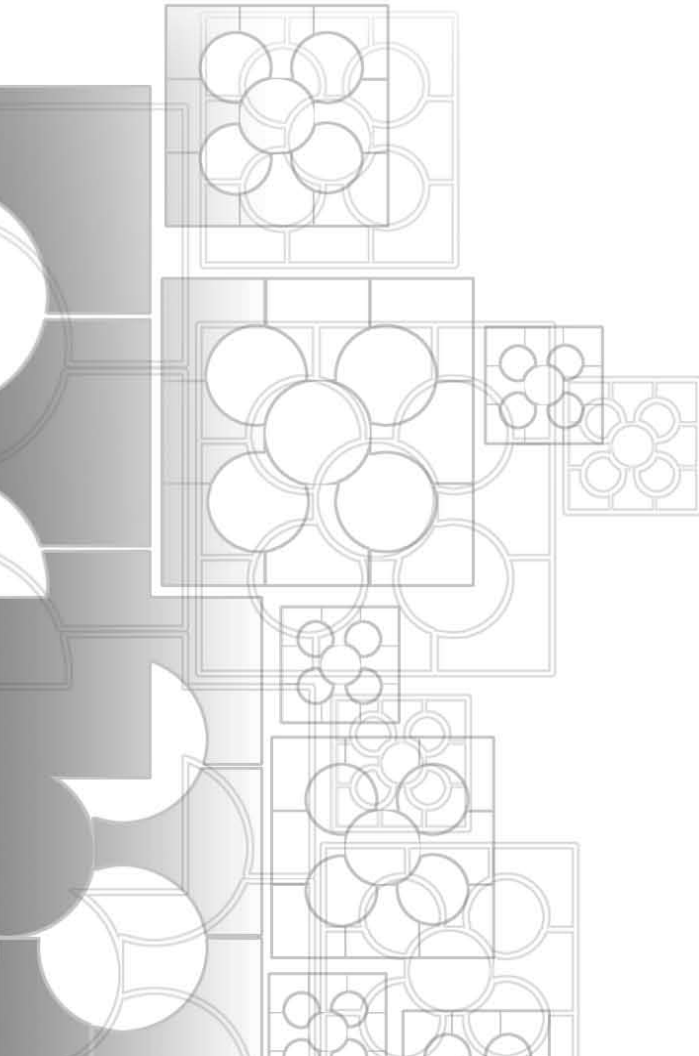
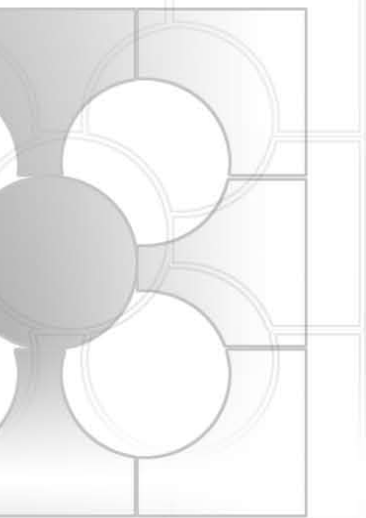
Estas son:

- Herramientas: Comunicación
- Procedimientos: Negociación y Mediación



[2]

Herramientas de
la comunicación

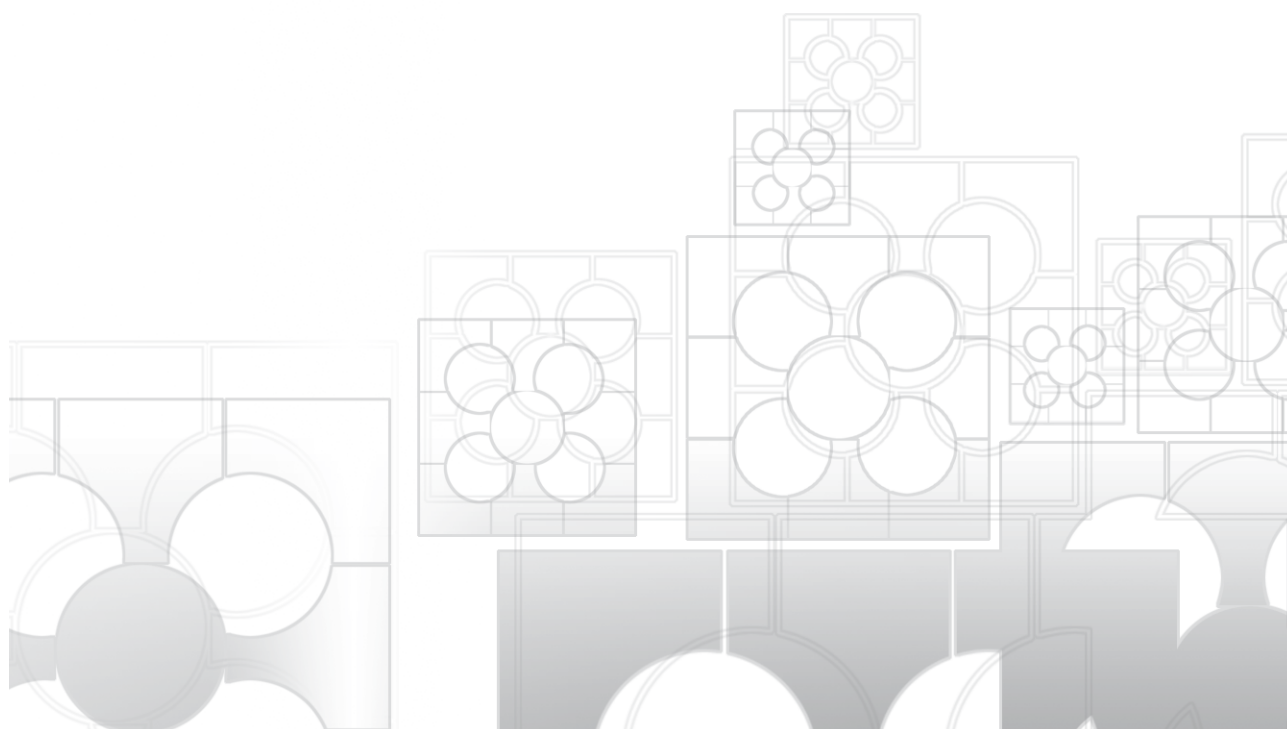


- La comunicación es una de las herramientas fundamentales para el manejo eficaz de los conflictos. Dificilmente podremos afrontar de forma exitosa un conflicto que no se entienda. Para ello necesitamos tener el máximo de información, es decir escuchar, procesar y entender los mensajes emitidos por la otra persona.
- La mala o deficiente comunicación suele estar en la base de los conflictos y es uno de los elementos favorecedores de la escalada de los mismos. Por otro lado, debemos tener en cuenta que las personas tenemos habilidades diferentes y manejamos diversos estilos de comunicación, de escucha. Estos estilos inciden directamente tanto en la forma de afrontamiento de las situaciones como en el tipo de conflictos a los que normalmente nos enfrentamos.

¿Qué estilos de comunicación existen?

Para esta pregunta existen un buen número de respuestas, la tradicional sería (Caballo, 1993):

- **COMUNICACIÓN PASIVA.** En la cual las personas no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos, pensamientos, opiniones. Quitar importancia a lo que quieren y trasgreden sus propios derechos. Son personas con una autoestima muy baja.
- **COMUNICACIÓN AGRESIVA.** Es utilizada por personas que defienden sus derechos individuales sin tener en cuenta al resto de las personas.
- **COMUNICACIÓN ASERTIVA.** Cuando se da una expresión clara de los deseos, opiniones, sentimientos respetando al resto de las personas.



	PASIVO	ASERTIVO	AGRESIVO
	Demasiado poco, demasiado tarde, nunca	Lo suficiente de las conductas apropiadas en el momento correcto	Demasiado, demasiado pronto, demasiado tarde
Conducta NO Verbal	Ojos que miran hacia abajo; voz baja; vacilaciones; negando importancia a la situación; postura hundida; puede evitar totalmente la situación; tono vacilante o de queja; risitas "falsas"	Contacto ocular directo; nivel de voz conversacional; habla fluida; gestos firmes; postura erecta; mensajes en primera persona; verbalizaciones positivas; respuestas directas a la situación	Mirada fija; habla fluida/rápida; enfrentamiento; gestos de amenaza; postura intimidatoria; mensajes impersonales.
Conducta verbal	"Quizás"; "Supongo"; "Me pregunto si podríamos"; "Solamente"; "No crees que"; "Ehh"; "Bueno"; "Realmente no es importante"; "No te molestes"	"Pienso"; "Siento"; "Quiero"; "Hagamos"; "¿Cómo podemos resolver esto?"; "¿Qué piensas?"; "¿Qué te parece?"	"Harías mejor en"; "Haz"; "Ten cuidado"; "Debes estar bromeando"; "Si no lo haces..."; "No sabes"; "Deberías"; "Mal".
Efectos	Conflictos interpersonales Desamparo Imagen pobre de uno mismo Tensión Se siente sin control Soledad No se gusta a sí mismo ni a los demás. Se siente enfadado.	Resuelve los problemas Se siente a gusto con los demás Se siente satisfecho Relajado Se siente con control Crea y fabrica la mayoría de las oportunidades Se gusta a sí mismo y a los demás	Conflictos interpersonales Frustración Imagen pobre de sí mismo Hace daño a los demás Tensión Soledad No le gustan los demás Se siente enfadado

- Estos estilos de comportamiento se basan en una serie de creencias que avalan y refuerzan su mantenimiento, tal y como se muestran en la siguiente tabla:

DERECHOS ASERTIVOS BÁSICOS	CREENCIAS QUE FAVORECEN EL COMPORTAMIENTO PASIVO	CREENCIAS QUE FAVORECEN EL COMPORTAMIENTO NO-ASERTIVO
Todas las personas tienen derecho a intentar conseguir lo que consideren mejor para ellas siempre y cuando esto no repercuta negativamente sobre otras personas.	Sólo yo tengo derecho a intentar conseguir mis objetivos y a defender mis derechos	Comportarse de forma asertiva, intentando defender mis derechos es negativo. Las otras personas se sentirán molestas y dejarán de apreciarme y considerarme su amigo/a
Todas las personas tienen derecho a ser respetadas.	Sólo yo merezco ser respetado (en esta circunstancia, aquí, etc.), porque yo soy... y los demás son... (o no son...), y, por tanto, no merecen mi respeto.	Yo no merezco el respeto de... , porque él (o ella) es..., y yo soy...
Todas las personas tienen derecho a pedir ayuda, no a exigirla, y a negarse a prestar ayuda a las demás personas	Sólo yo tengo derecho a pedir que me ayuden, y los demás no pueden negarse. Sólo yo puedo negarme a prestar ayuda.	Yo no tengo derecho a pedirle ayuda a... No puedo negarle mi ayuda a..., por mucho que me cueste ayudarle.
Todas las personas tienen derecho a sentir emociones, miedo, ira, tristeza, ansiedad, etc., y a expresarlas sin herir los sentimientos de los demás	Sólo yo tengo derecho a sentirme... y a decírselo a... Cómo se sientan ellos/as es su problema. A mí no me importa en absoluto.	Yo no tengo derecho a sentirme triste, enfadado, asustado, etc... y mucho menos a decírselo a...
Todas las personas tienen derecho a tener su propia opinión, sobre cualquier circunstancia, y a expresarla sin ofender intencionadamente a las demás personas.	Sólo yo tengo derecho a opinar sobre... Los demás no lo tienen, porque...	Yo no tengo ningún derecho a opinar sobre... Sólo... lo tiene/n porque...
Todas las personas tienen derecho a equivocarse en sus actitudes, opiniones y comportamientos.	Sólo yo puedo equivocarme, y no me importan las consecuencias que tengan mis actos u opiniones; para algo soy yo el... (o la...)	No puedo equivocarme en (opinión o comportamiento).

- Sin embargo existen otras clasificaciones, tal vez más sugerentes, Virginia Satir, tal y como cita Marínes Suares (2002) “ha realizado un estudio sobre los diferentes tipos de comunicación observados en momentos de tensión, conflicto, en el contexto de entrevistas familiares” y ha encontrado los siguientes tipos.

¿CUÁL ES LA TUYA?:

1 APLACADORA

- Consiste en: intentar desesperadamente calmar la tensión. Da la “razón” a casi todas las personas tratando permanentemente de quedar bien y buscando la aprobación de las otras personas, nutre su autoestima del reflejo que le proyectan los demás.
- Genera: rechazo, hostilidad da la sensación de “mendigar” atención.
- Creencia en la que se basa: “en la creencia de que no hay nada mejor que agradar”. Es un modelo tradicionalmente más femenino que masculino.

2 ACUSADORA

- Consiste en: “No hay mejor defensa que un buen ataque”. Son personas que no se responsabilizan de las situaciones, en seguida encuentran la forma de “acusar” a la otra persona de esta situación, no tanto para atacar como para defenderse a si mismo/a.
- Genera: rechazo, hostilidad y en ocasiones la escalada del conflicto.
- Creencia en la que se basa: “No hay que ser cobarde”.

3 IRRELEVANTE

- Consiste en: decir o hacer cosas irrelevantes a lo que están haciendo y/o diciendo los demás. Busca distraer y cambiar de rumbo para no conectar con la situación, puede ser a través de bromas para “romper el hielo”.
- Genera: confusión incertidumbre e incluso enfado si hay necesidad de tratar cuestiones importantes.
- Creencia en la que se basa: “lo importante es pasarlo bien y divertirse”.

4 SUPERRAZONABLE

- Consiste en: no expresar ningún sentimiento, “trata de hablar de manera confusa, complicada (para creer que está hablando de manera inteligente) y monocorde, así resulta aburrido y nadie puede refutar lo que se dice (Suarez 2002). Es caso es no “mojarse”, no decir ni que si, ni que no, pero enredar.
- Genera: confusión, duda en la persona que lo escucha, inseguridad.
- Creencia en la que se basa: “Hay que impresionar a las demás personas y no mostrar los puntos débiles”.

5 ABIERTA O DIRECTA

- Consiste en: mostrar congruencia entre lo que se dice y cómo se dice. Se busca comunicar para ello se utilizarán todas las estrategias necesarias, es decir, utilización de un lenguaje adecuado, expresión emocional cuando así se requiera etc.
- Genera: tranquilidad, confianza, comprensión.
- Creencia en la que se basa: “respeto a las demás personas y a una misma”.

Tipos de comunicación:

Aplacadora
Acusadora
Irrelevante
Superrazonable
Abierta o Directa

Axiomas de la comunicación humana

La Teoría de la Comunicación Humana, desarrollada por P. Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) se vertebra en torno a los CINCO AXIOMAS que a continuación se citan:

No es posible no comunicarse: Toda conducta (verbal, postural, tonal, etc.) es comunicación. No hay nada que sea lo contrario de la conducta. Silencios, inactividad, ausencia de atención etc., son conductas y por lo tanto COMUNICACIÓN, es decir, influyen en los demás.

1

Toda Comunicación tiene un aspecto de Contenido y un aspecto Relacional. El aspecto relacional es el que marca al contenido y se trata, por lo tanto de una metacomunicación (comunicación sobre la comunicación que se trata de un tipo lógico superior). Toda comunicación define una relación. La capacidad de metacomunicarse es imprescindible para una comunicación eficaz, para poder discernir el mensaje y no quedar envuelto en incongruencias.

2

- La Naturaleza de una Relación depende de la Puntuación de las Secuencias de Comunicación entre los y las Comunicantes. (Puntuación de la secuencia de los hechos)
- La Comunicación es una secuencia ininterrumpida en la que los y las participantes puntúan las secuencias, donde comienzan, donde finalizan, se establecen causalidades, etc., en definitiva se establecen patrones de intercambio (con los que se puede o no estar de acuerdo que organizan los hechos de las conductas).
- La incapacidad para metacomunicarse sobre la manera de pautar la interacción: falta de acuerdo sobre la puntuación de la secuencia de los hechos genera CONFLICTOS DE RELACIÓN. O bien, el conflicto ya existe y se discute sobre la puntuación con el objetivo de justificar el comportamiento o la actuación de cada una de las partes. Este hecho lo único que proporciona es más enfado y mayor escalada en la situación conflictiva.

3

Los Seres Humanos se Comunican tanto Digital como Analógicamente.

- **Lenguaje analógico (no verbal)**, en el lenguaje analógico podríamos diferenciar entre:
 - **Lenguaje corporal:** posturas, gestos, expresión facial, distancia corporal, etc...
 - **Paralenguaje o Metaleguaje:** entonación, ritmo, cadencia etc...

Las **características** de este lenguaje analógico serían:

- Es más arcaico y de mayor validez general.
- Es ambiguo, no posee indicadores temporales, no existe negación etc.
- Hay similitud entre la expresión y la cosa expresada.
- Transmite el aspecto relacional de la comunicación.

▪ **Lenguaje digital:** Comunicación verbal. Evolutivamente resulta más reciente que la comunicación analógica y existe una relación arbitraria entre la palabra y lo que nombra. Resulta muy importante en la transmisión de información o contenido pero no en el campo relacional.

4

Todos los Intercambios Comunicacionales son Simétricos o Complementarios según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

- **Interacción simétrica:** los participantes tienden a igualar sus conductas. Características: igualdad, diferencia mínima.
- **Interacción complementaria:** La conducta de uno complementa la de otro. Un participante en la posición superior o primaria y otro en la secundaria o inferior. Ninguno impone al otro este tipo de relación, sencillamente encajan. Puede estar establecida por el contexto social o cultural (madre-hijo, etc.).

El concepto de puntuación permite hablar de la reciprocidad de las relaciones humanas de una manera diferente de la correspondiente al modelo de conducta tradicional Estímulo-Respuesta y, a la vez, más compleja. Por último, los conceptos de relaciones simétricas y complementarias introducen los importantes aspectos referidos a la evaluación mutua y su relatividad en las relaciones interpersonales.

Las distorsiones y obstáculos a la comunicación

Una teoría sobre las distorsiones de la comunicación:

- LA TEORIA DE LAS CUATROS OREJAS. (Schultz Von Tun) ▪

1. ¿Por qué se dan las distorsiones a la comunicación?

Las distorsiones en la comunicación se producen, entre otras cosas porque las frases que decimos (y en consecuencia las que escuchamos), pueden ser interpretadas al menos de cuatro maneras. Es decir, el mensaje puede tener cuatro significados distintos como si tuviésemos cuatro orejas.

2. El contenido de la comunicación

Cada oreja representa los submensajes que contiene el mensaje que decimos.

Por lo tanto cada mensaje tiene cuatro significados: **Contenido, Llamamiento, Relación, Autoexpresión.**

- ¿Qué significa esto?

Es decir, todos los mensajes tienen cuatro aspectos.

Vamos a verlo con un ejemplo:

EJEMPLO:

Imagina que estás cenando con tu pareja. Cuando sirves el primer plato se produce esta escena:

La otra persona: ¿Qué es eso verde que tiene la sopa?

Tú: !!!!VETE A COMER CON TU MADRE!!!!

Vamos a dedicar unos minutos a pensar en qué creo que he escuchado y que ha provocado esa respuesta.

■ EMISOR/A

Vamos a analizar el significado del mensaje de la persona emisora.

■ OREJA DEL CONTENIDO.

“Hay algo verde en la Sopa.”

■ OREJA DEL LLAMAMIENTO.

Esta “oreja” recoge la acción que va implícita en cada mensaje, es decir: “**Quiere que le diga qué es esto verde.**”

■ OREJA DE LA AUTOEXPRESIÓN.

Esta “oreja” refleja lo que el emisor/la emisora quiere decir de sí mismo/a. En este caso: “**No sé qué es esto verde, por eso lo pregunto.**”

■ OREJA DE LA RELACIÓN.

Lo que quiero decir de la otra persona, si me sitúo en un plano superior, igual o inferior. En este caso se sitúa en un plano inferior: “**Yo no sé qué es y tú sí, por eso te lo pregunto.**”

■ RECEPTOR/A

Paralelamente a lo anterior, el receptor y la receptora hace la interpretación siguiente, que le hace reaccionar de este modo:

■ OREJA DEL CONTENIDO.

Esta es coincidente. Se escucha: “**Hay algo verde en la Sopa.**” Si hubiera estado en un restaurante no hubiera habido problema.

■ OREJA DEL LLAMAMIENTO.

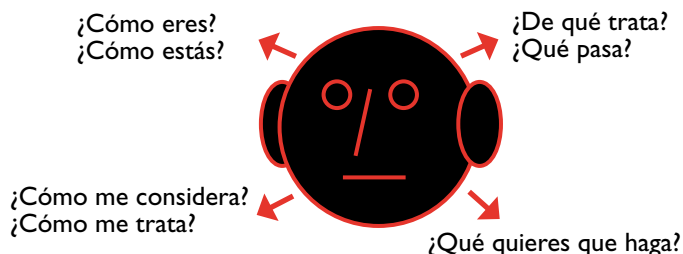
Escucha que la acción que se demanda por el emisor/la emisora es: “**Quítame esto.**”

■ OREJA DE LA AUTOEXPRESIÓN.

La persona receptora “escucha” que el emisor/la emisora quiere decir de sí mismo/a: “**Esto no me gusta.**”

■ OREJA DE LA RELACIÓN.

Desde aquí interpreta que lo que quiere decir es que no sabemos cocinar. Esto es lo que provoca la reacción de: “**¡¡¡Vete a comer con tu madre!!!**”



RECORDAR:

Los mensajes tienen más posibles significados, deberemos centrarnos en LA OREJA DEL CONTENIDO, que es la que menos distracciones crea.

En las situaciones de conflicto tendemos a escuchar con la oreja del llamamiento (que hagamos algo) o con la de relación (crítica a nuestra persona). Con el objetivo de frenar la escalada se recomienda utilizar la del contenido o la de la autoexpresión.

Barreras en la Comunicación

Este proceso comunicativo se puede ver obstaculizado por diferentes razones o barreras que impiden que se cumpla el objetivo de intercambiar esos mensajes. Las barreras las podemos dividir en tres, siguiendo el esquema de:



Por lo tanto tendríamos barreras personales de emisión, barreras ambientales (el canal) y barreras de recepción en los interlocutores.

○ Barreras personales del emisor/a

Las barreras personales más habituales en las personas emisoras son las siguientes:

- 1 Creencias previas o prejuicios: nuestros propios estereotipos, percepciones de amenaza, miedos, experiencias negativas anteriores, atribuciones etc.
- 2 Carga emocional: dificultades en controlar la ansiedad, tensión, ira, agresividad, etc.
- 3 Dificultades de lenguaje: códigos, vocabularios o registros idiomáticos diferentes entre las personas interlocutoras. Esta misma barrera la encontraremos en la persona receptora.
- 4 Dificultades en la estructura del mensaje: poco ordenado, claro, concreto o conciso.
- 5 Dificultades en el contenido del mensaje: generalizaciones (siempre, nunca etc...), juzgar y valorar las acciones de la otra persona, negación de la responsabilidad de los propios actos.
- 6 Falta de empatía: contacto visual pobre, restar importancia a la persona interlocutora.



Barreras ambientales y físicas

Normalmente las personas no somos conscientes de los efectos que provocan estas barreras en nuestra capacidad de escucha y de expresión, es decir afectan tanto a la persona emisora como a la receptora.

Algunas de estas barreras son:

- 1** Espacio y mobiliario: posibilidad de cercanía, distancia, lugar de paso, poder estar sentados o de pie, espacios excesivamente pequeños etc... Los símbolos de poder o que remarcan diferencias en el mobiliario y accesorios, sillas a distintas alturas... producen distanciamiento entre las personas.
- 2** Ruido de fondo, lo que obliga a elevar la voz y dependiendo el tipo de comunicación puede dar la impresión de actitudes agresivas.
- 3** Interrupciones: llamadas telefónicas, otras conversaciones etc...
- 4** Momento: horas próximas a la salida, los momentos previos a otras reuniones, etcétera, resultan poco adecuados para fomentar una comunicación fluida.



Barreras en la persona receptora

- 1** Dificultades de lenguaje: códigos, vocabularios o registros idiomáticos diferentes entre las personas interlocutoras.
- 2** Dificultades personales por ansiedad, tensión, preocupación, o incluso dificultades físicas, problemas de audición etc.
- 3** Creencias previas o prejuicios que provocan rechazo previo.
- 4** Falta de empatía: No ser capaz de ponerse en la piel de la otra persona para intentar comprender su punto de vista.
- 5** La persona receptora no solicita feedback: no se comprueba la correspondencia entre lo que la persona emisora ha querido expresar y lo comprendido por la persona receptora.

La Escucha

La escucha es otra de las herramientas importantes en el manejo y transformación de conflictos, por este motivo creemos importante hacer una reflexión sobre los distintos tipos de escucha que Tona Pou Font ha identificado:

LA ESCUCHA IMPACIENTE

La prisa se percibe en la persona que escucha y se contagia al que habla. No se captan los mensajes, el interlocutor o la interlocutora no se sienten comprendidos y ambos terminan con cierto nerviosismo.

Recomendaciones:

- Si hay poco tiempo: advertirlo
- Si somos impacientes: paciencia / que lo pasen por escrito...
- Si el otro pesado: preguntas concretas para reducir conversaciones

1

LA ESCUCHA NARCISISTA

El oyente está más centrado en sí mismo o en sí misma que en el otro o la otra persona. Más interesado en mostrar sus virtudes que en entender a la persona con la que habla.

Indicios: la seducción

- Ausencia de preguntas compensadas por opiniones propias y movimientos de aparente simpatía hacia el otro.

Consecuencias:

- Desequilibrio de poder en la relación, la ausencia de empatía hacia los sentimientos de quien habla y, si se queda atrapado en el juego, “la repetición de la escena del espejo de la madrastra de Blancanieves”.

2

LA ESCUCHA EGOCÉNTRICA O AUTORREFERENCIAL

Podría ser una variante de la anterior pero en general es más circunstancial.

El contenido aportado por la otra persona se aprovecha para hablar de uno o una misma, tenga o no que ver con lo que se está hablando.

Ejemplos de esto existen miles en la vida cotidiana:

- “Hoy he dormido mal...”
- “Si yo te contara, con lo que ronca mi marido...”

Causas:

La persona está cargado emocionalmente por sus propios asuntos y en cuanto tiene una oportunidad “vacía” en el primer receptor que encuentra.

Es un comportamiento social aceptado en los encuentros cotidianos en los cuales cada uno habla de lo suyo porque el entretenimiento está en eso y no en el intercambio. Son personas que cuentan con una red social pequeña y que habitualmente se sienten poco escuchadas.

Recomendaciones:

- Cuando tengas que escuchar, vacía ante estos mensajes o sensaciones que te están oprimiendo. Para poder recibir algo de los demás debemos vaciarnos un poco de nosotros mismos.

3

4

LA ESCUCHA INTERVENCIONISTA

Imposible de soportar los silencios, los tiempos muertos... gran producción de ideas y soluciones desde la propia visión, antes de comprender la situación en su totalidad.

Existe el supuesto de que uno o una tiene una posición superior a la otra persona y utiliza frases de tipo: “lo que tienes que hacer...”, “esto te pasa por...”, “a ti lo que te pasa es...”.

Imposible tolerar dudas, preocupación, la emotividad del otro. En definitiva aquello que conecta al receptor con aspectos emocionales internos. Ante lo intangible e incierto se responde con certezas y soluciones prematuras.

Sugerencia:

- Aprende a vivir con la incertidumbre y confiar en la capacidad del otro para buscar soluciones. Las preguntas son muy útiles para localizar los recursos del interlocutor.

5

LA ESCUCHA SORDA

No escuchar, dar respuestas generales, frases hechas que denotan falta de interés.

Frecuente:

- En personas ocupadas con muchos asuntos y que cuando se relajan no escuchan.
- En personas mayores que han perdido facultades para relacionarse.

Cuando la persona que escucha esta pensando y ensayando la respuesta que va a darle a la otra en cuanto se calle.

6

LA ESCUCHA DEFENSIVA

Características:

- La disposición previa a la escucha del mensaje de la otra persona.
- Existe una experiencia previa o un prejuicio que tratamos de confirmar en las nuevas experiencias.
- Se forman espirales distorsionados en las que la percepción y la creación de una creencia interna se autoalimenta, evitando cualquier cuestionamiento proveniente de la realidad. Y si la realidad se empeña en mostrarnos otra cara siempre podremos decir: “Esta es la excepción que confirma la regla”.

Variantes de la actitud previa:

- Convicción anticipada y temor generado que la otra persona “viene a pedir algo” creándose una escucha cerrada, defensiva que induce a hacer preguntas relacionadas con esas supuestas peticiones.
- Con el prejuicio de que no va a ser bien atendida por la relación que mantiene con el interlocutor, por experiencias anteriores o por el carácter desconfiado.
- Se suele dar entre personas con posiciones jerárquicas diferentes.

LA ESCUCHA "OREJA"

Esta escucha, a diferencia de la "sorda", si se interesa por la otra persona aunque en ese momento concreto lo que dice es irrelevante porque es la excusa para descargar. Tras la cual se puede conducir la comunicación hacia una relación de mejor intercambio, en la que finalmente se intentará llegar al fondo del asunto.

Importante para ejercer este tipo de escucha:

- AUTORIZARSE Y NO SENTIRSE CULPABLE.

7

LA ESCUCHA ENJUICIADORA

Suele provenir de personas muy exigentes y vanidosas. Se consideran en el derecho de criticar a la otra persona aprovechando el contenido de sus mensajes. En general el juicio es prematuro, opera antes de comprender lo que la otra persona siente.

Frases de tipo:

- "a ti lo que te pasa es..."
- "nunca te enteras"

Esta forma de comunicarse se asienta en gran medida en los estereotipos y en los estigmas, fosilizándose la idea de que una persona posee la verdad y la otra está equivocada.

Orientaciones:

- ENTENDER Y NO JUZGAR.

8

LA ESCUCHA CON ATENCIÓN FLOTANTE

Esta escucha favorece a ambas partes porque posibilita conocer lo que es esencial para el/ la que habla y permite a la persona que escucha intervenir desde los aspectos centrales.

En la atención flotante, aunque se oye toda la narración, se escucha sólo el final de lo que se está comunicando.

Variantes de la actitud previa:

- Interés real por la otra persona
- Tranquilidad personal
- Intuición
- Capacidad de abstracción y poder asociativo
- Tolerancia a las dudas y la incertidumbre
- Ser capaz de captar las propias sensaciones
- Tener cierto marco de referencia de lo que uno entiende por conceptos como: salud, bienestar, sufrimientos, contradicción
- Poder mantener una distancia optima respecto al otro, sin impregnarse y sin congelarse

9

LA ESCUCHA ACTIVA

Es la escucha que puede resultar más efectiva cuando realmente queremos comunicarnos.

¿Qué es?:

Escuchar activamente es tener y mostrar apertura a lo que la otra persona está tratando de comunicarnos, tanto con el lenguaje verbal como con el no verbal.

¿Para qué sirve?:

- Para hacer sentir escuchada a la persona.
- Para estimularla y que siga contando más cosas.
- Para asegurarnos de estar comprendiendo adecuadamente.
- Para poder ser un elemento de ayuda.

¿Cómo se hace?:

ACTITUD

- Dejando la mente en blanco.
- Centrando nuestra atención en la persona que narra.
- Tratando de entender todo lo que dice.

LENGUAJE NO VERBAL

- Manteniendo contacto visual.
- Adoptando una expresión facial de “Atención”.
- Adoptando una postura activa.
- Acompañando el discurso (asintiendo, apoyándolo...).

LENGUAJE VERBAL

- Utilizando muletillas que acompañan el discurso: “ya, si, entiendo, ajá...”
- Parafraseando o resumiendo: Este es un componente importante de la escucha, y consiste en repetir con nuestras propias palabras aquello que hemos entendido.
- Parafraseo: expresando con palabras propias lo que se ha entendido del mensaje, con ello mostramos interés y un feedback de lo que se ha comprendido y de la posible necesidad de alguna aclaración: “Si te he entendido bien...”
- Pidiendo confirmación al parafraseo resumen: “¿es así?...”
- Estando atentos a la respuesta del/la interlocutor/a.
- Reflejando sentimiento: mostrar la emoción que la otra persona está expresando, “imagino cómo te debes sentir..., me da la sensación...”

¿Cómo NO se hace?:

- Interrumpiendo, bien porque se quiere demostrar todo lo que se sabe (síndrome de experto), porque se siente “atacado” y se quiere defender sin entender bien qué es lo que la otra persona está expresando (disparo automático),
- Juzgando.
- Dando soluciones.
- Contando a la persona hablante nuestra propia experiencia sin que ésta nos la pida.
- Minimizando el problema: “no te preocupes, no es para tanto...”

10

El Parafraseo

■ PARAFRASEAR ES:

Devolver a la persona emisora, con nuestras propias palabras, aquello que hemos entendido (a nivel argumental y a nivel emocional) y percibido de lo narrado y transmitido por una persona.

■ OBJETIVOS DEL PARAFRASEO:

- Asegurarnos de estar comprendiendo en toda su dimensión lo narrado por esta persona.
- Hacer sentir a la persona escuchada.
- Dar la oportunidad de ampliar, corregir, modificar , y por lo tanto enriquecer, la narración
- Externalización del conflicto. Ver el conflicto con otros ojos, otras palabras ayuda a verlo desde otra perspectiva.
- Romper la narrativa oficial del conflicto para poder construirlo desde otra perspectiva y, por tanto, ampliar las posibles opciones y soluciones.

¿Cómo comunicarnos adecuadamente?

■ Características de la comunicación funcional.

1. Claridad de los mensajes verbales.
2. Coherencia entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal.
3. Mantener el mismo objetivo en la comunicación.
4. Capacidad de escuchar las opiniones de cada uno y cada una.

■ Rosenberg (2002) a través de su libro “Comunicación no violenta”, nos proporciona unas pautas para mejorar nuestra comunicación.

1 Observar, no evaluar.

Lo cual no quiere decir que seamos totalmente objetivas, ni que nunca hagamos evaluaciones, si no que no tomemos una evaluación como una verdad, separemos lo que son evaluaciones de observaciones.

Nuestro lenguaje está cargado de evaluaciones que se toman como verdades y que dificultan en gran manera la comunicación, especialmente entre géneros o entre generaciones.

2 Expresión de sentimientos.

Cuando podemos identificar y expresar nuestras emociones, nos resulta más fácil comunicarnos con las demás personas, porque también podemos entender mejor lo que las otras personas quieren expresar.

3 Reconocimiento de las necesidades que hay detrás de nuestros sentimientos.

Lo que digan y hagan las demás personas puede ser un estímulo, pero nunca la causa de nuestros sentimientos.

▪ Cuando alguien se comunica negativamente con nosotras y nosotros, tenemos cuatro maneras de recibir el mensaje:

1. Echarnos la culpa a nosotros mismos o a nosotras mismas.
2. Echar la culpa a otra persona.
3. Darnos cuenta de nuestros sentimientos y necesidades.
4. Darnos cuenta de los sentimientos y necesidades que oculta el mensaje negativo de la otra persona. Esta es la opción más complicada pero sin duda también es la más apropiada.

▪ Cuando se trata de desarrollar nuestra responsabilidad emocional, la mayoría de nosotros y nosotras pasamos por estas tres etapas:

1. Esclavitud emocional: en la que nos creemos responsables de los sentimientos de los y las demás.
2. Etapa ofensiva: Durante la cual nos negamos admitir que nos interesa lo que puedan sentir o necesitar los demás.
3. Liberación emocional. En la que aceptamos la plena responsabilidad de nuestros sentimientos, pero no la responsabilidad de lo que puedan sentir las demás personas, siendo conscientes al mismo tiempo de que nunca conseguiremos satisfacer nuestras necesidades a expensas de las demás personas. Esta es una de las fases emocionales necesarias para fomentar el empowerment ¹.

4 Expresión de los deseos.

De lo que queremos pedir a las demás personas para enriquecer nuestra vida. Al hablar, cuanto más claramente manifestemos qué queremos, más probable será que lo consigamos. Pasos:

▪ **Hagamos nuestras peticiones conscientes.**

Es habitual que hablemos sin saber muy bien lo que pedimos en realidad. Cuanto más claros/as nos mostremos con respecto a lo que esperamos de la otra persona, más probabilidades tenemos de que nuestras necesidades se vean satisfechas.

RECORDAR:

Características de la comunicación:

1. Claridad
2. Coherencia
3. Mantener el mismo objetivo
4. Capacidad de escuchar

- **Solicitemos la confirmación de nuestras palabras.**

Como sabemos, lo que se entiende no siempre es lo que hemos querido decir. Por lo general nos basamos en ciertas claves verbales que nos indican si lo que pretendemos transmitir, se ha entendido a nuestra entera satisfacción, Pese a todo, no tenemos la seguridad absoluta de que sea así. Para ello lo mejor será pedirle claramente una respuesta a la otra persona con el fin de saber cómo ha entendido nuestras palabras y poder corregir cualquier interpretación incorrecta.

- **Pidamos sinceridad.**

Por lo general, la sinceridad a la que aspiramos toma una de estas tres direcciones:

- Los sentimientos provocados por nuestra petición: “Me gustaría que me dijeras qué sientes con respecto a lo que acabo de decir”.
- Los pensamientos.
- Si la otra persona está dispuesta a hacer determinadas cosas que le hemos recomendado o pedido: “Quisiera que me dijeras si estas dispuesto/a.”

- **Las peticiones frente a las exigencias.**

Podemos pedir lo que estimemos conveniente, pero debemos saber que la otra persona también tiene derecho a negarse. Cuanto más censuremos o maltratemos a las demás personas o hagamos que se sientan culpables, más probable será que interpreten nuestras peticiones como exigencias.

Recordar: Características de la comunicación:

- Claridad
- Coherencia
- Mantener mismo objetivo
- Capacidad de escuchar

La comunicación es circular, constantemente se retroalimenta de las aportaciones verbales y no verbales, de nuestro o nuestra interlocutora. Una propuesta para que estas “idas y venidas” de la comunicación no interfieran en la misma y clarifique los patrones comunicativos sería:



Fuente: Salomé, J y Galland S. (1990)

¹ (empowerment) Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas (Palabras para la Igualdad. Biblioteca Básica Vecinal).

Preguntar y Clarificar

Otra herramienta para mejorar nuestra comunicación es la de Preguntar y Clarificar.

Anteriormente hemos visto la importancia que tiene entender el conflicto o la situación conflictiva en la que nos encontramos. Es también importante entender cómo se siente la otra persona, y para ello nada mejor que preguntar. Pero aquí también hay diferentes formas de hacerlo, en función de qué es lo que buscamos o lo que necesitamos.

- Marinés Suares propone un tipo de clasificación de las preguntas:

	Transformadoras	Transformadoras
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener información ▪ Definir el problema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexionar ▪ Redefinir el problema
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abiertas: para ampliar la información ▪ Cerradas: confirmar datos/hipótesis ▪ Aclaratorias: para comprender 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexivas: buscan generar procesos internos ▪ Circulares: muestran qué causas y efectos se encuentran circularmente unidas

1 Preguntas Abiertas.

En la pregunta abierta se le da la posibilidad a la interlocutora de responder en forma amplia, sin restricciones. Las preguntas abiertas comienzan por palabras como quién, qué, para qué, por qué, cuándo, dónde, cuál, cómo.

EJEMPLOS:

- ¿Qué es lo que no satisface?
- ¿Qué quieres lograr?
- ¿Por qué crees que se presenta la situación que describes?
- ¿Cuáles son las causas?

La pregunta abierta es, ante todo, respetuosa, y permite a través de la respuesta, recoger un material de información fundamental para descubrir lo que la otra persona quiere realmente transmitir.

Uno de los objetivos es ayudar a pensar, a buscar las respuestas desde otra perspectiva. Esta tipología de preguntas se basa en gran medida en la mayéutica socrática.

RECORDAR:
 “Si has conectado con la otra persona, la pregunta abierta tiene un gran poder. La pregunta genera en el interlocutor, en primera instancia, un vacío mental, vacío que tiende a ser llenado en forma casi inmediata por el mismo/a interlocutor/a”

SERGI FARRÉ (2004), se refiere a las preguntas elativas, entendiéndolas como aquellas preguntas que elicitán pensamientos, que ayudan a pensar. Son un estilo de pregunta abierta. Tal y como Farré define:

“La pregunta elativa es una pregunta abierta, que da libertad de respuesta a sus receptores, inspirándoles a menudo a reflexionar sobre aspectos importantes de la situación conflictual, compartiendo la responsabilidad acerca de la relación o del conflicto con la persona cuestionada. (...). En esencia, la pregunta elativa nos sirve para obtener información, pero sobre todo para que las personas en conflicto reflexionen (...)”

2 Preguntas Cerradas.

La pregunta cerrada restringe a la persona interlocutora a responder sí o no.

EJEMPLOS:

- ¿Vas a comprar?
- ¿Quieres ir?
- ¿Te gusta ir al monte?

Por la misma razón que la pregunta abierta tiende a crear relación, la pregunta cerrada tiende a romperla, pues sólo da dos opciones, bloqueando que emerja toda la información que el/la interlocutor/a tiene disponible. Hay que realizarlas con precaución ya que muchas de estas preguntas inducen respuestas, resultan coercitivas, o incluso lo que se busca no es recoger información sino confirmar una hipótesis previa o interpretaciones sobre el hecho. Produciéndose una recogida de información “por descarte” más que de la narración completa.

Sin embargo, en el caso de personas dilatantes que no logran concretar y demandan un tiempo extenso, la pregunta cerrada puede ser útil, pues exige que el/la interlocutor/a directamente tome una decisión. Asimismo resultan muy apropiadas cuando lo que se necesita es concretar un dato o ceñirse a una cuestión.

3 Preguntas Circulares.

Las preguntas circulares, nacen de la teoría sistémica e implican que no hay causa efecto, sino que las causa y efectos se encuentran “circularmente unidos”. Es una forma de conectar las acciones como parte de una historia o de una narración. Entre sus efectos, liberar de la culpa y promocionan la relación.

Estas preguntas adoptan en gran medida la forma de una metacomunicación² sobre la conducta de los demás, facilita la empatía y se evitan los peligros de la autorreferencia.

Entre las preguntas circulares encontramos dos tipos:

- Preguntas descriptivas circulares

Se utilizan para explorar comportamientos.

Por ejemplo:

- ¿Qué hace Ana mientras los chavales están en la plaza?
- ¿Qué hace su familia mientras Maider y tú discutís por los ruidos en la escalera?

▪ Preguntas reflexivas circulares

Estas preguntas producen una “interacción facilitadora”, su efecto sería generativo y creativo.

- ¿Cómo crees que a Luis le ayudaría a saber que quieres solucionar el tema?
- ¿Cómo crees que esta situación está afectando a Aitor?

Dos preguntas circulares que abren nuevas vías:

1. ¿Qué piensas que es lo que la otra parte no puede escuchar de lo que estás diciendo?
2. ¿Qué piensas que es lo que la otra parte te ha estado queriendo decir y que tú no has podido escuchar?

En resumen: “Si has conectado con la otra persona, la pregunta abierta tiene gran poder.

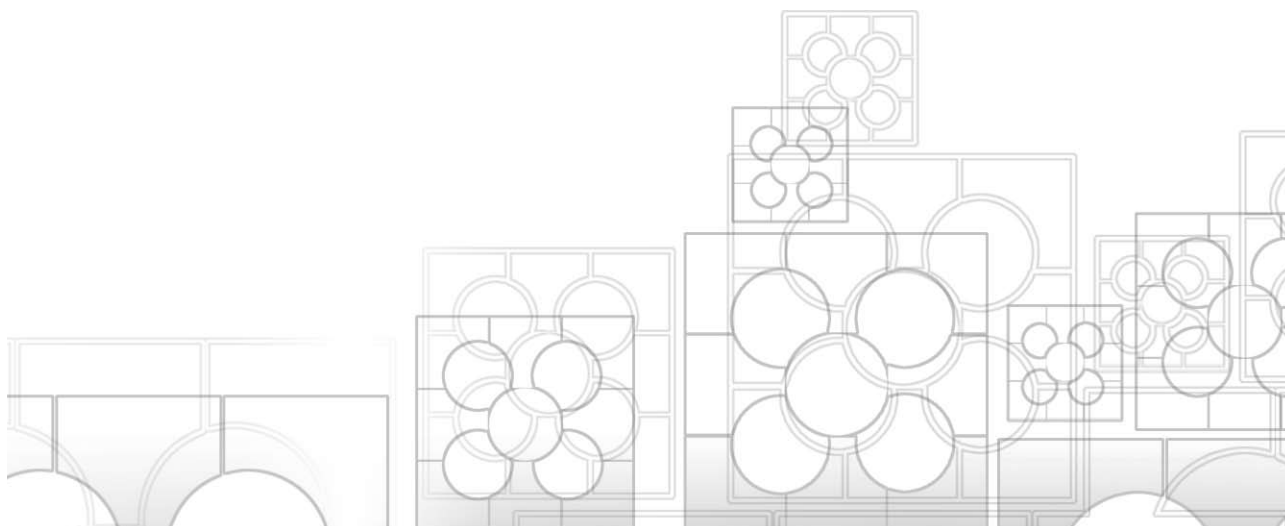
La pregunta genera en el interlocutor, en primera instancia, un vacío mental, vacío que tiende a ser llenado en forma casi inmediata por el mismo/a interlocutor/a”.

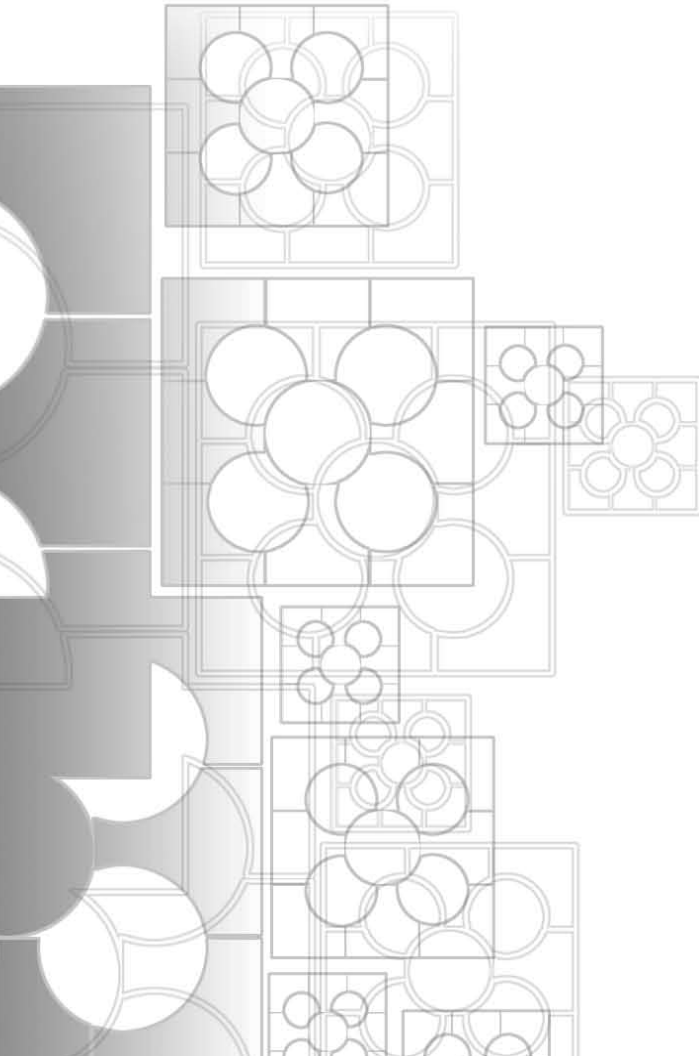
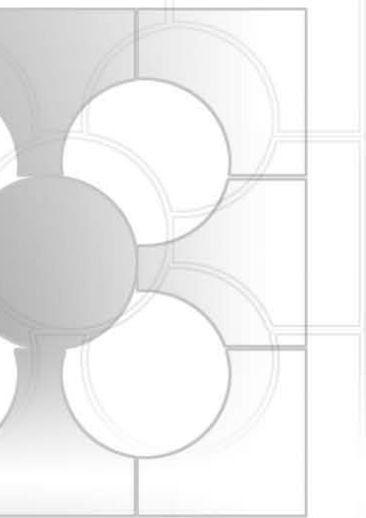
²La metacomunicación es comunicación sobre la comunicación. La confusión entre comunicación y metacomunicación produce inevitablemente paradojas, porque pertenecen a tipos lógicos diferentes. En la esfera de la interacción la metacomunicación sirve siempre para señalar el contexto. Este contexto determina cómo debe entenderse y evaluarse la conducta. Sólo mediante la metacomunicación puede clarificarse si dos partes interactuantes están “representando” el rol de adversarios o lo asumen en “serio”. (...) Todos los modos existentes de comunicación pueden utilizarse como modalidades de metacomunicación a nivel interpersonal. (...)

Tipos lógicos: Se debe distinguir entre una clase (conjunto) y los elementos de esa clase. Un enunciado referido a una clase manifiesta un nivel superior de abstracción (en otras palabras, es un tipo lógico superior que un enunciado referido a los elementos de una clase o conjunto).

La diferenciación de los tipos lógicos propuesta por Whitehead y Russell en su “Tª de los tipos lógicos” reviste una importancia fundamental en la comunicación humana. El hecho de que los enunciados pertenecen a diferentes tipos lógicos pueden referirse a una clase como un todo o a uno de sus elementos, significan que pueden usarse para realizar comentarios recíprocos (metacomunicación).

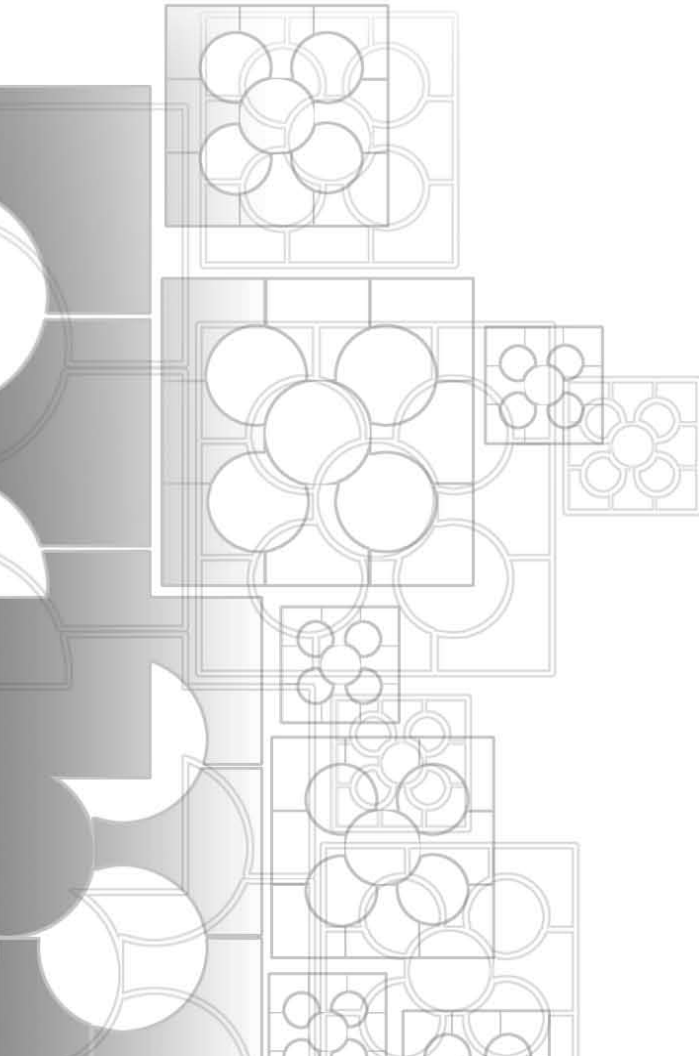
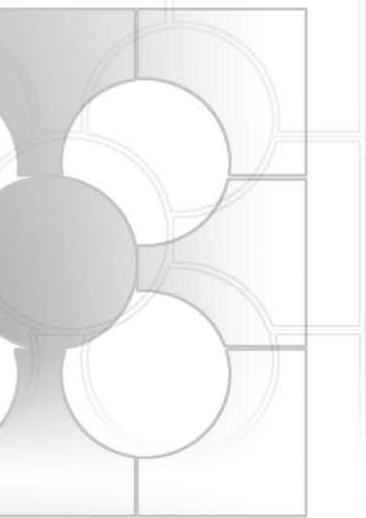
(Simon, Stierlin y Wynne, 1993)





[3]

Atención telefónica



Atención Telefónica

- Lo que caracteriza esencialmente al teléfono como modelo de comunicación social es su posibilidad de llevar a cabo una comunicación interpersonal entre dos personas. Esta posibilidad de intercomunicación es en la actualidad una de las bases en la que se sustenta nuestro día a día. El potencial comunicativo del teléfono es enorme.
- La carencia del elemento visual, hace que la imaginación juegue un papel muy importante en cualquier conversación telefónica. De hecho, la propia imaginación condiciona la fructuosidad de la propia comunicación.
- Las limitaciones que lleva implícitas se derivan de la falta de presencia física, y quedan en segundo plano ante sus innumerables ventajas.

Vamos a ver en primer lugar las **VENTAJAS** derivadas del uso del teléfono:

Ventajas del teléfono:

- Es un mundo necesitado de atención personal, el teléfono ayuda a cubrir ese vacío de comunicación.
- La agilidad de comunicación es indiscutible. Es el modo de comunicación más sencillo y rápido.
- El carácter bidireccional de su comunicación que admite la pregunta y la respuesta inmediata.
- Nos permite conocer la opinión y la postura de nuestro interlocutor/a de forma instantánea. No tiene rival en la rapidez de respuesta.

Inconvenientes del Teléfono:

- El teléfono da al o la interlocutor/a una mayor posibilidad de defensa o de rechazo eventual.
- El teléfono lleva consigo el riesgo de molestar a la persona que hemos telefoneado porque perturbamos su quehacer diario.
- El hecho de disponer de toda riqueza del lenguaje no significa que ésta sea aplicada íntegramente, y sobre todo, que su aplicación sea efectiva, y ello por diversas causas:
 - El conocimiento que del lenguaje, de su estructura y funcionalidad tengan los/as interlocutores/as.
 - La capacidad expositiva de los/as interlocutores/as.

La actitud al teléfono:

Existen unas pautas básicas que debemos seguir cuando hablamos por teléfono:

- Cuidar la postura corporal, esto transmite una actitud de escucha.
- Relajarse.
- Sonreír: La sonrisa se “oye” al teléfono. La sonrisa es contagiosa.
- Concentrarse: La falta de atención que tú tienes hacia tu interlocutor o interlocutora se percibe perfectamente.

Debemos seguir estas pautas básicas durante toda la llamada telefónica imaginándonos que estamos siempre frente al interlocutor o la interlocutora, porque aunque éste/a no nos ve, nuestra actitud se percibe por teléfono.

PAUTAS BÁSICAS:

- Cuidar la postura corporal
- Relajarse
- Sonreír
- Concentrarse

Estructura de la Conversación Telefónica

La conversación telefónica para conseguir un objetivo concreto se debe dividir en una serie de fases. La carencia del elemento visual, hace que la imaginación juegue un papel muy importante en cualquier conversación telefónica. De hecho, la propia imaginación condiciona la fructuosidad de la propia comunicación.

Estas fases son las siguientes:

1. Toma de contacto
2. Detección de necesidades
3. Argumentación
4. Conclusión

1. Toma de contacto:

De las primeras palabras de una conversación telefónica depende en gran medida el éxito de nuestra misión.

Conviene recordar el esquema EPISS y aplicarlo en la toma de contacto.

- El esquema EPISS es el siguiente:
 - Educación
 - Presentación
 - Identificación
 - Simpatía
 - Sonrisa

2. Detección de necesidades

Se trata de determinar con precisión el problema del/la usuario/a, o lo que es lo mismo, lo que interesa a nuestro/a interlocutor/a. Para ello debemos hacer preguntas, tanto abiertas como cerradas y orientar la argumentación según el tipo de problema y el tipo de persona que se pone en contacto con nosotros/as.

Es muy importante realizar la detección de necesidades haciendo preguntas siempre de forma positiva, con el fin de recoger una respuesta del mismo sentido.

Resulta imprescindible para esto utilizar preguntas informativas (abiertas) para:

- Centrar al o la interlocutor/a en el tema.
- Involucrarle/a en la conversación.
- Descubrirle/a sus necesidades evidentes u ocultas.

Utilizar preguntas de control (cerradas) para comprobar:

- Si el/la interlocutor/a sigue atento/a a la conversación.
- Si comprende nuestros razonamientos.
- Si está de acuerdo con ellos.

Debemos seguir estas pautas básicas durante toda la llamada telefónica imaginándonos que estamos siempre frente al o la interlocutor/a, porque aunque éste/a no nos ve, nuestra actitud se percibe por teléfono.

FASES DE LA CONVERSACIÓN:

1. Toma de contacto

2. Detección de necesidades

3. Argumentación

4. Conclusión

▪ 3. Argumentación:

En general, a través del teléfono resolvemos las consultas y solventamos las dudas o las reclamaciones del o de la interlocutor/a. Cuando informamos al o la interlocutor/a de algo que nos solicita debemos ser claros/as y concisos/as y tener en cuenta que el o la interlocutor/a al teléfono demanda brevedad.

Por otra parte, nunca debemos olvidar que la otra persona puede que se encuentre en ese momento esperando ser atendido/a y no debemos alargar innecesariamente conversaciones que pueden relegarla a un segundo plano.

▪ 4. La Conclusión:

La conclusión de la llamada telefónica debe ser, al igual que el inicio, positiva.

Hay una serie de factores que pueden considerarse normas de actuación que ayudan a hacer más efectiva la conclusión de la llamada. Básicamente podemos citar los siguientes:

Manifiestar una actitud positiva.

Despedirse del o de la interlocutor/a utilizando su nombre.

Asegurarse de que el motivo de la llamada ha sido resuelto de manera satisfactoria.

Al teléfono debemos ser cuidadosos/as con el lenguaje que utilicemos, ya que hay palabras y expresiones que podrían originar malas interpretaciones por parte del o de la interlocutor/a.

Por tanto, deben evitarse:

- Las fórmulas hechas.
- Las expresiones negativas.
- Las expresiones contrarias / Fórmulas agresivas.
- Las expresiones que denotan inferioridad.
- Las falsas alusiones a la confianza.
- Las frases de relleno: toda expresión empleada para rellenar un vacío en la conversación.
- Las expresiones personales: toda expresión que nos refuerce en perjuicio del o de la interlocutor/a y que termina por cansar a éste/a. Siempre se debe guardar una relación de igualdad entre el/la interlocutor/a y la persona que coge el teléfono.

Preparación y Recepción de la llamada

Preparar una llamada tanto antes de su realización como de la recepción, nos aportará ventajas para dar soluciones.

RECORDAR:

Si nos situamos en posiciones anulamos la posibilidad de llegar a acuerdos. Las posiciones son casi siempre incompatibles, puede conseguirlo cualquiera de las partes, así que la forma es muy adversarial, una persona gana y otra pierde.

Realización de la llamada:

El estilo debe ser siempre POSITIVO. Deben evitarse a toda costa:

- Las expresiones o frases con giro negativo: “¿No tiene necesidad de nada?”, “No puedo prometerle nada...”
- Las expresiones que frenan: “absolutamente nada, no en absoluto... Se equivoca usted, por supuesto que no.”
- Las expresiones dubitativas, que dan lugar a dudas: “creo que, pienso que, sin duda, al menos, bastante, un poco, eventualmente, quería decirle, etc...”
- Las expresiones condicionales: “debería usted, podría usted, nosotros podríamos, si usted tomase, si usted hiciera, sería interesante, etc...”
- Las falsas llamadas a la confianza: “créame, francamente, sinceramente, entre nosotros, etc...”
- Las expresiones comodín: “quiero decir, permítame que le diga, digamos que, de todos modos, sin duda...”
- Las expresiones serviles: “perdone que le haga perder su tiempo, tardaré sólo un momento, sin compromiso...”
- Las expresiones personales: “yo, a mí, a mi compañía, mis servicios...”
- Se debe hablar en presente siempre que sea posible.

RECORDAR:

Contamos con la posibilidad de llegar a los intereses y encontrar muchas más soluciones de las que podemos imaginar... en muchos casos la emoción nos puede y nos peleamos sin innecesariamente.

Recepción llamadas:

Esquema para la recepción de llamadas. A continuación, vamos a exponer dos esquemas que resultan muy útiles para seguir en la recepción de las llamadas:

ESQUEMA “HOT”:

Este esquema responde a las tres posibilidades que se pueden dar cuando se recibe una llamada. Es decir, puede la misma persona resolver el problema, tener que pasar una llamada a una tercera persona o simplemente limitarse a tomar nota del mensaje.

H. Hazlo tú mismo/a

O. Otro/a

T. Toma el mensaje

H: HAZLO TÚ MISMO/A

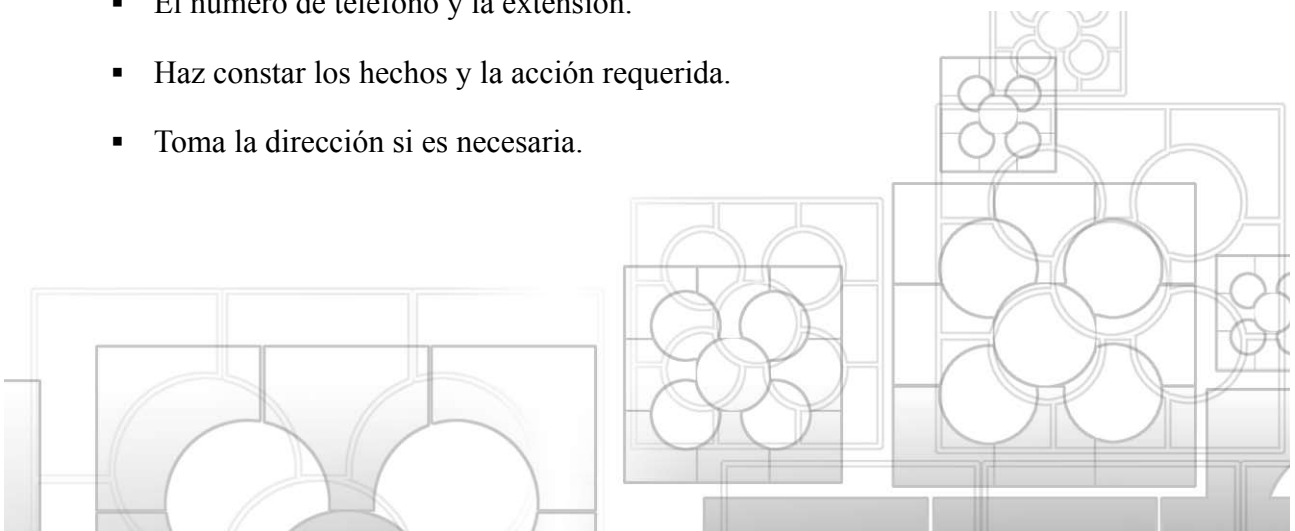
- Aprecia el punto de vista de la persona que ha llamado.
- Toma los detalles precisos.
- Contesta con claridad y precisión.
- Ayuda amistosa y considerablemente.
- Asegúrate de que lo han entendido.
- Haz lo posible por ayudar a tu interlocutor/a.

O: OTRO (DIRECCIONAMIENTO):

- Busca a la persona adecuada con rapidez.
- Transfiere correctamente la llamada.
- Da el nombre y los detalles de quién llama.
- Resume los hechos con claridad y precisión.
- Asegúrate de que tu interlocutor/a ha sido conectado.
- Hazle sentir que está recibiendo en todo momento una atención personal.

T: TOMA EL MENSAJE:

- Escribe con claridad el nombre de quién llama y los datos (teléfono, empresa, cargo, etc.).
- El número de teléfono y la extensión.
- Haz constar los hechos y la acción requerida.
- Toma la dirección si es necesaria.



ESQUEMA “RADAR”:

R. Responde

A. Atiende

D. Decide

A. Anuncia

R. Resuelve

R: RESPONDE

- Di: “Nombre de la empresa/institución”, “Buenos días”.
- Si estás disponible, atiende a la llamada.
- Si no estás disponible, concierta una nueva llamada.

A: ATIENDE:

- Escucha atentamente, no interrumpas.
- Consigue el nombre del/la interlocutor/a y los detalles de la llamada.
- Repite el nombre y deletréaselo si es necesario.
- Trata todo el asunto de modo amistoso e interesado.
- Confirma que tú le estás escuchando.
- Indica que le has comprendido.

D: DECIDE:

- Resuelve tú mismo/a.
- Pásalo a otro/a.
- Toma el mensaje.

A: ANUNCIA:

- La acción que vas a tomar.
- Procura sentir un sincero deseo de colaborar.

R: RESUELVE:

- Asegurándote de quién llame quede convencido/a de tu deseo de colaborar.
- Di “adiós” amablemente.
- Utiliza el nombre de quién habla.
- Cuelga el teléfono en posición correcta.

EL MÉTODO ECO PARA UN PERFECTO DOMINIO DEL TELÉFONO

EFICACIA: Estar concentrado/a

- Escucha bien a tu interlocutor/a, y solamente a él/ella.
- Descuelga a lo sumo tres líneas al mismo tiempo.
- Interrumpe cualquier otra actividad (lectura, conversación, escritura).

CORDIALIDAD: Que te noten bien

- Articula, todas las voces son audibles; es la deficiencia de articulación lo que la hace inaudible.
- Controla tu dicción: habla lentamente, parecerás más seguro de ti.
- Adapta tu entonación, tu acento, tu lenguaje a tu interlocutor/a para estar “en onda” con él/ella.
- Sonríe: la sonrisa se oye, hace la voz más agradable.
- Sé cálido/a: da seguridad al interlocutor/a que no te ve.

ORGANIZACIÓN: Se profesional

- Toma notas para:
- Tener las ideas claras.
- Acortar la duración de la conversación.
- Archivar directamente la anotación en la carpeta correspondencia.

ORGANIZA TU PUESTO DE TRABAJO:

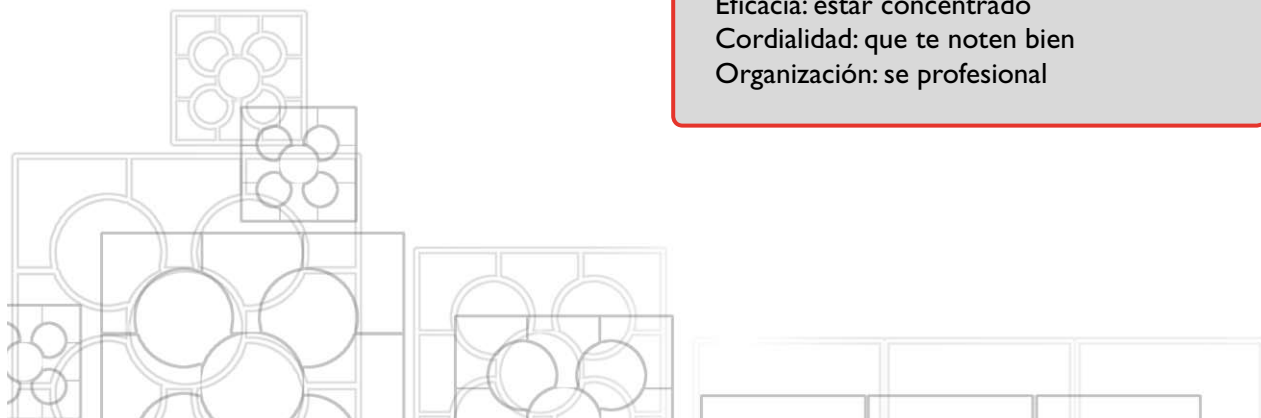
Las llamadas repetitivas deben apoyarse en una “guía de conversación” (guión) a tener ante los ojos; ejemplo: cómo llegar a tu empresa.

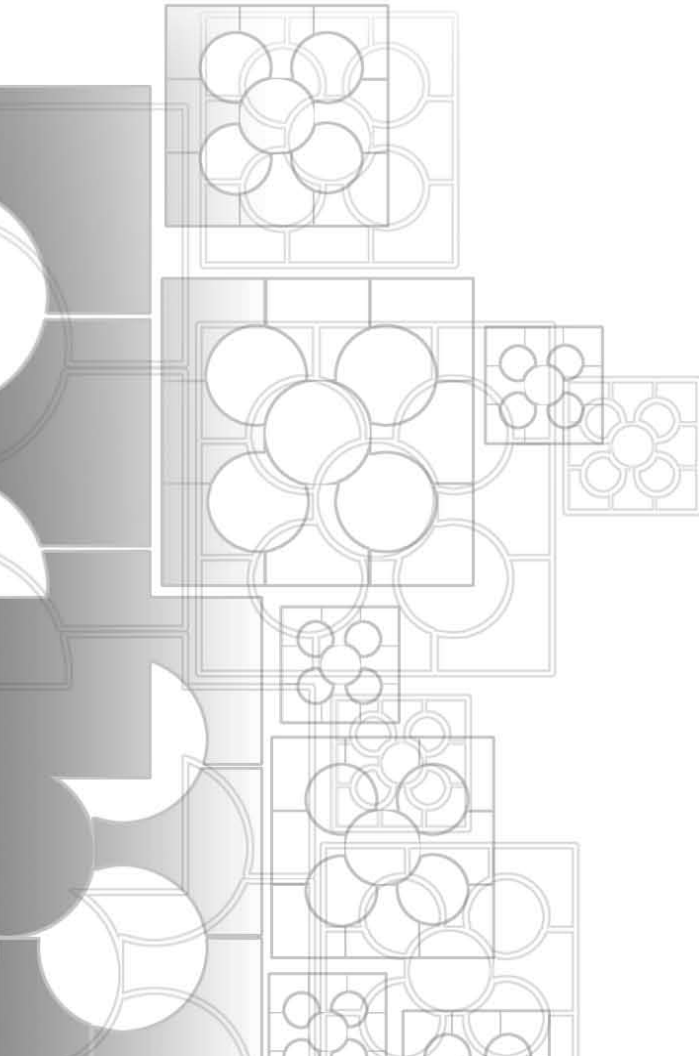
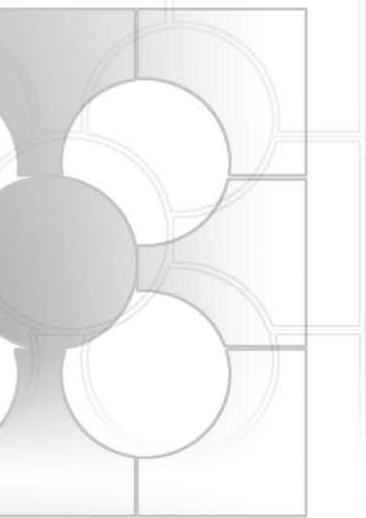
Los números e informaciones solicitados con frecuencia deben estar colocados al alcance de la vista.

Adopta una actitud cómoda, la espalda derecha para respirar mejor, bien apoyado/a sobre los dos pies para sentirte más seguro de ti.

MÉTODO ECO:

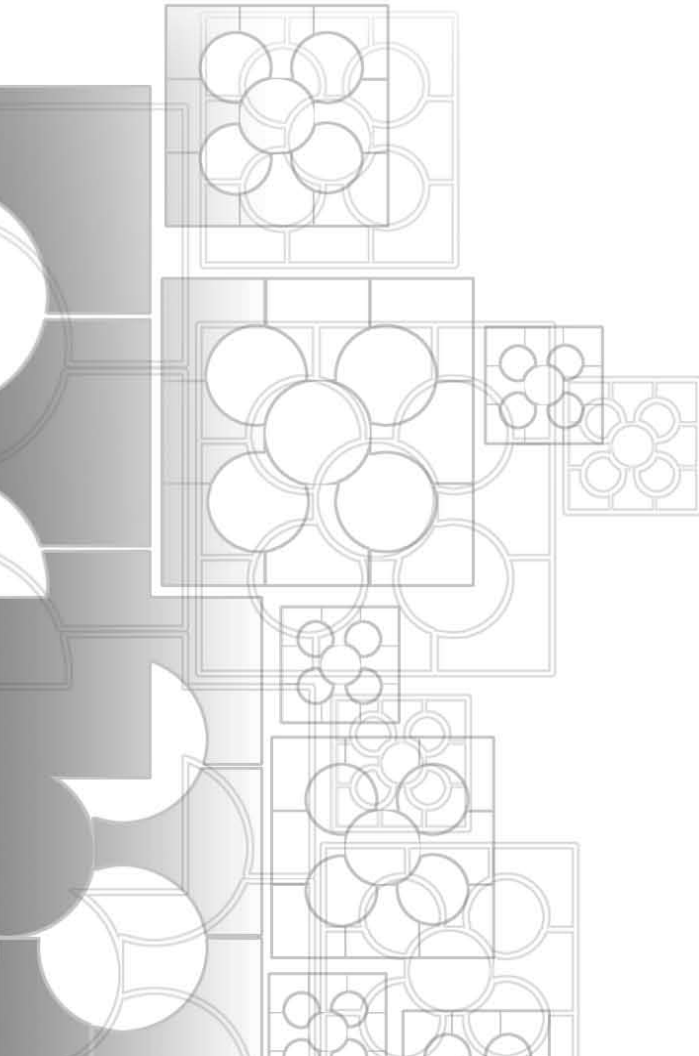
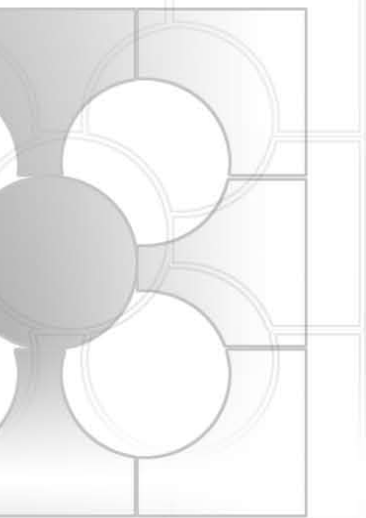
Eficacia: estar concentrado
 Cordialidad: que te noten bien
 Organización: se profesional





[4]

Procedimiento de
transformación de conflictos



Toma de acuerdos

▪ ¿Qué es Negociar?

A lo largo del día se producen muchas situaciones en las que tenemos que llegar a acuerdos con las personas de nuestro entorno. Esto es negociar, es decir, es una actividad que realizamos habitualmente y que nos permite llegar a acuerdos. La mayoría del tiempo la utilizamos sin ser conscientes de que la estamos poniendo en marcha.

▪ ¿Cuales son los Elementos Básicos de la Negociación?

Vamos a aprenderlos para poder manejarlos en las negociaciones que tenemos y así nos saldrán mejor.

1

Posiciones, diferentes a Intereses

Cuando negociamos, queremos conseguir algo y tenemos unas razones para querer conseguir lo que pedimos. Estos elementos, que parecen básicos, tienen más importancia de lo que parece ¿por qué?

Porque lo que decimos que queremos en negociación se llaman POSICIONES

Las razones -que muchas veces no decimos- por las que pedimos lo que queremos, se llaman INTERESES. Hay que tener mucho cuidado porque para poder llegar a acuerdos no podemos centrarnos en las posiciones, deberemos explorar cuáles son nuestros intereses.

EJEMPLO:

Imagina que un día de verano os levantáis y hace estupendo. Miras por la ventana y decides que quieres ir a la playa y dices: ¿Nos vamos a la playa? En ese momento, tu marido, compañero, compañera, hija, hijo o quien tú elijas está en la misma situación, se ha levantado y comprobado que hace un tiempo estupendo y casi al mismo tiempo dice: Hace un día estupendo, ¿por qué no nos vamos a pasar el día a Donostia? Y aquí empieza la negociación.

Vamos a ver qué significan en la práctica los elementos principales de la negociación:

▪ POSICIONES:

La posición es lo que digo que quiero. Suele plantearse al comienzo de la negociación, es decir:

Quiero ir a la playa.

Pero la otra parte también quiere algo, también tiene su POSICIÓN, que en este caso sería:

Pues yo quiero ir a Donostia.

Ahora hay que tener mucho cuidado, porque estamos acostumbradas a entablar las conversaciones e intentar llegar a acuerdos a partir de estas frases, que reflejan posiciones. Pero las posibilidades de que esto se convierta en una pelea son muy grandes. Para que esto no ocurra hay que convertir las posiciones en intereses.

Por lo tanto, si nos centramos en las posiciones es probable que haya una discusión. Cada persona utilizará todos sus “argumentos” o su poder, o su mal genio para imponerse...y quedaremos frustrados/as, enfadados/as y es probable que, o no vayamos a ningún sitio o vayamos donde no queremos, o incluso aunque nos salgamos con la nuestra, es decir, vayamos a la playa, al final no nos merezca la pena...

Hay que convertir las posiciones en intereses

▪ ¿Cómo Pasar a Los INTERESES?

Cuando “negociamos” queremos algo, pero ese algo lo queremos por una razón:

En este caso, podemos querer ir a la playa porque:

- Hace buen tiempo y este verano está teniendo pocos días de buen tiempo.
- Quieres pasar un día relajado.
- Quieres darte un baño en el mar.
- Quieres disfrutar del aire libre.
- Quieres estar un poco morena.
- Quieres hacer algo juntos.

Pero la otra persona en negociación, también tiene sus razones para querer ir a Donostia, que pueden ser:

- Disfrutar de este buen día.
- Hacer algo distinto, salir de la rutina.
- Dar un paseo.
- Hacer algo juntos.
- Comer bien y fuera de casa.
- Ir a algún lado un poco lejos para que parezca más una excursión y pasar todo el día fuera.

VES????:

Si nos concentramos en los intereses, nos daremos cuenta de que las dos personas queremos cosas complementarias, es decir, que podamos salir beneficiadas todas las partes si atendemos a todos los intereses y esto es posible.

Para esto tenemos otro de los elementos fundamentales en negociación:

2 Opciones ¿Qué Son?

Las OPCIONES son ideas que podemos dar para intentar satisfacer los intereses de todas las partes: Es decir, cuando tenemos claros los intereses de las dos partes:

MIS INTERESES:

Hace buen tiempo y este verano estás teniendo pocos días de buen tiempo, quiero disfrutarlo.

- Quieres pasar un día relajado.
- Quieres darte un baño en el mar.
- Quieres disfrutar del aire libre.
- Quieres estar un poco morena.
- Quieres hacer algo juntos.

INTERESES DE LA OTRA PERSONA:

- Disfrutar de este buen día.
- Hacer algo distinto, salir de la rutina.
- Dar un paseo.
- Hacer algo juntos.
- Comer bien y fuera de casa.
- Ir a algún lado un poco lejos para que parezca más una excursión y pasar todo el día fuera.

Podemos generar ideas que nos ayuden a satisfacer los intereses de todas las partes, así por ejemplo podríamos proponer:

- a) Vamos a Donostia, damos un paseo, comemos pronto y luego vamos a la playa y tomamos el sol.
- b) Vamos a Donostia, tomamos el sol y luego comemos en algún restaurante que tenga terraza y descansamos.

Podemos pensar en todas las ideas que se nos ocurran, para entre todas elegir aquella que mejor se ajuste a nuestros intereses.

Para poder hacer una “buena negociación” nos queda un elemento fundamental que es:

3 El Acuerdo

Aunque parezca que ya hemos adoptado un ACUERDO, todavía nos quedan algo más que hacer.

Para evitar malos entendidos, lo que necesitamos hacer es “detallar” más el contenido de las opciones. Es decir, cómo vamos a hacer aquello que nos hemos comprometido a realizar, y así tendremos que pensar:

- A qué hora nos vamos a levantar.
- A qué hora nos iremos.
- Qué ropa etc. vamos a llevar (bañador, toallas etc.).
- Quien va a preparar qué.
- Donde vamos a comer.
- A qué hora vamos a ir a la playa.
- A qué hora vamos a volver.

Todo esto es importante para que cada una de nosotras o cada uno de nosotros, no genere unas expectativas diferentes sobre lo que va a ocurrir. Muchas veces ocurre que cuando se hace un plan una parte se imagina por ejemplo que: madrugarán, llevarán las toallas y el bañador, que irán pronto a la playa y que volverán a tiempo para darse una ducha y salir a dar una vuelta. Puede que la otra parte, haya pensado que: se levantará tarde, que llevará solo la toalla para sentarse en la playa, pero no el bañador, y que volverán tarde y aprovecharán todo el día fuera.

Si no se habla y se aclara, puede ser que esto nos provoque un enfado, si se piensa un poco en estos aspectos y se aclaran, podremos tener un día estupendo.

4

Mantenimiento de una Relación Adecuada

Negociamos porque queremos conseguir cosas determinadas. Para ello tenemos que contar con otras personas que deben ofrecernos aquello que queremos. Conseguirlo y mantener una buena relación, no tienen que ser ideas contrapuestas. Debemos evitar enfrentarnos con la persona, es decir, hay que centrarse en el problema y ser respetuosa con las personas.

Pero para poder llegar a saber los intereses de las partes y generar opciones-ideas beneficiosas para todas las personas, es fundamental mantener una relación adecuada con la otra parte y este es otro de los elementos básicos de la negociación.

Ponerse en el lugar de la otra persona.

¿Qué significa esto?

Significa intentar entender el punto de vista de una persona sin juzgarla.

Si entendemos las razones por las que piensa o hace lo que hace, será más fácil entenderla. Comprender su punto de vista no significa estar de acuerdo con esta persona.

No deducir las intenciones de la otra persona en base a nuestros temores.

Las personas tendemos a pensar que la otra parte va a hacer aquello que tememos que haga y por eso en muchas ocasiones nos ponemos a la defensiva. Sería interesante acostumbrarse a escuchar y a pensar objetivamente. No los culpe de sus problemas.

Las personas estamos acostumbradas a construir frases tales como: “sois unos tramposos, lo que me has vendido es una birria”. Cuando sería más correcto decir: “Los zapatos que he comprado se han estropeado por la suela y necesitaría que me los cambiaras porque me gustan mucho, pero así no se pueden utilizar”.

En el primer caso la otra parte se pondrá a la defensiva y será prácticamente imposible llegar a un buen acuerdo, mientras que con la segunda fórmula se conseguirá una mayor participación de las partes. Hay que convertir las posiciones en intereses.

RECORDAR:

No deducir las intenciones de la otra persona en base a nuestros temores.
Sería interesante acostumbrarse a escuchar y a pensar objetivamente.

La Mediación

La mediación es una de las herramientas más utilizada para abordar los conflictos, requiere del cumplimiento de una serie de características, tales como, voluntariedad de las partes, confidencialidad, legitimización de la persona mediadora etc., para lo cual se hace necesaria una extensa formación. Sin embargo, es una herramienta que conviene conocer para, por un lado, poder derivar con la mayor información posible y por otro poder utilizar sus estrategias aunque sea en un plano más informal.

▪ Definiciones de mediación

“Mediación” es una palabra que se utiliza en multitud de ocasiones, pero no siempre para referirnos a las mismas cuestiones, para clarificar este concepto recurrimos a las definiciones de algunos de los autores y autoras más destacadas en esta materia:

“Mediación es la intervención en un conflicto de una tercera persona neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador o la mediadora, quien utiliza técnicas para ayudar a los/las contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra “ayuda” es importante en este contexto. Se supone que los/as mediadores/as no fuerzan ni imponen la resolución. En lugar de ello, un/a mediador/a capacita a los/las contendientes para llegar a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas”. Grover, K; Grosch, J y Olczak, P. (1996).

“La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los/las participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (...) La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver desavenencias y reducir el conflicto, así como proporcionar un foro para la toma de decisiones. (...) Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación” Folger, J. y Taylor, A. (1992).

POR LO TANTO:

Para que exista un proceso de mediación es necesario que hay un conflicto, y que las partes voluntariamente decidan participar en ese proceso.

EN RESUMEN:

La mediación es un proceso de tratamiento de conflictos en el que se cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución. El conflicto es propiedad de las partes y ellas son quienes tienen que generar las opciones y alternativas para desatascar la situación. “El mediador y la mediadora lo que desean y hacen principalmente es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y “las compatibilidades” sean las máximas y minimizar, en todo lo posible, las incompatibilidades”. (Reina, Valero y Altaba, 2001)

▪ Fases y pasos de la mediación

La mediación es un procedimiento y como tal tiene fases, pasos que marcan y facilitan el avance. Sin embargo, creemos que cada mediación es distinta y que si bien hay unos mínimos, es un proceso lleno de creatividad, peculiaridades y ritmos a los que hay que prestar atención y mimar, cada mediación es única.

Los previos o “premediación”

- Cómo llegan los casos:
 - Ambas partes han hablado y acordado la necesidad de recurrir a una mediación que les ayude a desbloquear la situación. Esta es la situación ideal, partimos de un acuerdo gestado por las partes, y del reconocimiento de bloqueo de la situación.
 - Derivación de un profesional o de otros servicios de la comunidad.
 - Una de las partes de “motu proprio” acude a solicitar ayuda, y las otras partes no saben nada. El equipo mediador podrá ponerse en contacto con las otras partes implicadas y ofrecer el servicio.
- Reunión individual:
 - Previo al proceso “formal” de la mediación, proponemos realizar una reunión individual con cada una de las partes.
- Comienzo del proceso “conjunto”:
 - Básicamente seguimos el esquema de Jonh Paul Lederach (1996) en cuanto a las diferentes fases del proceso de mediación.
 - A partir de este punto se procuraran realizar las reuniones conjuntas, puesto que uno de los objetivos es que las partes lleguen a comunicarse directamente. No obstante si en el devenir del proceso se detectar la existencia de un bloqueo se pueden volver a realizar sesiones individuales.

Formalización/Encuadre

Es el primer momento de encuentro, de la creación del sistema de mediación (compuesto por todas las partes y las personas mediadoras)

El espacio físico de la reunión tiene que ser un espacio relajado en el que se puedan sentir bien las dos partes. Un espacio libre de poder, que sea informal y cómodo, sin interrupciones y con un mínimo de tranquilidad. La sala estará estratégicamente distribuida, evitando que las partes “enfrentadas” se sienten frente a frente.

Incluso antes de llegar a esta sesión conjunta se parte de un ACUERDO, denominado Acuerdo 0: acuerdo de contenido -existe un conflicto- y de procedimiento, -las partes implicadas apuestan por la mediación y legitiman al/a mediador/a para guiar este proceso-.

La persona mediadora comienza el proceso delimitando el encuadre, las reglas que nos guiarán. Este es uno de los puntos más relevantes, también se denomina el movimiento de apertura de la persona mediadora y tiene que reflejarse, de forma clara, con un lenguaje cercano y exento de tecnicismos y conciso:

1. Presentación personal de la persona mediadora, aunque ya se haya estado en las sesiones individuales partimos de un nuevo marco.
2. Explicar brevemente el proceso de mediación. En qué va a consistir (fases)
3. Establecer las normas básicas:
 - a. Cada parte podrá contar su historia sin interrupciones.
 - b. Si se permite fumar o no.
 - c. Toma de notas: Cada parte incluida la persona mediadora tendrán papel para anotar lo que consideran conveniente. Estas notas no saldrán de la sesión, puesto que tienen como objetivo poder seguir el ritmo de lo que se va diciendo y serán rotas al final.
 - d. Se pueden añadir otras normas que se consideren importantes.
4. Clarificar el rol de los y las mediadoras. Los mediadores no juzgan ni toman decisiones. El acuerdo sale de las partes. Las mediadoras ayudan a mejorar la comunicación, a transformar la relación y a buscar puntos de acuerdo.
5. Recordar la importancia de la confidencialidad del proceso.

Resulta fundamental estructurar bien este discurso de apertura por cuanto a través de él se establecen las reglas básicas y el rol de la persona mediadora, transmite a las partes la confianza en el conocimiento de su labor y asienta el control del proceso en manos de la persona mediadora.

FASES:

- Los previos o “premediación”
- Formalización – Encuadre
- Cuéntame
- Situarse
- Arreglar
- Acuerdo
- Seguimiento
- Conclusión de la mediación

Cuéntame

En esta fase, se pide a cada parte que exponga, que narre, su visión del conflicto tal y como lo ha vivido. Es una fase de libertad. Uno de los valores importantes de esta fase es la oportunidad que ambas partes tienen de escuchar ininterrumpidamente la historia desde otro punto de vista. Raramente esto es posible en otros contextos.

En esta fase el punto central es escuchar e invitar a que cuenten más, a que se desahoguen. Lo que para una parte es un detalle nimio, para la otra puede ser una señal de identidad. El equipo mediador no define qué es verdad o mentira, no valora ni aconseja. Escucha, parafrasea y anima a las personas a que profundicen cada vez más en su historia, procurando abrir la construcción y autojustificación que han realizado sobre su conflicto y sus comportamientos.

Es importante alejarse de las posiciones y ayudar a que emerjan los intereses, necesidades, valores, percepciones, estructura y relación.

Cuando cada parte acaba su relato, la persona mediadora lo repetirá de forma sintética, parafraseando lo relatado. Esta recapitulación permite a una de las partes escuchar la perspectiva de las otras en boca de un tercero neutral.

Una vez que ya se han expresado las emociones y se ha transmitido información suficiente, por parte de todas las personas implicadas en la mediación, se pasa a la fase siguiente. Para cerrar la fase se realiza una nueva recapitulación, un resumen de lo narrado por todas las partes, destacando los elementos en que convergen y construyendo una narración común, que les vincula a ambos aunque sea desde la diferencia.

Situarse

En esta fase intentamos poner un poco de orden sobre toda la información que se ha manejado en la etapa anterior. Consiste en establecer la “agenda”: centrar problema, clasificar y ordenar los temas más importantes para las partes, aunque a lo largo del proceso puedan aparecer otros puntos.

El objetivo es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los temas que se quieren solucionar, los puntos que bloquean/desbloquean la situación, listarlos. En esta lista deberían aparecer los aspectos principales que preocupan a cada parte. Conviene enunciar los temas de tal forma que sean aceptables para las partes. “Respeto mutuo” es más neutral que “la actitud irrespetuosa de Marta”.

Algunas claves para priorizar los temas:

- Los que son de interés común, frente a los que conciernen a una de las partes.
- Los temas más urgentes frente a los que la dimensión temporal no juega tanta importancia.
- La capacidad de decidir de las personas presentes en la mediación frente aquellos temas que haya que consultar o buscar asesoramiento.

Una vez realizada la lista, preguntamos a las partes si esos temas cubren los puntos que queremos tratar para avanzar hacia una solución o hacia una transformación positiva del conflicto. Consensuados los temas y organizados por prioridades, pasamos a la fase de proponer alternativas.

Arreglar

Se va tratando cada tema de la agenda y se hace una lluvia de ideas, propuestas de arreglo. Conviene subrayar y recordarles a las partes que no son propuestas ni compromisos, esto les dará más libertad para poder formular alternativas. Se recogen todas las opciones, sin juzgar, ni seleccionar. Es importante insistir en abrirse a la espontaneidad y a la creatividad a la hora de generar ideas.

Para propiciarlo se tratará de crear un clima informal, permisivo, de confianza, sin exigencias ni límites metodológicos.

Algunas claves:

- Pedir que generen ideas.
- Pedir a las partes que digan qué quieren más que qué rechazan.
- Buscar que colaboren, que se apoyen en la generación de propuestas.
- Buscar soluciones que son aceptables para ambas partes.
- Distinguir soluciones a corto plazo.

A través de todo el proceso se está creando una relación positiva porque se está cooperando. Aquí exploramos a qué está dispuesto cada uno y cada una y qué le pide a la otra parte. Hay que ver qué cosas pueden resolverse de inmediato y cuáles necesitan de un plazo y separarlas en el tratamiento.

Acuerdo: Ensamblaje de las propuestas

Se recogen todas las propuestas elaboradas para cada uno de los temas de la agenda. Se evalúan los pros y contras de cada una y las posibles dificultades en su puesta en práctica. Se busca un acuerdo global, no segmentado en cada uno de los puntos, sino que en su totalidad las partes implicadas se vean escuchadas y reconocidas y se “eligen” las opciones que cubran los intereses de todas las partes implicadas.

Cierre

Una vez ordenadas las ideas, las repasamos una por una y las redactamos.

Cuanto más propio sientan las partes el acuerdo, mayor es la probabilidad de cumplimiento y de mejora de la relación. El acuerdo debe ser:

- **ESPECIFICO:** Que refleje de forma clara cómo se concreta el acuerdo. Evitaremos expresiones ambiguas como “pronto”, “razonable”, “frecuentemente”, etc. que pueden tener significados distintos para cada una de las partes. Debe responder con la mayor exactitud a preguntas: quién, cuándo, cómo, dónde...
- **EQUILIBRADO:** Todas las partes deben comprometerse en algo.
- **REALISTA:** Hay que reflexionar sobre en qué medida lo acordado es realmente factible y qué dificultades puede presentar; lejos de dejarse llevar por la ilusión de buena “armonía” con la que pueden llegar a este punto. La relación todavía es frágil y unas expectativas poco realistas o una sobreestimación de las capacidades puede llevarla nuevamente a dificultades.
- **CLARO Y SIMPLE:** Es bueno utilizar un lenguaje que resulte natural a las partes y evitar jergas legales o de otro tipo.

Le damos una copia a cada parte y les recordamos que si encuentran cualquier dificultad se pueden volver a reunir para retomar el asunto.

Seguimiento

A los seis meses, o bien en el periodo de tiempo establecido junto con las partes, conviene hacer un seguimiento del acuerdo bien de manera formal o informal. En algunos casos, que las partes sepan que el equipo mediador va a seguir interesado en el caso, ayuda a que se mantengan los compromisos.

A veces no se pueden resolver todos los temas en ese momento y se emplaza para volver a tratar alguno de ellos más adelante. Puede haber puntos esenciales que no se pueden arreglar, pero eso no es obstáculo para que se arreglen otros.

Conclusión de la Mediación:

La mediación se puede dar por concluida de formas muy diversas:

Las partes llegan a acuerdos:

- En el momento del seguimiento los acuerdos se mantienen.
- A la hora de realizar el seguimiento se detecta la necesidad de realizar alguna otra sesión para ajustar los acuerdos o clarificar alguna cuestión. Se realizaría otro seguimiento y ahí es donde se concluiría el proceso.
- No se mantienen los acuerdos, pero ha mejorado la relación o bien ni se mantienen los acuerdos ni ha mejorado la relación. Se invitaría a reiniciar el proceso. Si no quisieran ahí se daría por finalizado el proceso.

En cualquier punto del proceso alguna de las partes decide no continuar y el proceso se queda ahí.

El equipo mediador valora que el proceso no es mediable o por alguna otra cuestión, ética, decide inhibirse del caso.

Mediación Formal - Informal

La sociedad produce mediación de forma natural. Todas las personas nos vemos obligadas a conciliar nuestros intereses o deseos de forma natural para ajustarnos a la vida en sociedad. Inconscientemente mediamos (o negociamos) con nuestros hijos, hermanos o amigos o actuamos de esta manera en múltiples ocasiones. (Redorta, 2000)

Partimos, por tanto, de la mediación en dos dimensiones: la Mediación Formal, secuenciada, procedimentada y de la Mediación Informal, que se propone, como su propio nombre indica a través de un procedimiento informal, ir mejorando las relaciones y tejiendo el consenso. Esta tipología de mediación también se ha denominado cultura de la mediación o actitud mediadora.

Cuando a la actitud mediadora se le une el conocimiento de la técnica de mediación, los resultados tienden a ser mucho más positivos y satisfactorios produciendo un aprendizaje en las partes, sobre modos más constructivos y asumiendo pautas de control ya adecuación sobre sus vidas. (Redorta, 2000).

En la mediación informal, no se establecen secciones determinadas si no que es un proceso abierto, pensando que hay un camino muy largo, en el que debemos oír atentamente, honrar a la otra persona, hacer preguntas abiertas, recoger narrativas del pasado, acompañar en el proceso, avanzar en zig-zag... Todo ello se realiza sin perder de vista las máximas de la mediación:

MÁXIMAS DE LA MEDIACIÓN:

- No juzgar, ni sugerir, ni proponer.
- Neutralidad
- A través de las preguntas ayudar a pensar.
- Esta mediación informal la realiza más un mediador-mediadora interna y de confianza, más pegado a la realidad, a ese contexto, y que cuenta con la confianza de las partes. “(...), a veces puedes trabajar directamente con una sola parte por vez; y ya veces la situación puede ser tan informal que tú estarás mediando sin que las otras partes se den cuenta siquiera” (Cornelius y Faire, 1989).
- Puede ser un medio, de ir desbrozando el camino para llegar a realizar una mediación formal, o bien puede ser un fin en sí misma, de acercamiento al otro, sin llegar a plantear la materia conflictiva pero sí quitando las aristas que dañan la relación.

Este procedimiento de transformación de conflictos está en expansión, por citar algunos de los campos en los que se está desarrollando y que nos puede resultar más cercanos:

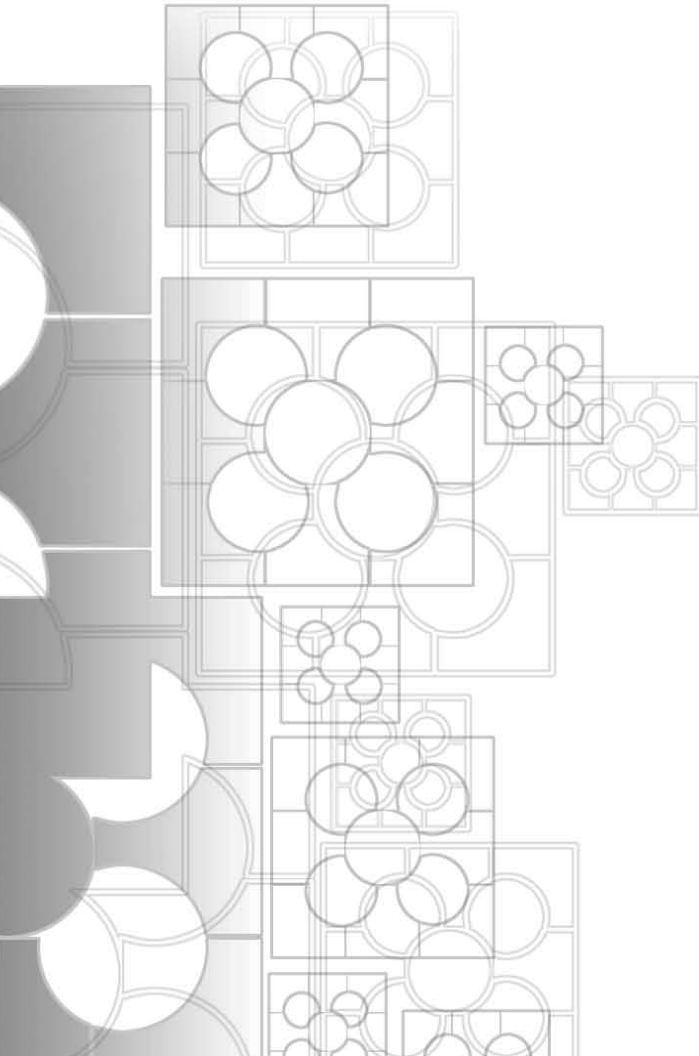
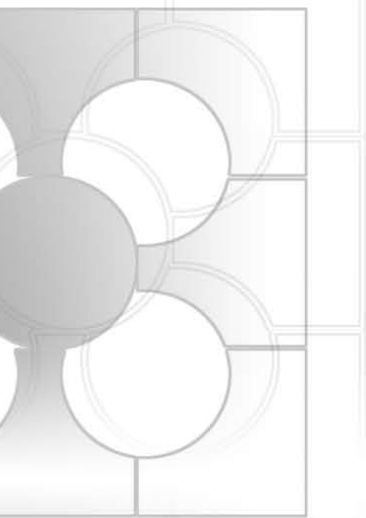
- Mediación Familiar:
 - Separaciones, divorcios.
 - Conflictos entre padres/madres y adolescentes.
 - Conflictos con la familia extensa: herencias, el cuidado de las personas mayores.
- Mediación Comunitaria:
 - Conflictos vecinales: ruidos, animales etc
 - Conflictos derivados por el uso del espacio público: plazas, parques etc
 - Todos/as aquellos/as que se hallan en el ámbito social.
- Mediación Educativa-Escolar:
 - Para todos aquellos conflictos que surgen en el ámbito escolar, tiene además funciones educativas importantes, que los y las escolares aprendan e interioricen pautas de diálogo, de empatía etc.
 - Mediación Empresarial y Laboral
 - Mediación en Consumo.

Finalmente hace referencia a todos los ámbitos en los que se insertan las personas. Existen tantos ámbitos de mediación como espacios de interacción humana.

Procedimiento de mediación formal.

FACETA	FUNCIÓN	FORMA	FORMULA
PREVIOS	Qué sucede, a quiénes, cómo les afecta: Centrarnos en el caso Diseñar el proceso	Individuo Por separado Informal	Habilidades Crear confianza Mostrar neutralidad Contener emociones
ENTRADA/ ENCUADRE	Quién y Cómo: Escoger el/la Mediador/a Definir el proceso Dar expectativas	Individuo/Equipo Mediar-arbitrar Por separado Cara a cara Formal - Informal	Habilidades: Crear confianza Diseñar proceso y foro-problema Crear ambiente Crear papel del tercero.
CUÉNTAME	Qué ha pasado Expresar y desahogarse Ser escuchado Reconocer: verdades, sentimientos, responsabilidad, preocupaciones	Crear foro Conversar: en privado, en grupo Escuchar Sondear Excavar	Parfrasear Resumir Preguntas abiertas Nivelarse al otro Empatizar No juzgar, ni solucionar
QUÉ TRATAMOS	Dónde estamos Identificar meollo, persona, propósitos, proceso etc... Crear marco de avance	Crear marco en común Compagnar las preocupaciones Crear definición común del conflicto	Presentar agenda Pasar de "yo/tú" a "nosotros" Lenguaje conciliador
PROPONGAMOS: ELEMENTOS	Cómo salimos Vías de avance Encarar relación Solucionar Asuntos	Nivel Relación: Nivel Contenido: interés/posición, fraccionar paquete global	Ellos se parafrasean Hablar en yo Identificar sentimientos claves Replantear asuntos Lluvia de ideas Intercambio/valorar soluciones
HACIA EL ACUERDO: ENSAMBLAJE DE PROPUESTAS	Hacia el acuerdo: Ensamblaje de propuestas Concretar		Compromiso de futuro
CIERRE	Quién hace qué, cuándo	Escrito	Valorar si es: Realista Equilibrado Concreto Claro
SEGUIMIENTO	Valorar el cumplimiento de los acuerdos Detectar dificultades en la implementación Actualizar el acuerdo		

Adaptación del original de Lederach, J.P. (1996)



[5]

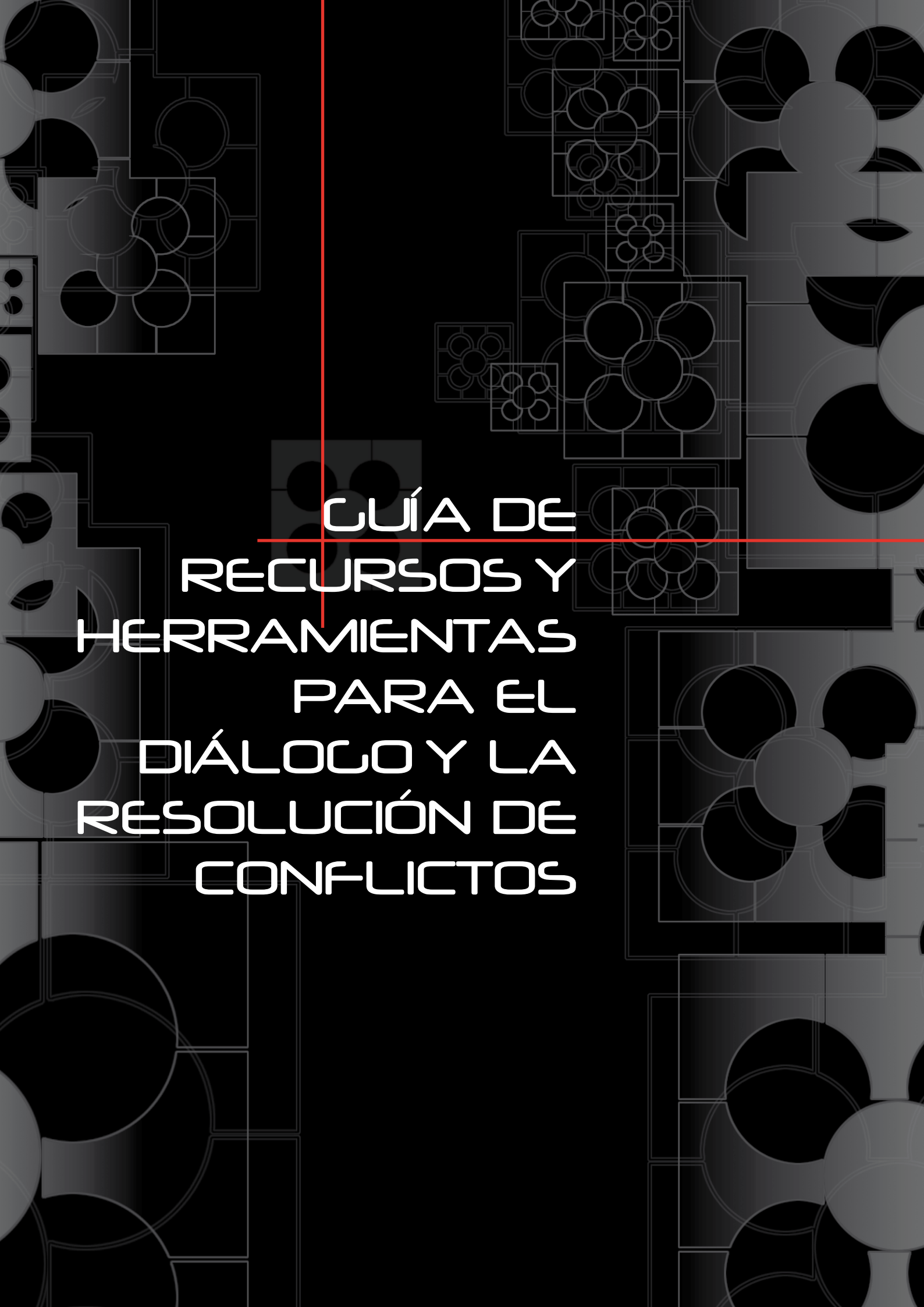
Bibliografía

Reseñas bibliográficas

- Caballo, V.E. (1993). Manual de entrenamiento de las Habilidades Sociales. Madrid. Siglo XXI.
- Cornelius, H, y Faire, S. (1989). Yo gano tú ganas. Cómo resolver los conflictos creativamente. Madrid: Ediciones Gaia.
- Farré, S. (2004). Gestión de conflictos. Taller de mediación, un enfoque socioafectivo. Ariel Social.
- Folger, J. y Taylor A. (1992). Mediación: resolución de conflictos sin litigio. México: Noriega .
- Grover Duffy, K.; Grosch, J.W.; Olczak, P.V. (1996). La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores. Barcelona: Paidós.
- Lederach, J. P. (1996). Documento nº8 Mediación. Gernika: Gernika Gogoratuz.
- Lederach, J.P. (1996). Mediación. Documento nº 8. Gernika – Lumo: Gernika Gogoratuz.
- Moore, C.W. (1996). El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Barcelona: Ediciones Granica
- Redorta, J. (2000). La mediación Comunitaria hoy. El Prat de Llobregat: Primer Congreso de Mediación Comunitaria.
- Reina, F.; Valero, L. Y Altaba, E. (2001). Algunas consideraciones sobre la mediación y sus campos. Documento no publicado
- Rosenberg, M. B. (2000). Comunicación no violenta. Barcelona: Urano.
- Salomé, J.; Galland, S. (1996). Si me escuchará me entendería. Santander: Sal Terrae.
- Suares, M. (2002). Mediando en sistemas Familiares. Barcelona: Paidós Mediación I I.
- Watzlawick, P.; Beavin, B.J. y Jackson, D.D. (1966). Tª de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder.

Bibliografía recomendada

- De Bono, E. (1986). Seis sombreros para pensar. Barcelona: Granica.
- De Bono, E. (1992). Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución. Barcelona: Paidós.
- Díez, F.; Tapia, G. (1999). Herramientas para trabajar en mediación. Barcelona: Granica.
- Fisher, R.; Kopleman, E.; Kupfer Schneider, A. (1996). Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos. Barcelona: Granica.
- Lederach, J.P. (2000). El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz. Madrid: Catarata.
- Martínez de Murguía, B. (1999). Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria. México: Paidós.
- Vinyamata Camp, Eduard (1999). Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel Practicum.



GUÍA DE
RECURSOS Y
HERRAMIENTAS
PARA EL
DIÁLOGO Y LA
RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS