



Vigilada MinEducación

BUEN GOBIERNO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Autor: Albert Rodríguez

Facultad: Pregrado

Denominación del programa: Administración Pública Territorial

Nombre de la asignatura: Estrategias y Herramientas para la Gestión de Conflictos

Modalidad¹: Virtual

Tipo de asignatura²: Teórico-Práctica

Número de créditos³: 1

Horas de acompañamiento directo: 16

Horas de trabajo independiente: 16

Nombre del autor: Albert Rodríguez

Corrector de Estilo: Laura Novoa Sanmiguel

Diagramación: José Ramón Porras Montero

Asesoría Pedagógica y Control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales - ESAP

Fecha última versión: agosto de 2017

ISBN: 978-958-652-831-3

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

¹ Presencial, distancia o virtual.

² Teórico-práctica o teórica.

³ Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

CONTENIDO

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	5
OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	6
JUSTIFICACION.....	6
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA.....	7
PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	8
UNIDAD DIDÁCTICA 1. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS.....	9
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	9
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	11
TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN	11
TEMA 2. LA MEDIACIÓN	24
TEMA 3. LA MEDIACIÓN MULTIPARTES	33
TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	38
ESTUDIO DE CASO.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS	53
WEBGRAFÍA.....	55
GLOSARIO	58

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Posiciones, intereses y necesidades.....	20
Figura 2. Los cuatro aspectos de la confianza.	32

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Dentro del presente módulo de “Tecnologías de gestión y resolución de conflictos”, esta Unidad Didáctica se propone explicar cómo funcionan y cuáles son las herramientas básicas para desarrollar los dos procesos de resolución de conflictos que mayor participación y responsabilización requieren de las partes en disputa: La negociación y la mediación.

En la construcción práctica y cotidiana de la cultura de paz, es necesario poner al alcance de las personas profesionales de la administración pública, y del colectivo de estudiantes de la ESAP en concreto, las técnicas que faciliten el diálogo, el respeto y el reconocimiento legítimo de los intereses de las personas y/o colectivos que tienen un conflicto y en el que la Administración, en algunas ocasiones, tiene un papel de parte interesada o involucrada.

El proceso de mediación, debido a su versatilidad, se está convirtiendo en una estrategia valiosa de responsabilización –individual y/o colectiva– ante los conflictos y las posibles soluciones para nuestras sociedades cambiantes y colmadas de estos conflictos. Esta Unidad Didáctica pretende dotar a las personas estudiantes de la ESAP de algunas herramientas y técnicas básicas de gestión y manejo de conflictos, con la intención de que éstas puedan ser aplicadas en su posterior desempeño profesional.

Esta es una forma concreta de formalizar el compromiso de la Administración en la construcción de una cultura de paz y en el fortalecimiento democrático de las instituciones, al posibilitar que las personas con responsabilidades profesionales y/o políticas desarrollen aptitudes para el diálogo, la negociación, la formación de consenso y la solución pacífica de conflictos.

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Identificar las estrategias de negociación y mediación para la resolución del conflicto por medio del establecimiento de estrategias participativas.

JUSTIFICACIÓN

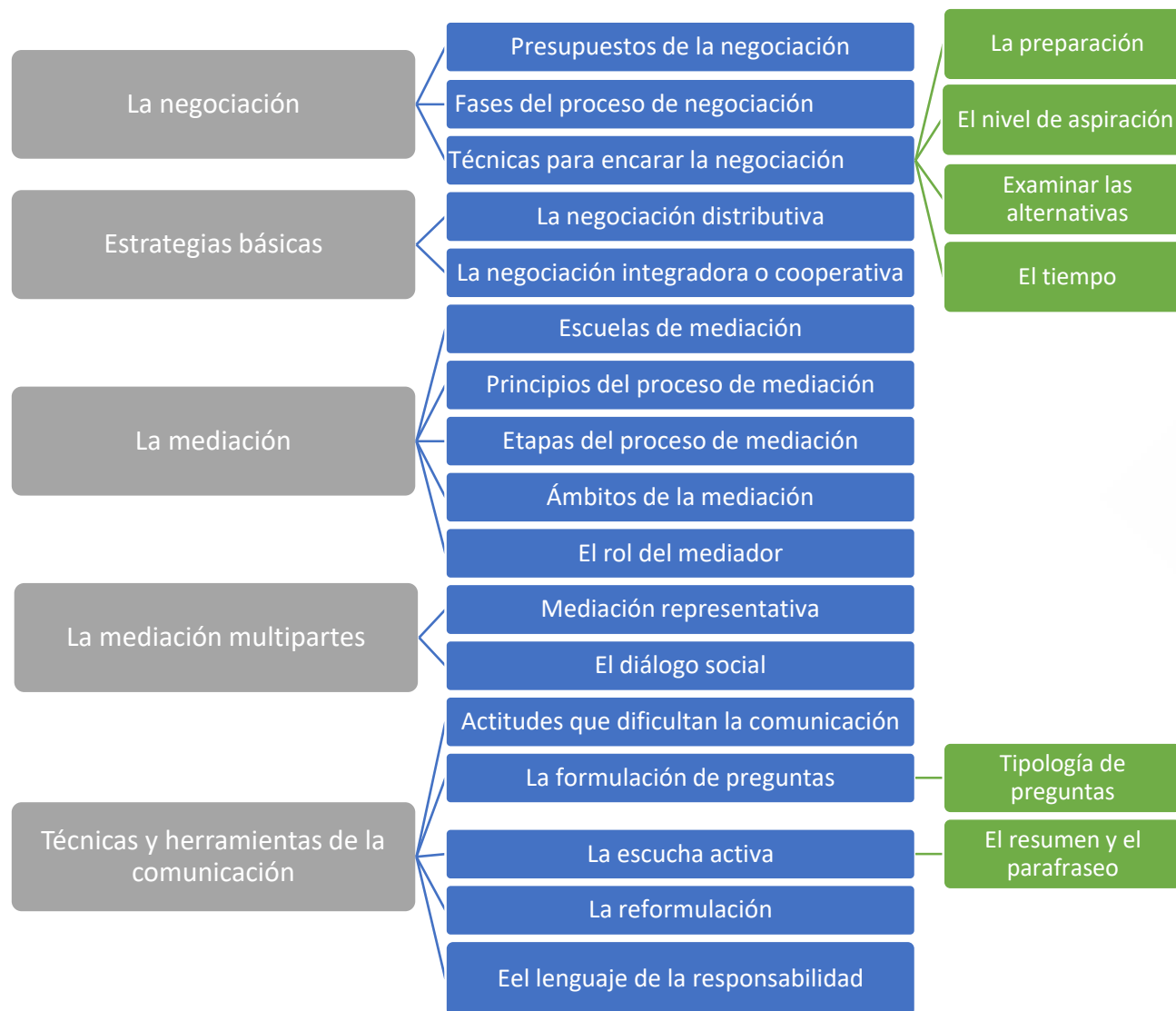
La democratización de nuestras sociedades pasa por el establecimiento de un mayor nivel de participación y decisión en la resolución pacífica de conflictos.

Los procesos de negociación y de mediación suponen, para las partes interesadas, un alto nivel de responsabilización y participación en la gestión y en la resolución del conflicto que mantienen. De cara a los resultados, también supone un mayor grado de satisfacción y unos acuerdos sostenibles, duraderos y respetados por ambas partes, ya sean individuales o colectivos.

Cada vez existen más ámbitos y experiencias de aplicación de métodos de resolución pacífica-alternativa de conflictos: en el ámbito escolar, laboral, comunitario o social, en conflictos internacionales, justicia restaurativa, etc.

Tanto la negociación como la mediación son procesos comunicativos entre las partes con la finalidad de escuchar, clarificar, expresar, demandar y acordar, tanto sobre aspectos materiales-tangibles, como inmateriales-intangibles.

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA



UNIDAD 1
DIDÁCTICA

PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Competencia general de la Unidad Didáctica	Nº y nombre de la Unidad Didáctica	Estructura temática
<p>Identifica las estrategias de negociación y mediación para la resolución del conflicto por medio del establecimiento de estrategias participativas.</p>	<p>Estrategias y Herramientas para la Gestión de Conflictos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La negociación <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Presupuestos de la negociación 1.2. Fases del proceso de negociación 1.3. Técnicas para encarar la negociación <ol style="list-style-type: none"> 1.3.1. La preparación 1.3.2. El nivel de aspiración 1.3.3. Examinar las alternativas 1.3.4. El tiempo 1.4. Estrategias básicas <ol style="list-style-type: none"> 1.4.1. La negociación distributiva 1.4.2. La negociación integradora o cooperativa 2. La mediación <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Escuelas de mediación 2.2. Principios del proceso de mediación 2.3. Etapas del proceso de mediación 2.4. Ámbitos de la mediación 2.5. El rol del mediador 3. La mediación multipartes <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Mediación representativa 3.2. El diálogo social 4. Técnicas y herramientas de comunicación <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Actitudes que dificultan la comunicación 4.2. La formulación de preguntas <ol style="list-style-type: none"> 4.2.1. Tipología de preguntas 4.3. La escucha activa <ol style="list-style-type: none"> 4.3.1. El resumen y el parafraseo 4.4. La reformulación 4.5. El lenguaje de la responsabilidad

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

UNIDAD DIDÁCTICA 1. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Los conflictos son parte de nuestra cotidianidad en casa, el trabajo o la escuela, la comunidad de vecinos, la tienda (mercado, centro comercial), la asociación (deportiva, cultural, sindical...) el barrio, etc., y de forma prácticamente automática les vamos dando una respuesta o solución. Pero algunas de estas situaciones requieren un mayor esfuerzo personal y una planificación, incluso la asistencia de una tercera persona imparcial.

En esta unidad hemos abordado los dos procesos de Resolución Alternativa de Disputas (ADR, en sus siglas inglesas) en los que las partes en disputa mantienen el mayor nivel de protagonismo para gestionar y resolver el conflicto que los relaciona: negociación y mediación. El principio básico de ambos procesos es la voluntad de las partes para encontrar de forma conjunta, desde el diálogo y la comunicación, una salida positiva al conflicto o disputa que tienen planteado.

La diferencia básica entre ambos procesos radica en la asistencia de una tercera persona neutral e imparcial, en el caso de la mediación, que hace las funciones de facilitadora y organizadora de la comunicación y el diálogo entre las partes.

El proceso de mediación lo hemos de entender como un espacio de diálogo y comunicación cooperativa entre dos partes para resolver o gestionar positivamente un conflicto. Se trata de un espacio dirigido por un profesional neutral e imparcial, que no juzga ni valora, que conduce el proceso para que las partes lleguen a una solución que sea satisfactoria (intereses y necesidades) para ambas. Y principalmente, con técnicas y herramientas comunicativas.

Muchos son los ámbitos donde se está utilizando esta herramienta de resolución pacífica de conflictos: en la familia, en la comunidad, en el ámbito laboral y en el judicial penal, en el educativo, etc.

Es necesario resaltar que la comunicación en todas sus vertientes es la pieza básica e imprescindible para poder desarrollar un proceso de negociación o de mediación, y a ella le hemos dedicado el último apartado de esta unidad.



UNIDAD 1
DIDÁCTICA

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

A-Z Definiciones

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en referencia a un asunto determinado, con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo o solución que sea beneficiosa para todas ellas.

La negociación es una actividad que se manifiesta en todas las relaciones que los seres humanos establecen entre ellos en el ámbito familiar, en la comunidad de vecinos, entre grupos y dentro de las organizaciones, en el ámbito laboral, en el ámbito comercial entre empresas y corporaciones, en las relaciones regionales e internacionales, en la acción política, etc. Se negocia:

- a) De forma individual. Tendríamos una situación de negociación individual y directa entre la persona responsable del área de Finanzas y la de Recursos humanos.
- b) De forma colectiva. La componen por un lado representantes del colectivo de trabajadores y por el otro representante de la patronal, incluso se puede dar en otras mesas de negociación con más de dos actores: Comerciantes, asociaciones de madres y padres de alumnos, administración pública local, asociación empresarial de locales nocturnos, etc.

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

La negociación permite, por un lado, buscar y obtener mejores resultados sobre una situación dada, y por el otro, permite encontrar soluciones eficientes allí donde pueden plantearse discrepancias, disputas y problemas directamente entre las personas involucradas. Las personas se encuentran todos los días en diversas situaciones negociacionales, puesto que se enfrentan a una gran cantidad de experiencias de cooperación y de conflicto tanto en la esfera profesional como en la personal, unas veces expresadas claramente y otras de forma más velada.

En palabras de Fisher y Ury (1997): “La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea.” Característica básica que la diferencia de otros sistemas de gestión y resolución como la mediación, el arbitraje, o el procedimiento jurisdiccional. Esta característica es la total autonomía de los actores que negocian.

- a) Establecen el marco y los límites donde se produce la negociación
- b) Se reconocen y respetan mutuamente.
- c) Están legitimados ante la otra parte.



Ideas Claves

Una característica básica de la negociación es la total autonomía de los actores que negocian.

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

TEMA 1.
LA
NEGOCIACIÓN

1.1. PRESUPUESTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Son presupuestos de la negociación:

- Que hay dos o más personas, grupos, organizaciones e incluso naciones implicadas, y entre las que existe una situación de interdependencia. En alguna medida una necesita de la otra y viceversa.
- Que existen deseos e intereses opuestos, pero que también puede haber deseos e intereses comunes.
- Pueden existir tanto aspectos tangibles negociación cuantitativa como aspectos intangibles negociación cualitativa.
- Existe un cierto equilibrio de poder entre las partes, a pesar de las situaciones variables de asimetría.
- Que la otra parte está en condiciones de alcanzar de forma conjunta un acuerdo o solución. Porque existe la voluntad y la libertad de tomar decisiones y/o realizar propuestas.

1.2. FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Siguiendo a Munduate (2005), el proceso de negociación se compone de cinco fases:

- a) Fase de preparación: las partes concretan el diagnóstico de la situación o el conflicto, establecen su metas y objetivos, así como el nivel de aspiraciones máximas y el límite del cual no piensan ceder; también examinan las posibles concesiones a realizar, establecen el plan estratégico y táctico, y, finalmente, preparan las alternativas.
- b) Fase de antagonismo: se desarrolla en la mesa de negociación, donde las partes muestran sus aspiraciones, los objetivos, los posicionamientos y las divergencias.
- c) Fase de aceptación del marco común: las partes, una vez superada la fase de antagonismo, han de decidir y esclarecer qué postura negociadora adoptar: competitiva o colaborativa, puesto que en esta fase ya se pueden entrever señales de reciprocidad que auguren un acercamiento de posiciones que lleven a un acuerdo.

TEMA 1.
LA
NEGOCIACIÓN

- d) Fase de presentación de alternativas: se materializan las concesiones entre las partes. Es una fase marcadamente creativa, donde el pensamiento lateral y las técnicas de *brainstorming* pueden ser muy útiles para elaborar opciones que permitan el acuerdo definitivo.
- e) Fase de cierre. una vez acercadas las posiciones y redactados los acuerdos alcanzados, finaliza la negociación.



Ideas Claves

Es imprescindible no entrar a ciegas en una negociación.

1.3. TÉCNICAS PARA ENCARAR LA NEGOCIACIÓN

Cuando nuestra decisión de acción frente a un conflicto ha sido entrar a abordarlo, se debe tener en cuenta una serie de técnicas que pretenden la preparación de los elementos necesarios para entrar en una negociación.

1.3.1. LA PREPARACIÓN

Es el elemento previo al encuentro de las partes que van a negociar. Es imprescindible no entrar a ciegas en una negociación.

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN



Importante

Durante la preparación de la negociación, la primera regla que debemos observar es: La persona que se encuentre mejor informada suele estar mejor ubicada para tomar decisiones que convienen a sus intereses.

Para encarar una negociación resulta útil que la persona que participa elabore previamente un análisis de la situación, para seguidamente hacer una planificación, y al final poder entrar directamente en la fase de discusión-negociación propiamente dicha.

Para ello es necesario recoger información, organizarla y pensar en ella. Es un momento para identificar causas, describir la situación y el problema o problemas que contradicen la situación deseable o ideal, e identificar obstáculos a la solución. Se pretende realizar un diagnóstico lo más pormenorizado posible, definir nuestros intereses y cómo podemos conseguirlos, de la misma forma que se debería hacer una reflexión sobre los intereses y metas de la otra parte.

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN



Sabías que?

- a) Realizar una buena preparación determina el grado de éxito de la negociación.
- b) La preparación previa ayuda en la confianza y asertividad del negociador.
- c) La preparación previa facilita la capacidad de respuesta creativa al cambio de circunstancias.

Es también útil pensar en cómo podemos o pueden valorar lo que perseguimos o persiguen en función de:

- a) El resultado óptimo.
- b) El resultado aceptable.
- c) El resultado mínimo.

Es conveniente, además, analizar a las personas actoras, y, entre ellas, identificar a las personas aliadas, es decir, las que comparten nuestra problemática; también debemos identificar a las que no lo son, bien por tener intereses contrarios a los nuestros, bien porque nos ven como una amenaza.

1.3.2. EL NIVEL DE ASPIRACIÓN

Delimitar correcta y concretamente el deseo de la negociación es básico para poder fijar de forma optimista unos objetivos generosos pero reales, preparados con cuidado a partir de la información pertinente. Esta información determinará nuestra posición inicial, es decir, nuestra “oferta de apertura”, y señalará el lugar hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos durante la negociación.

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

Munduate y Medina (2005) afirman que: “El objetivo a establecer como aspiración en la negociación tiene que ser lo suficientemente elevado y desafiante para que resulte motivador trabajar duro para conseguirlo.”

1.3.3. EXAMINAR LAS ALTERNATIVAS

 Piense un minuto

¿Qué se entiende por alternativas en negociación?

 Definiciones

Según Bandieri (2007). “Las alternativas son los cursos de acción que, por separado, cada una de las partes tiene fuera de la mesa de negociación, en el caso que ésta no prospere.”

Las alternativas deben ser reales, consistentes y efectivas, de tal forma que, una vez se decida no continuar con la negociación, puedan ser realizadas. En todo caso, también es importante evaluar y considerar las alternativas de la parte contraria con la intención de ponderarla y/o contrarrestarla.

El hecho de disponer de alternativas frente a una negociación es la mayor fuente de poder para conducir un proceso de negociación. Mientras una de las partes disponga de una muy buena alternativa, ésta no se verá obligada a cerrar ningún trato que no sea más beneficioso y, por tanto, la capacidad de afectar el resultado de una negociación de la manera más favorable para sí mismo es mayor.

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

UNIDAD DIDÁCTICA 1

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN



Ideas Claves

El hecho de disponer de alternativas frente a una negociación es la mayor fuente de poder para conducir un proceso de negociación.

La mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN) y la peor alternativa al acuerdo negociado (PAAN)



Importante

El mayor poder negociador surge de una buena MAAN.

La PAAN y la MAAN establecen los márgenes inferior y superior respectivamente dentro de los que se desarrolla la negociación. La PAAN establece el límite inferior a partir del cual no se debe continuar con la negociación.

Por tanto, cualquier opción que se plantee para mantener la negociación, debe superar a la PAAN y asemejarse o igualar a la MAAN.

Tan imprescindible es elaborar y trabajar nuestra propia situación, como el ejercicio de evaluar e indagar sobre la situación –posible MAAN– de las otras partes implicadas. Realizar esta tarea permite ponerse en su lugar y prever las posibles actuaciones y las reacciones a nuestras propuestas, y ello nos facilita poder analizarlas desde

el valor que le puede dar la otra parte. Es un buen ejercicio para evaluar las concesiones y los intercambios que realicemos en la negociación para optimizar nuestras expectativas.

1.3.4. EL TIEMPO

Es un elemento importante a la hora de manejar la relación de poder que se establece en la negociación. Quien tiene tiempo y paciencia está en una posición preferible que quien tiene prisa. Es importante manejar el tiempo, para no encontrarse en situaciones de arrebató que lleven a finalizar y precipitarse en la evaluación.

1.4. ESTRATEGIAS BÁSICAS

Cuando nos referimos a estrategias, queremos significar el conjunto de conductas previstas como las más apropiadas para lograr los objetivos de la negociación.

Definiciones

“La estrategia consiste en trazar un itinerario por donde se prevé que va a discurrir la negociación.”
(Munduate & Medina, 2005).

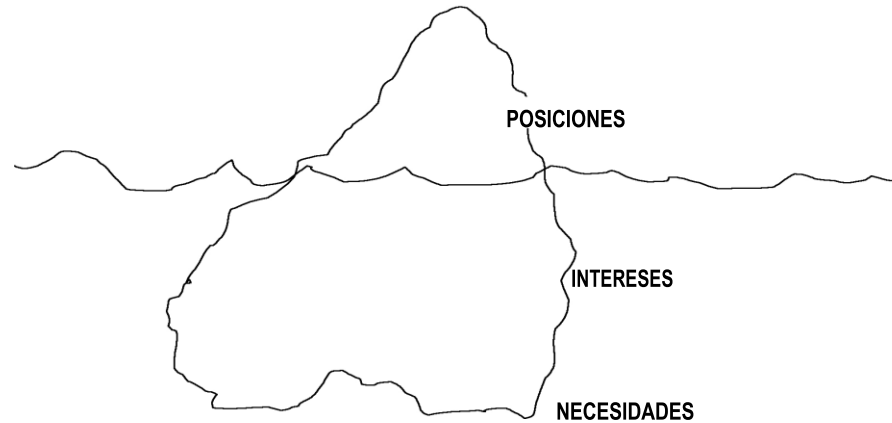
Siguiendo a las autoras Munduate y Medina, es necesario aclarar qué se entiende por posiciones y qué por intereses: los *intereses* se refieren a las necesidades reales de las partes y son las razones por las cuales adoptan sus *posiciones*. Así pues, las posiciones son las peticiones concretas que las partes ponen sobre la mesa de negociación.

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 1.
LA
NEGOCIACIÓN

Figura 1. Posiciones, intereses y necesidades



Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como imagen del conflicto un iceberg:

- Las posiciones se sitúan en la parte supra-acuática, que es la parte visible del conflicto; son negociables y se pueden identificar respondiendo a la pregunta ¿qué quiere? Un aumento del 10% del sueldo, un cambio al departamento de marketing, etc.
- Los intereses, igualmente negociables, se sitúan en la parte subacuática no visible del iceberg del conflicto; responden a la pregunta ¿por qué lo quiere? Necesito más dinero, necesito un cambio, etc.
- Las necesidades no son negociables, y también se sitúan en la parte sub-acuática del iceberg; para identificarlas se ha de formular la pregunta ¿para qué lo necesita? Tengo una hija enferma que requiere atenciones especiales y una intervención quirúrgica, no tengo buena relación con el responsable de mi departamento, pero no puedo expresarlo porque temo que haya represalias.

1.4.1. LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA



Importante

La negociación distributiva, también llamada competitiva o posicional, está fundamentada sobre la interdependencia con la otra parte, es decir, mis ganancias sólo pueden proceder de lo que sea capaz de arrebatarme, y viceversa.

En cuanto a los resultados, a esta negociación se la conoce también como de suma cero: lo que uno gana es a costa de lo que el otro pierde. Se trata de obtener la mayor cantidad posible de trozos del pastel.

En términos generales, esta estrategia de negociación donde cada oferta y contraoferta deberá adaptarse a los movimientos de la otra parte para llegar a un acuerdo, se plantea en dos tipos de situaciones:

- a) La primera, cuando las partes no tienen intención de continuar con posteriores interacciones, por tanto, no se pretende la interdependencia en el futuro.
- b) La segunda, cuando el conflicto versa sobre un reparto o un precio donde existen elementos cuantificables, como el aumento salarial, o elementos dicotómicos, como el cambio de un departamento a otro, etc.

Elementos de la negociación distributiva, competitiva

- Establecer el punto de anclaje de la negociación. Es decir, presentar nuestra oferta de apertura bien elaborada y planificada, más elevada de lo que se espera conseguir, puesto que los movimientos

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

UNIDAD DIDÁCTICA 1

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

posteriores en el proceso de negociación hacia un posible punto de acuerdo, deben llevarnos a una situación superior a nuestro PAAN o igual a nuestro MAAN.

- El acuerdo de negociación se encuentra a medio camino entre las dos ofertas iniciales de las partes. (Howard Rafia).
- Discutir y argumentar con buenas razones nuestra oferta y no dar a entender que las posiciones iniciales pueden cambiarse sin esfuerzo.
- Debemos tener previstas cuáles serán nuestras concesiones, teniendo en cuenta que la segunda concesión debe ser más pequeña que la primera, y mucho menor una tercera. Con ello transmitimos la idea de que el margen de negociación se estrecha cada vez más, y no le quitamos credibilidad a la oferta inicial.

1.4.2. LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA O COOPERATIVA

Importante

La negociación integradora o cooperativa, también conocida como negociación por intereses, tiene su fundamentación teórica inicial en el Harvard Negotiation Project. Este tipo de estrategia busca hacer compatibles los intereses y las preferencias de las partes –divergentes y no antagónicas– que pueden ser satisfechas de forma simultánea.

El objetivo que busca es aumentar el valor y el tamaño de la tarta.

Negociando cooperativamente o de forma integrativa, el centro de atención no está en el objeto, en la posición. Se trata de analizar y trabajar las circunstancias del conflicto, y que las partes exploren conjuntamente las posibles soluciones según sus intereses, ganando simultáneamente.

Metodología para conducir una negociación por intereses

Fisher y Ury formularon cuatro puntos básicos a ser observados como método para conducir una negociación por intereses; son los siguientes:

- a) Separe a las personas del problema. Las personas y el problema no son la misma cosa, y aquellas esperan ser tratadas como tales. La manera como las personas perciben los problemas es el problema. Póngase en el lugar del otro para poder comprobar cómo ve y siente el conflicto.
- b) Céntrese en los intereses, no en las posiciones. Los intereses son los que motivaron a las partes a tomar una posición, pero con frecuencia, por cada interés existen varias posibles posiciones. Hablar de intereses y no de posiciones opuestas ayuda a descubrir que las partes en conflicto tienen otros muchos intereses compartidos.
- c) Invente opciones en beneficio mutuo. (Font, 2007) identifica este tercer elemento con un proceso de alta creatividad, en el que no hay límites para pensar en posibles soluciones. Su receta pasa por:
 - Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas.
 - Ensanchar las opciones en lugar de buscar una sola respuesta.
 - buscar beneficios mutuos e inventar formas de hacer que sus decisiones sean fáciles. (Fischer & Ury, 1997).
- d) Utilice criterios objetivos de validación, es decir, las propuestas que surjan del proceso de negociación deben poder ser evaluadas comparadas bajo estándares objetivos, criterios justos e imparciales.

TEMA 1. LA NEGOCIACIÓN

UNIDAD DIDÁCTICA 1



Ideas Claves

La manera como las personas perciben los problemas es el problema.

TEMA 2. LA MEDIACIÓN

Partiendo de lo que se ha dicho en el apartado anterior sobre la negociación:



Importante

La mediación es una negociación cooperativa asistida por una tercera persona.

Cuando las partes directamente tienen dificultades para poder iniciar y desarrollar un proceso de negociación, tienen la posibilidad de solicitar la asistencia de una tercera persona –neutral con el conflicto e imparcial con las partes–, que tiene la función de guiar-facilitar el proceso de mediación, en el cual los protagonistas responsables de las decisiones siguen siendo las partes en conflicto, y están dispuestos a dialogar para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

2.1. ESCUELAS DE MEDIACIÓN

Partiendo de la base que cada mediación es única, puesto que las circunstancias de cada situación varían como varían los conflictos y sus protagonistas, existen tres modelos o escuelas de referencia:

- a) El primero de ellos es el modelo desarrollado en la Universidad de Harvard –Law School–, que considera la mediación como una negociación cooperativa asistida por un tercero y focalizada a la solución de problemas. El conflicto se entiende como una dificultad para satisfacer los intereses y las necesidades de las partes; y el proceso de mediación busca, de forma colaborativa, la satisfacción de los intereses.
- b) El segundo modelo, Circular Narrativo, centra su atención en la interacción comunicativa de las partes. De forma que la solución del conflicto será efectiva cuando mejoren su relación y superen los impedimentos. El punto de partida de este modelo establece que, para poder llegar a los acuerdos, las partes necesitan cambiar la narrativa del conflicto con la que llegan a la mediación, por una narrativa alternativa que permitirá vivir el problema desde otro ángulo.
- c) y el tercer modelo, el Modelo Transformativo busca con el proceso de mediación no el acuerdo en sí mismo, sino potenciar las capacidades de las personas para tomar sus propias decisiones (*empowerment*), comprendiendo y teniendo en cuenta a todas las partes legítimas, con empatía y reconocimiento. Este modelo persigue el desarrollo del potencial de cambio que tienen las personas a partir del descubrimiento de sus habilidades.



Para Saber más

Puede consultar el artículo “Bases teóricas y distintos modelos de Mediación”, Ponencia presentada en las I Jornadas de Psicología y Mediación, en Sevilla, el 19-20 de octubre de 2007.

TEMA 2. LA MEDIACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 2. LA MEDIACIÓN



Ideas Claves

Cada mediación es única, puesto que las circunstancias de cada situación varían como varían los conflictos y sus protagonistas.

2.2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

La mediación como proceso de resolución de conflictos presenta una serie de principios que la definen y la distinguen de otros procesos de gestión pacífica de conflictos, como el arbitraje o el procedimiento judicial.

- a) Voluntariedad de las partes para participar en el proceso. Voluntariedad que perdura en todo momento y supone la mínima confianza de los participantes en el proceso de mediación.
- b) Confidencialidad. Principio que deben asumir todas las personas que participen con el fin de crear la confianza, la tranquilidad y la seguridad necesarias para abordar todos los temas que quieran ser planteados.
- c) Seguridad. Es tarea del profesional de la mediación ofrecer a las partes un espacio de comunicación y diálogo en libertad y con seguridad. Un proceso de mediación no funcionará si las partes se sienten amenazadas.
- d) Igualdad y horizontalidad. Todas las personas que participan en el proceso de mediación son iguales, incluido el profesional de la mediación. Todas tienen reconocida por igual su legitimidad para expresarse, y el profesional no está sobre las partes, como un juez en un procedimiento judicial, sino entre ellas.

TEMA 2. LA MEDIACIÓN



Sabías que?

Unos acuerdos sólidos y duraderos se basan en procesos fundamentados en la equidad y la buena fe.

2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

Hemos de hacer notar que, en la literatura de la mediación, muchas son las propuestas y nomenclaturas de las fases y etapas del proceso de mediación.

- a) La Pre-Mediación. La intervención en mediación requiere de unos presupuestos básicos a los que nos hemos referido con anterioridad. Pero, ¿en qué consiste el proceso de mediación? Una de las características del mismo es la flexibilidad de cada intervención. Cada demanda de mediación supone considerar:
- Quiénes deben participar.
 - Quién o quiénes solicitan la intervención.
 - Cómo contactar con la otra parte (o partes).
 - Qué temas o cuestiones están involucrados, etc.

Estas son algunas de las preguntas y consideraciones previas que la persona que dirigirá el proceso debe tomar en cuenta en la fase que podríamos designar como premeditación.

TEMA 2. LA MEDIACIÓN



Importante

A pesar de la flexibilidad y adecuación a cada conflicto, el proceso debe mantener cierta estructura que deberemos respetar para progresar lentamente en el arduo camino que conduce a la solución (Portela, 2007).

- b) Recepción de las partes y apertura del proceso. Es una etapa primordial que debe dedicarse a centrar, contextualizar y explicar a las partes quién es la persona que llevará el proceso, qué pueden esperar, cómo se trabajará; en esta etapa también se establecen conjuntamente las pautas de intervención y se solucionan las dudas que surjan. Con ello se pretende generar y obtener confianza de las partes, fomentar la participación y crear el marco de relación.
- c) Búsqueda e identificación de los hechos y perspectivas. Este es el momento para la narrativa; se trata de escuchar y entender el conflicto, indagar y explorarlo, poder hablar de él y descubrir los temas de interés, los aspectos coincidentes y los desacuerdos, así como de establecer lo que cada una de las personas que participan desea y necesita. Es importante reforzar la actitud de escucha de las partes durante el diálogo y por medio de preguntas abiertas, indagatorias no centradas en las posiciones, para que la persona que conduce el proceso y las partes puedan racionalizar y comprender tanto sus intereses como los intereses de los otros.
- d) Este es el momento de mayor creatividad del proceso, en el que las partes tienen la ocasión de ensanchar las opciones. Para que esto sea posible, se ha tenido que crear un importante nivel de confianza (en el proceso, en la persona que conduce el proceso de mediación, en cada una de las personas que intervienen y en las otras partes), y de seguridad para que las partes en conflicto entren de lleno en la búsqueda del mayor número posible de opciones e ideas, sin entrar a valorarlas ni juzgarlas. Son buenas técnicas para trabajar en esta fase el *brainstorming*, el pensamiento lateral, etc.

UNIDAD DIDÁCTICA 1

TEMA 2. LA MEDIACIÓN

- e) Un quinto peldaño lo constituye el momento de evaluar las opciones y la toma de decisiones. Para ello las partes han de decidir cuál es la mejor opción de todas las propuestas, habiendo valorado la viabilidad y las consecuencias de la decisión; para ello es necesario utilizar criterios objetivos previamente consensuados entre las partes. En este momento se plantea la negociación entre las partes para poder llegar a una decisión común que contemple los intereses de todos.
- f) El cierre. Como afirma Farré (2004), el resultado de la mediación refleja, en la mayoría de los casos, y asumiendo la correcta actuación de la persona mediadora, la inversión personal que las partes hayan hecho a lo largo del proceso. Supone el cumplimiento del proceso, su finalización y la plasmación de un resultado, que puede ser con acuerdos escritos o verbales o sin acuerdos, que además de influir sobre los elementos sustanciales, también tengan en cuenta la dinámica de la relación entre las partes.

2.4. ÁMBITOS DE LA MEDIACIÓN

Posiblemente, como proceso de resolución de conflictos, la mediación puede tener muchos ámbitos de aplicación. En todo caso, la Resolución Alternativa de Disputas (RAD o ADR, en inglés, Alternative Dispute Resolution), nace en la década de los 60-70 en Estados Unidos, como respuesta ciudadana al tratamiento de los conflictos de forma autoritaria, punitiva y distante.

La resolución de conflictos emana de un movimiento social a favor de una mayor participación y de una democratización de los mecanismos tradicionales de gestión del conflicto en la sociedad (Farré, 2004). El hecho que el despertar de la ADR surgiera a partir de la movilización y participación ciudadana, ha determinado que los planteamientos y experiencias de gestión alternativa de conflictos apuesten por una horizontalización –en términos de S. Farré–, es decir, una democratización del tratamiento del conflicto social, llegando a otorgar la categoría de protagonistas responsables a las personas directamente afectadas por el conflicto.

Por otro lado, la extensión de las ADR responde también a una reacción práctica frente a la ineficacia, lentitud, ineficiencia y complejidad de los procedimientos tradicionales de resolución de conflictos.

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

TEMA 2. LA MEDIACIÓN

La mediación, como uno de esos instrumentos de gestión alternativa de conflictos, se ha desarrollado en los últimos años –tanto geográficamente como en diferentes ámbitos de aplicación– de forma espectacular. Esta fórmula de gestión pacífica de conflictos se está utilizando tanto en conflictos políticos, internacionales –armados o no–, como en disputas y conflictos en el ámbito familiar y profesional.

El espacio de la mediación ha llegado a diferentes ámbitos, presentando una serie de características específicas.

2.5. EL ROL DEL MEDIADOR

Importante

El proceso de mediación entendido como una negociación asistida por un tercero, presenta a la figura del mediador como el director del proceso, imparcial y neutral. Conducirá el proceso tratando de restablecer y mejorar la comunicación entre las partes, posibilitando que se escuchen mutuamente y puedan captar cuáles son los intereses y las necesidades de cada uno

Puesto que el proceso de mediación pone énfasis en la autonomía y la responsabilidad de las partes en la toma de decisiones, el papel de la persona mediadora se encaminará a que aquellas colaboren y cooperen en la propuesta de opciones que satisfagan sus intereses para poder acordar el modo de solventar el conflicto.

El ejercicio de la imparcialidad y la neutralidad supone para la persona que está conduciendo el proceso de mediación no dar soluciones o consejos, ni hacer propuestas sobre los elementos esenciales que componen el conflicto; tampoco debe intervenir para dar o quitar la razón, o para “juzgar” actuaciones y comportamientos,

TEMA 2. LA MEDIACIÓN

ni debe averiguar la verdad. Su actuación debe encaminarse a reforzar a cada una de las personas implicadas y capacitarlas para que decidan sobre sus propias opciones de futuro.

En definitiva, el papel fundamental de la persona mediadora es el de conducir el proceso, por encima del contenido y de las informaciones con las que concurran las partes.

Como responsable del proceso, es primordial crear y generar confianza en las partes, puesto que éste es uno de los cimientos fundamentales del proceso.

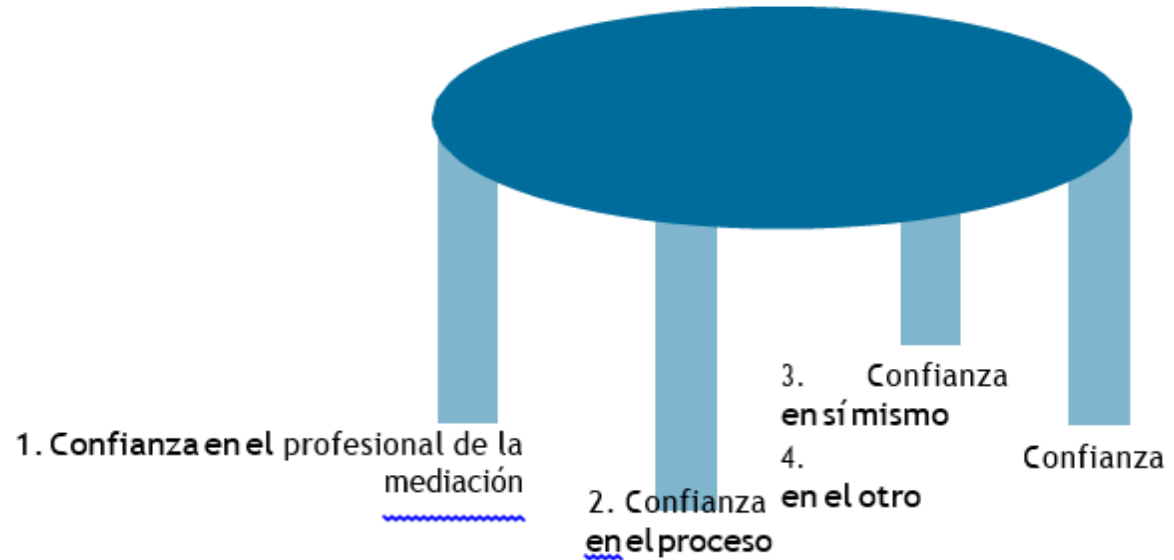


Ideas Claves

El papel fundamental de la persona mediadora es el de conducir el proceso, por encima del contenido y de las informaciones con las que concurran las partes.

TEMA 2.
LA MEDIACIÓN

Figura 2. Los cuatro aspectos de la confianza.



Fuente: Elaboración Propia

TEMA 3. LA MEDIACIÓN MULTIPARTES

Se ha afirmado que el desarrollo de las ADR estuvo ligado a movimientos democráticos y de activismo ciudadano, y que además se han aplicado en la resolución de conflictos sociales profundos en los cuales se ha requerido de una participación amplia de actores y agentes de diversa índole (diplomacia ciudadana). Los acuerdos derivados de esta mediación, para tener fuerza y ser viables, se han generado en un proceso participativo y democrático de responsabilización.

Hasta el momento, podría parecer que la negociación y la mediación suceden sólo entre dos partes, pero lo habitual es que más de dos partes, sean personas o grupos, se sienten alrededor de la mesa de negociación o participen en un proceso de mediación.

Un conflicto multipartes supone por lo menos tres o más actores enfrentados sobre alguna cuestión que los divide. Además, hay que tener en cuenta si el conflicto puede circunscribirse a las partes de un mismo grupo (conflictos intragrupal, como podría ser una empresa o un departamento, una comunidad política, etc.), o a dos o más grupos (conflictos intergrupales), en donde la identificación grupal ha substituido a la individual.

Para la gestión pacífica y participativa de los conflictos multipartes, la presente unidad se centrará en dos herramientas: La mediación representativa y el diálogo social.



Para Saber más

Puede profundizar en el concepto diplomacia ciudadana entrando en el Foro de diplomacia ciudadana: www.cries.org/FDC/que_diplo.php3 LAMEDIACIÓN MULTIPARTES

TEMA 3.
LA MEDIACIÓN
MULTIPARTES

3.1. MEDIACIÓN REPRESENTATIVA

Para gestionar conflictos grupales, la mediación representativa supone un método imprescindible cuando existen determinadas cuestiones del conflicto que impiden una intervención en primera persona. Los protagonistas directos del proceso de mediación son representantes de los diferentes grupos, que intervendrán y defenderán los intereses y necesidades del grupo en su nombre.



Importante

- a) A fin de producirse efectivamente un proceso de mediación representativa es necesario que se satisfagan ciertos requisitos, como son:
- b) La participación real y efectiva de todos los actores involucrados en el conflicto.
- c) La legitimación relacional.
- d) El manejo de la información de forma transparente que permita la toma de decisiones responsable por parte de todos los actores.
- e) La definición en común del tema o cuestión a abordar.

La participación de los actores involucrados en un conflicto se refiere a los actores, directos e indirectos, con autonomía para la toma de decisiones, con el poder y disponibilidad de los mecanismos para incidir en la toma de decisiones y en la implementación de los acuerdos.

TEMA 3. LA MEDIACIÓN MULTIPARTES

Del grado de representatividad que ostenten las personas “representantes” respecto de las “representadas” dependerá que los acuerdos alcanzados se puedan poner en marcha.

En este tipo de mediaciones es necesario prestar atención a las situaciones que impidan una participación efectiva de las partes: El desequilibrio de poder, la representatividad y/o la legitimidad de las partes. Asimismo, con la intención de promover la igualdad de oportunidades, todas deben tener acceso a la información relevante.

El hecho que en este proceso estén involucradas diferentes visiones o grupos de personas, con sus intereses y necesidades propias, hace necesaria una definición y clarificación de los problemas y temas de interés que se abordarán.

La definición común de los temas constituirá el eje del diálogo y los elementos a considerar en los acuerdos entre las partes.



Ideas Claves

Del grado de representatividad que ostenten las personas “representantes” respecto de las “representadas” dependerá que los acuerdos alcanzados se puedan poner en marcha.

3.2. EL DIÁLOGO SOCIAL

La aparición de esta herramienta se sitúa a mediados de los años ochenta en Estados Unidos, con la intención de facilitar la comprensión entre colectivos y grupos enfrentados ideológicamente. El aborto, el uso de armas o las cuestiones raciales eran temas sensibles y con una fuerte carga emocional que se pretendía abordar

TEMA 3. LA MEDIACIÓN MULTIPARTES

dialogando desde el respeto y la libertad en un espacio seguro facilitado por profesionales. No son mediaciones orientadas a conseguir acuerdos específicos, lo que pretenden es humanizar las relaciones entre grupos y personas (Farré, 2004).

Los diálogos sociales son útiles en aquellas situaciones en que las diferencias entre los individuos les impiden establecer vínculos humanos entre sí. Es una herramienta especialmente valiosa cuando las relaciones entre las personas involucradas en un conflicto están tan polarizadas, tan plagadas de rabia, resentimiento, culpa y desconfianza, que resulta demasiado arriesgado aventurarse en procesos orientados a obtener resultados, como son la mediación, la solución de problemas o el establecimiento de alianzas.



Ideas Claves

Los diálogos sociales son útiles en aquellas situaciones en que las diferencias entre los individuos les impiden establecer vínculos humanos entre sí.



Definiciones

El diálogo social es un proceso participativo e incluyente que ayuda a resolver asuntos complejos de índole social, económica y política, que no están siendo tratados adecuadamente por las instituciones existentes y los canales formales.

TEMA 3. LA MEDIACIÓN MULTIPARTES

El objetivo del diálogo social es fomentar el entendimiento entre los participantes con la intención de eliminar etiquetas y humanizar las posiciones monolíticas para identificar nuevas opciones y desarrollar visiones compartidas. Las interacciones de diálogo pueden transformar la comunicación y las relaciones en conductas que hagan posibles otros cambios, sentando las bases para llevar a cabo actividades eficaces de colaboración.

Esta herramienta también promueve una cultura democrática participativa y el fortalecimiento de las instituciones democráticas mediante la creación de nuevos espacios de interacción entre las instituciones y los ciudadanos, especialmente de aquellos que tradicionalmente no están “empoderados” para expresar sus preocupaciones, necesidades e intereses.



Para Saber más

Puede ampliar la información sobre diálogo social consultando la siguiente página web:

www.publicconversations.org/pcp/page.php?id=435

O, consultando el siguiente artículo:

www.democraticdialoguenetwork.org/files/Brochure_HB_Spanish_con_formato.pdf

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

En el proceso de mediación, el mediador organiza los intercambios de información y comunicación entre las partes bajo el principio de equidad comunicativa. Es decir, a partir del respeto, y del uso del tiempo, la persona que conduce el proceso de mediación orienta las formas de comunicación para conseguir mayor claridad y transparencia, mayor conocimiento entre las partes y reducir de esta forma el nivel de enfrentamiento. A través de las palabras y las preguntas estimula a las partes para que éstas desarrollen una visión conjunta del problema, pero sólo a través del diálogo y la escucha, y ayudándose de unas técnicas específicas que domina.



Importante

La mediación es un método que ayuda a las partes a cambiar su forma y dinámica de comunicación consensuando significados y percepciones, de manera que puedan diseñar el tipo de relación que, en su contexto, el momento histórico y los recursos disponibles, les pueda permitir afrontar las nuevas situaciones de forma constructiva y beneficiosa.

El contexto en el que se produce un hecho, unido a nuestra experiencia personal y nuestro bagaje cultural, condicionan la percepción que tenemos de las cosas, las personas o los hechos. De esta percepción hacemos nuestra interpretación de la realidad, dándole un significado u otro, que no siempre coincidirá con el que le den las demás personas, y que determinará el ángulo en el que nos situamos. El color del cristal por el que miramos (experiencias, contexto, cultura, estado de ánimo, expectativas, intereses...) es un concepto fundamental en la comunicación.

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



Ideas Claves

El color del cristal por el que miramos (experiencias, contexto, cultura, estado de ánimo, expectativas, intereses...) es un concepto fundamental en la comunicación.

4.1. ACTITUDES QUE DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN

Existen unas actitudes o reacciones comunicativas que resultan contraproducentes, puesto que impiden que se produzca una comunicación real y por tanto pueden favorecer la escalada del conflicto y apartarnos de los objetivos de la mediación:

- Cuando nuestras intervenciones se realizan desde el juicio, o la crítica: ¡eres un exagerado!, ¡siempre reaccionas tarde!
- Ponemos etiquetas y clasificamos: siempre miente; es una persona muy sensible; todo le afecta.
- Diagnosticamos, calificamos o evaluamos: ¡eso que hiciste se volverá tarde o temprano contra ti, es una vergüenza!, ¡parece mentira que no te hayas enterado!
- Cuando nuestras intervenciones van dirigidas a dar consejos: es mejor que te esperes un tiempo antes de responder.
- Utilizamos las órdenes o amenazamos: ¡Basta ya! ¡Para, que no hay quien lo aguante! Si sigues así mejor olvídalos.
- Hacemos intervenciones moralizadoras: esta es una relación que no te conviene en absoluto, mantente firme, es importante que te vean como una persona fuerte.
- Hacemos preguntas en exceso: ¿Por qué lo hiciste? Realmente ¿eso es lo que querías? ¿Cómo lo sabes?

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

- Tratamos de tranquilizar o consolar sin tener conocimiento real de las posibilidades: ¡No te preocupes tanto! Creo que nada de eso puede pasar, en todo caso todo esto no es culpa tuya.

4.2. LA FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

 **Importante**

La pregunta es la herramienta comunicativa fundamental y básica de las personas profesionales de la resolución y gestión de conflictos que pretende estimular la participación y dinamizar el intercambio entre las partes al verbalizar pensamientos, emociones, percepciones, etc. El fin de las preguntas es mejorar la comunicación, dar luz a espacios oscuros, hacer conscientes percepciones y necesidades.

Las preguntas cumplen con dos objetivos:

- a) El primero es la recopilación de información, tanto para la persona que conduce el proceso, como para la otra parte, la cual tendrá oportunidad de escuchar aspectos desconocidos.
- b) El segundo objetivo, como dice Farré (2004), es la de incitar a la reflexión acerca de los elementos importantes relacionados con la situación de conflicto.

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

En general, las preguntas se dirigirán a los elementos cruciales para la transformación del conflicto; estos elementos son:

- a) El motivo del conflicto.
- b) Las ideas que las partes se han construido.
- c) El impacto.
- d) El contexto en el que se están desarrollando los acontecimientos, y las expectativas y metas de las partes respecto al proceso.

Desde el momento que las partes responden a las preguntas de la persona mediadora, se establece una comunicación indirecta. A través de esta figura, la otra parte recibe el mensaje neutro a partir del resumen y del parafraseo técnicas que se analizarán más adelante. Desde este momento empieza a producirse un diálogo entre las partes, indirecto pero efectivo. La información generada por las preguntas ayuda a construir una imagen más humana del oponente, y por tanto a reconocerse desde la legitimidad y el respeto. El diálogo directo se desarrollará en fases más avanzadas del proceso cuando las partes estén más preparadas y hayan sabido romper la dinámica comunicativa anterior.



Ideas Claves

Las preguntas cumplen la función de pedir más información para aclarar los detalles importantes y para facilitar la expresión de deseos, necesidades e intereses subyacentes a las posiciones declaradas (Munduate & Medina, 2005).

4.2.1. TIPOLOGÍA DE PREGUNTAS

Diez y Tapia (1999) han hecho una clasificación de las preguntas en cuatro categorías que puede ser de gran utilidad para la práctica. El tipo de preguntas a realizar dependerá del propósito que persiga el mediador, lo que a su vez tendrá estrecha relación con la fase en la que se encuentre el proceso de mediación.

- a) Preguntas abiertas. No obtienen un “sí” o un “no”. Se utilizan para obtener mayor información. Principalmente se usan en el momento de la exploración del conflicto, con la intención de ampliar el campo de trabajo y redefinir el problema. Facilitan la comunicación, amplían los intereses subyacentes a las posiciones y exploran los sentimientos. ¿Por qué son importantes para usted los plazos?
- b) ¿De qué modo ha cambiado su forma de vida? ¿Cómo le ha afectado lo que ocurrió?
- c) Preguntas cerradas. Obtienen un “sí” o un “no”. Se utilizan para confirmar alguna información o una hipótesis de trabajo. Son indagatorias y tienen el peligro de inducir la respuesta, resultar coercitivas y no facilitar el clima de confianza. ¿Me dijo que la empresa se instaló en mayo de 2003? Usted me dijo que estaría dispuesto a reunirse con posterioridad, ¿no es así?
- d) Preguntas estratégicas. Se utilizan para establecer líneas de trabajo, para avanzar en la hipótesis de trabajo o para rechazarla. Pretenden abrir caminos para organizar la conversación; una respuesta positiva abre un camino de indagación y reflexión: ¿En algún otro momento se ha visto en esta situación? ¿Ha trabajado en equipo con anterioridad? ¿Cómo fue la experiencia? ¿Qué le llevo a dejarlo? ¿En qué se diferencia la relación que tienen ahora de la que mantenían antes?
- e) Preguntas circulares. Su fundamento está en entender la comunicación como un proceso circular, donde los significados dependen de diferentes interacciones, relaciones y causas. El objetivo es hacer reflexionar sobre nuevos significados que no se han considerado, preguntar sobre opiniones acerca de las opiniones de los otros, generando conexiones. ¿Qué cree que pensó su colega al salir de la reunión? ¿Qué efectos tuvo su decisión? ¿El hecho de establecer un horario ha supuesto mayor o menor sensación de presión? ¿Si usted estuviera en su lugar, aceptaría un cambio de departamento en estos momentos?

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 4.
TÉCNICAS Y
HERRAMIENTAS DE
COMUNICACIÓN

Las preguntas irán reencuadrando el conflicto y con la interacción se irá tejiendo una nueva visión de la historia del conflicto a partir del enfoque nuevo que les proporciona haber podido escuchar y tomar conciencia de aspectos que antes desconocían y/o no valoraban.

4.3. LA ESCUCHA ACTIVA

Siguiendo a Farré (2004), el objetivo de la escucha activa son dos:

- a) El primero, asegurar al emisor que hemos recogido y entendido su mensaje.
- b) El segundo, animar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.

Esto podemos hacerlo mediante dos tipos de mecanismos: los digitales o verbales, y los analógicos o no verbales.



Importante

- a) Canal verbal o digital = el lenguaje y las palabras.
- b) Canal no verbal o analógico = gestos, actitud corporal.
- c) Canal para-verbal o analógico = tono, volumen, entonación.

Teniendo en cuenta que el espacio físico donde se desarrolle una mediación o negociación condicionará la calidad de la comunicación, escuchar de forma activa significará crear una atmósfera y una relación comunicativa en las que no sólo comprendamos lo que se nos dice –el primero de los objetivos a que hace

referencia Farré—, sino en el que también se genera confianza y serenidad para facilitar el flujo de la comunicación y potenciar la actitud participativa y colaboradora —el segundo de los objetivos.

4.3.1. EL RESUMEN Y EL PARAFRASEO

Existen algunas intervenciones que ayudan a demostrar que por parte del receptor se está poniendo atención e interés en el relato:

- a) Una de estas intervenciones es el resumen: se trata de resumir la intervención del emisor, sin añadir elementos nuevos, sin enjuiciar o criticar e incluyendo las emociones expresadas; de esta forma no sólo quedan recogidos los hechos, también las emociones y sentimientos. La parte a la que se le devuelve su intervención resumida se siente valorada, escuchada y comprendida. Para la parte que escucha, el resumen puede fijar los elementos importantes destacados y puede ayudar a entender y clarificar algunos aspectos del relato.
- b) Otra de las técnicas es el parafraseo. Se trata de reformular de forma positiva los sentimientos, emociones y perspectivas que una de las partes ha expresado con negatividad y/o agresividad. Semejante al resumen, el parafraseo preserva el significado y la esencia del mensaje, y a diferencia de aquel, se centra en escoger las palabras más neutras para prevenir una escalada negativa en un momento determinado de la comunicación. El impacto positivo del resumen y el parafraseo en la relación comunicativa de las partes tiene una gran importancia a la hora de reducir la negatividad en las percepciones y fomentar la empatía, puesto que pueden ser descodificadas e interpretadas sin prejuicios ni reticencias al venir de una tercera persona neutral.
- c) Con el parafraseo no se obvia la gravedad de la situación, pero se pretende evitar reiterar los términos negativos utilizados en un momento en que la comunicación entre las partes está deteriorada.

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 4.
TÉCNICAS Y
HERRAMIENTAS DE
COMUNICACIÓN



Ideas Claves

El impacto positivo del resumen y el parafraseo en la relación comunicativa de las partes tiene una gran importancia a la hora de reducir la negatividad en las percepciones y fomentar la empatía.

El impacto positivo del resumen y el parafraseo en la relación comunicativa de las partes tiene una gran importancia a la hora de reducir la negatividad en las percepciones y fomentar la empatía.



Recuerde

Parafraseo

Parte: “No creo que esté siendo sincera. ¡Eres una mentirosa! nadie hace algo tan estúpido sólo por la gracia de hacerlo”.

Mediador: “De modo que no cree que marta esté exponiéndolo todo; desde su punto de vista, ¿la situación ocurrió de otro modo diferente a como lo relata ella?, ¿considera que debe haber alguna razón para actuar de ese modo?”

¿Cómo hacer un parafraseo?

- Frase introductoria para anunciar lo que vamos a hacer y con qué objetivo. Permítame que me asegure que le estoy entendiendo.
- Lo que he oído que usted decía es que, Intentaré decirlo con mis propias palabras.
- Repetición del contenido utilizando su código de lenguaje, terminología, expresiones y palabras propias, a pesar de que se use un tono más neutral y positivo que el utilizado por la parte.
- Solicitar a la parte que confirme o corrija aquello que se ha entendido. ¿He entendido bien? Corrijame si me equivoco ¿Esto es lo que usted quería expresar?

4.4. LA REFORMULACIÓN

Como responsable de mantener un espacio de libertad, seguridad y de respeto –principios pactados y aceptados por todos los actores al inicio del proceso–, la persona mediadora debe devolver a las partes la responsabilidad de decidir cómo continuar, una vez que se ha desatado una escalada emocional de reproches, acusaciones y/o insultos entre las partes que pueda degradar el proceso de comunicación hasta llegar a la violencia y, por tanto, al fracaso del proceso.

Definiciones

La reformulación es el recurso de la persona que conduce un proceso de mediación para mantener el marco normativo inicial aceptado por las partes.

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA



Importante

La reformulación pretende situar a las partes nuevamente en el acuerdo inicial de mediación y, por tanto, en el respeto a los principios y a las reglas básicas del mismo desde la corresponsabilidad con su proceso.



Caso

Ejemplo

EDUARDO: ¡Es increíble! Yo así no quiero seguir, es un impresentable, un mentiroso y un embaucador, no tiene palabra.

MIGUEL: Para mentiroso tú mismo. No es la primera vez que delante nuestro dices una cosa y cuando se presenta el encargado haces lo contrario a lo que acordamos, ¡traidor, cobarde!

MEDIADORA: Disculpad que interrumpa. Quisiera recordaros que al inicio del proceso de mediación definimos este espacio de diálogo como un espacio de seguridad y libertad, y de respeto a la dignidad de todas las personas que participamos. Mi función como mediadora es asegurarlo. Entiendo que existen elementos del conflicto que todavía están muy vivos y que será preciso aclarar. ¿Queréis continuar con el proceso de mediación? ¿Os siguen pareciendo adecuadas estas reglas del juego?

4.5. EL LENGUAJE DE LA RESPONSABILIDAD

Para hablar de responsabilidad hemos de referirnos a una actitud dinámica, creativa y emprendedora. Un enfoque proactivo de los conflictos supone un autoexamen constante de la relación interpersonal y/o del mismo espacio de convivencia, sea éste la familia, la comunidad o la organización.

Un enfoque proactivo, según Valls (2001), supone mirar de manera reflexiva y con sentido de la iniciativa. Es decir, supone considerarse causa de los resultados que se obtienen, y tomar decisiones de acuerdo con los recursos y las limitaciones en función de nuestros auténticos valores, haciendo uso de la creatividad para enfocar las situaciones de manera novedosa. Una visión o actitud proactiva de la resolución de conflictos implica una capacidad personal para cambiar y alterar las cosas:

- Fomentar la empatía. Depende de cada uno que con la primera frase o palabra emitida se cree una atmósfera más o menos favorable al dialogo y la colaboración.
- Lenguaje auto afirmativo. Resulta de mucha ayuda expresar las opiniones y los puntos de vista en primera persona. De esta forma se aumenta el asertividad.
- Propiciar la humanización del “otro” mediante una relación personal a partir de la cual nacerán, o no, acuerdos específicos. No se pretende un cambio de la identidad de las personas, de lo que se trata es de constatar que a pesar de las divergencias y diferencias identitarias se puede coexistir y cooperar.
- Desterrar la culpa, responsabilizarse de las acciones. La culpa paraliza, no depende de uno superarla, sino de la decisión de terceros (juzgadores). La responsabilidad es dinámica y permite la pro actividad, la asunción de la acción y la búsqueda de la reparación.
- Fomentar los elementos conectores para ambos. Se trata de necesidades e intereses compartidos que pueden encontrarse en un pasado en común, en elementos identitarios de género, clase, ideología, en experiencias comunes, en la necesidad de seguridad.

TEMA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 4.
TÉCNICAS Y
HERRAMIENTAS DE
COMUNICACIÓN

- La proyección hacia el futuro. El pasado no puede cambiarse, pero sí se puede reconocer hablando de las divergencias y de las responsabilidades, y a partir de lo aprendido y reflexionado del pasado, establecer lo que queremos que ocurra en el futuro.



Ideas Claves

Para hablar de responsabilidad hemos de referirnos a una actitud dinámica, creativa y emprendedora.

ESTUDIO DE CASO

A continuación, presentamos la entrevista realizada a William Ury, director del Programa de negociación de Harvard.

Al negociar, tu primer enemigo es tu ego.

Coincidió con Ury en Sudáfrica cuando llegó la democracia: todos los enviados especiales informábamos sobre los tiroteos entre el Inkatha zulú y el ANC de Mandela, y creíamos que el país iba derecho a la guerra civil. Ury se quedó allí a mediar y hoy explica por qué nos equivocamos: los sudafricanos han sabido perdonar. Ahora, Ury y su equipo de Harvard y del International Negotiation Network intentan remedar un Camino de Santiago en Oriente Medio, con su Camino de Abraham. Llegan horribles noticias de Yemen, pero coincidimos en que el terror no logrará cerrar el mundo. La prueba está en que, pese a tres guerras civiles, el turismo crece en todo Oriente Medio, porque hay muchos más ciudadanos del mundo deseosos de conocerse que dispuestos a aniquilarse. En la mesa de negociaciones, tu primer enemigo es tu ego, esa soberbia que te impide aceptar parte de la razón de los otros.

— ¿Cómo la combate usted?

—Hay que salir al balcón: dese un paseo. Detecte dónde está su ego disfrazado de razones y apárquelo. Luego vuelva a la mesa a negociar, pero no ya para usted, sino para sus fines o los del colectivo al que representa.

— ¿No soy yo uno de mis fines?

—Ese es el fatal equívoco. No se trata de que usted se dé la satisfacción de imponer sus puntos de vista, sino de que se acerque a los objetivos que se había propuesto. Por eso, antes de empezar hay que tener muy claros esos objetivos, y mejor por escrito.

—Así no puedes darte el gustazo de ganar.

—De una negociación seria es difícil salir vencedor, pero es muy fácil salir perdedor: levántese sin ningún resultado y, aunque se crea usted muy coherente, será un perdedor.

—De acuerdo.

—La segunda fase es ponerse en la piel del otro, tratar de pensar como él, y eso sólo lo logrará escuchando. Existe una razón evolutiva por la que tenemos dos orejas y una sola boca; use sus orejas el doble que su boca.

—Escucharé el doble de lo que hable.

Y no escuche sólo las voces; localice también las razones más allá de las palabras...

—Los leones ocultos de toda negociación.

—Exacto, tiene que dar de comer a esos leones que todos tenemos y que el otro no mostrará en la mesa ni mencionará por mil motivos; pero esos leones tienen hambre y rugen y tiene que contentarlos para llegar al pacto.

—Intereses inconfesables o mero orgullo.

—De todo hay, pero usted tiene que conocer los suyos y los del otro para contentarlos. Y, al final, sea creativo: la mejor manera de repartir bien un pastel es hacerlo crecer entre todos antes de meterle el cuchillo y empezar a dividir.

—Por ejemplo...

—La Unión Europea ha generado sinergias incluso antes de formalizar ingresos. La tarta europea no ha parado de crecer y, al final, todo el mundo tiene su trozo.

—Buen ejemplo.

—Puro pragmatismo. Lo he visto también en Sudáfrica, donde el milagro de la paz...

—Por la que nadie apostaba.

—...Es fruto del liderazgo de Mandela...

—Santo varón.

...Y de Tutu y los demás, pero sobre todo es el resultado de la voluntad de reconciliarse de miles de sudafricanos anónimos que se unieron en grupos de base para discutir sus problemas. Estuve allí y lo vi, ese fue el milagro. En Irlanda pasó algo parecido.

—El gran triunfo de Blair.

—Durante décadas dijimos que católicos y protestantes jamás se pondrían de acuerdo.

—Cierto.

— ¡Y teníamos razón, católicos y protestantes no se han puesto de acuerdo!

—Pero ya no se matan.

¡Ése es el milagro! Se cansaron de intentar triunfar por la violencia y hoy, en realidad, no están más de acuerdo que cuando se asesinaban en las calles, pero han democratizado el conflicto, lo han llevado al Parlamento.

—Democracia es negociar las decisiones.

—Y si los ex líderes del IRA y del terrorismo protestante pueden discutir hoy sus problemas en el Parlamento, todos podemos.

—En el País Vasco, hay un grupo que cree que no puede.

—Lo sé. Y, créame, sólo es cuestión de tiempo que acepten lo inevitable, lo mismo que el IRA aceptó en Irlanda: que con el terrorismo se puede infligir daño al enemigo, pero no se le derrota, y si lo mantienes, acabas derrotándote a ti mismo poco a poco.

—El ibérico tenía fama de empecinado.

—No lo ha sido. Si hace sólo cuarenta años hubieran dicho que la península ibérica sería una de las regiones del planeta más prósperas y prometedoras, nos hubiéramos reído.

—Queda por pacificar Oriente Medio. Allí hay ahora tres guerras civiles en marcha.

—Hoy es el epicentro de todos los conflictos, del mismo modo que durante siglos lo fue Europa. Pero le voy a dar dos datos para el optimismo...

— ¡Adelante!

—Ninguna de las guerras de Oriente Medio ha causado una mínima parte de las víctimas y daños que originaba cualquiera de las innumerables guerras europeas...

—Cierto.

—...Y el segundo dato es que, pese a guerras y horrores, el turismo mundial no deja de aumentar en Oriente Medio.

—Dato curioso, con lo que está cayendo...

—Y valioso. Ahí está el futuro, amigo: turismo o terrorismo.

—Aquí ganó el turismo.

—Y allí ganará. El turismo proporciona la fórmula para acabar con el conflicto: Prosperidad más identidad compartida. Los turistas llevarán la riqueza y su reparto, y obligarán a abrir el mapa identitario de la región.

—No sé si es cierto, pero es esperanzador.

—En Harvard trabajamos ahora con los gobiernos de Oriente Medio en Camino de Abraham, un proyecto inspirado en el Camino de Santiago europeo para atraer turismo a toda la zona y provocar en quienes se benefician de él un interés secundario porque no haya más violencia.

—Cuenta conmigo.

—Todas las ofertas son bienvenidas. Necesitamos voluntarios para asegurar rutas y crear negocios en torno al camino del gran patriarca de las tres religiones monoteístas: la ruta recorre Líbano, Siria, Egipto, Palestina, Israel, Iraq, La Meca y Turquía... Ya estamos trazando mapas y planes de inversión turística con los gobiernos de la zona. (La Vanguardia, 2007)

Cuestiones para reflexionar

- a) ¿Cómo reacciona ante los conflictos, cómo trata de solucionarlos?
- b) ¿Qué métodos alternativos y pacíficos de resolución de conflictos conoce? ¿Cuáles están disponibles en la legislación colombiana? ¿Qué marco jurídico existe a nivel internacional?
- c) ¿Qué conflictos, desde su punto de vista, no son susceptibles de tratarse y gestionarse desde la mediación?, ¿por qué?
- d) ¿Qué visión tiene de la imparcialidad y la neutralidad?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Bandieri, S. et ál. (2007). Sotelo, H.; Otero, M. (coord.) *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos.

Baruch, R. A., y Folger J. P. (1996). *La Promesa de Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Ediciones Granica.

Muldoon, B. (1998). *El Corazón del Conflicto*. Barcelona: Paidós.

Portela, J. G. et ál. (2007). Sotelo, H.; Otero, M. (coord.) *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos.

Suares, M. (1999). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

Curso de negociación estratégica

Alfred Font Barrot. 2007. Barcelona: UOC.

Es un completo manual, con el que prácticamente se puede ir acompañando un proceso de negociación. Un manual para aprender las técnicas y estrategias básicas de negociación, tanto las competitivas como las cooperativas, y, en definitiva, desplegar un procedimiento negociaciones que incentive la creación de valor y los acuerdos inteligentes y estables.

Herramientas para trabajar en Mediación

Francisco Diez y Gachi Tapia. 1999. Buenos Aires: Paidós.

Centrado en las herramientas de comunicación del profesional de la mediación, este libro reflexiona sobre la influencia de las percepciones de las partes en conflicto, la generación de confianza en el proceso y en la persona profesional, así como en el tipo de formulaciones que resultan operativas y las que generan el efecto no deseado. También trata sobre el modo de realizar reencuadres y legitimaciones, apoyándose en fragmentos de casos reales.

Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente

Helena Sotelo y Milagros Otero. (coord.) 2007. Madrid: Tecnos.

Uno de los aspectos positivos del libro es la cantidad y diversidad de autores que colaboran/escriben y que enriquecen la teoría del conflicto y su gestión y resolución. Establece las bases sobre las que fundamentar la mediación: el conflicto, la comunicación, la negociación, así como las técnicas de mediación para mostrar algunos de los ámbitos de aplicación.

Gestión del conflicto, negociación y mediación

Lourdes Munduate y Francisco Medina. (coord.) 2005. Madrid: Pirámide.

Escrito desde la experiencia de los autores en psicología de las organizaciones. Es una síntesis de los principales conocimientos que se poseen sobre los procesos psicológicos y sociales que influyen en la gestión del conflicto, tratando los aspectos conductuales como emocionales y culturales propios de los procesos de negociación y mediación.

Obtenga el sí, El arte de negociar sin ceder

Roger Fisher, William Ury Y Bruce Patton. 1997. Barcelona: Gestión 2000.

Es el título básico para la gestión y resolución de conflictos desde la negociación fundamentada en los intereses de las partes. Título clásico de la escuela de negociación de Harvard donde se establece el método.

Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo

Sergi Farré. 2004. Gestión de Conflictos. Barcelona: Ariel.

Libro básico para aprender a gestionar conflictos pacíficamente. Diseñado y escrito para pasar a la acción con todas las herramientas necesarias y desde la experimentación directa en propia piel. Es un título de referencia de la escuela transformativa.

WEBGRAFÍA

Asociación Estatal de Mediadoras y Mediadores Interculturales (AENMI). Disponible en: www.mediacionintercultural.org

Asociación Madrileña de Mediadores. Disponible en: www.ammediadores.es/bibliografia.php

Asociación Española para la Comunicación No Violenta. Disponible en: www.comunicacionnoviolenta.org

Cámara de Comercio de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (España). Disponible en: www.camaratenerife.com/mediacion.cfm

Carrion, J. A. (2007). Técnicas de negociación. IV Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas. Alicante. Disponible en: <http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/negociacion.pdf>

Centro Universitario de Transformación de Conflictos GEUZ. Disponible en: www.geuz.es

Edualter. Red de recursos de Educación para la Paz, el Desarrollo y la Interculturalidad. Disponible en: www.edualter.org

Escola de Cultura de Pau. Disponible en: www.escolapau.org

Foro de diplomacia ciudadana. Disponible en: www.cries.org/FDC/que_diplo.php3

Gernika Gogoratz. Disponible en: www.gernikagogoratz.org

Howard Raiffa. Co-director of the Negotiation Roundtable. Disponible en:
www.pon.harvard.edu/organization/scommittee/hraiffa.php3

Institute for Conflict Analysis and Resolution. Disponible en: http://icar.gmu.edu/ICAR_About.html

Institute for the Study of Conflict Transformation. Disponible en: www.transformativemediation.org

Kroc Institute. John Paul Lederach. Disponible en: http://kroc.nd.edu/faculty_staff/faculty/lederach.shtml

La Vanguardia. Disponible en: www.lavanguardia.es/free/edicionimpresa/20070704/51370579081.html

Mediación Penal: Opiniones de Luís Gordillo, entrevista realizada, en septiembre de 2005, a L. Gordillo, director de la Oficina de Atención a la Víctima de Logroño. Disponible en:
www.nodo50.org/tortuga/article.php3?id_article=2475

Mediate.com. Disponible en: www.mediate.com

“Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”, en Revista Effective Management. Resúmenes de gestión (1997).
núm 0. Disponible en: http://webpages.ull.es/users/fgarcia/materiales/Obtenga_el_.pdf

Program on Negotiation at Harvard Law School. Disponible en: <http://www.pon.harvard.edu/>

Public Conversations Project. Disponible en: www.publicconversations.org/pcp/page.php?id=435

Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA). Disponible en: www.fsima.es

Solomediación. Disponible en: www.solomediacion.com

Taller “Negociación Positiva para el Liderazgo Efectivo” (Fragmento sintético de la obra Todo es negociable de Herb Cohen). Disponible en:
webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina_garcia/todo_es_negociable.doc

Unión de asociaciones familiares (UNAF). Disponible en: www.unaf.org

World Mediation Forum Home (WMF). Disponible en: www.mediate.com/world/

GLOSARIO

Asertividad: Es la habilidad de expresar los propios deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Para Renny Yagosesky es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

Comunicación no violenta: Desarrollada por Marshall Rosenberg, fundador del Center for Nonviolent Communication (CNVC), en el año 1984, la comunicación no violenta es una forma de comunicarse que ayuda a conectar con uno mismo y con los demás, permitiendo que aflore la compasión natural humana, basada en la expresión honesta y la escucha empática de los sentimientos y las necesidades, ayudando a reconocer y satisfacer nuestras necesidades junto con las del otro, de una forma auténtica y profunda. Nos permite resolver situaciones difíciles desde la cooperación y el respeto, en vez de desde la agresión y los juicios de valor.

Diplomacia ciudadana: En 1982 Joseph Montville acuñó la expresión track two diplomacy (o “diplomacia de la segunda vía”) para definir la actividad diplomática llevada a cabo por organizaciones o individuos fuera del sistema gubernamental. Posteriormente Louis Diamond y John McDonald desarrollaron el concepto multitrack diplomacy, a fin de poder explicar y definir el mundo de la diplomacia ciudadana, como un proceso de humanización y democratización de las relaciones internacionales caracterizadas por un creciente activismo de la ciudadanía mundial en asuntos reservados tradicionalmente a los gobiernos.

Escucha activa: La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos,

ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

MAAN: Acrónimo de Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Expresa la noción de la alternativa unilateral más atractiva de la que podemos disponer en caso de que no lleguemos a ningún acuerdo. Nos confiere poder negociacional porque determina nuestro comportamiento y los resultados de la negociación.

Mediación: Proceso no adversarial de gestión de conflictos, voluntario, dinámico y circular, que cuenta con la presencia de una tercera persona –neutral e imparcial– y sin poder sobre las partes, que facilita la comunicación entre ellas para posibilitar que lleguen a un acuerdo, duradero y mutuamente satisfactorio, a través del esfuerzo conjunto para descubrir los intereses y las necesidades.

Negociación: A partir de una situación de disputa, las partes personalmente o representadas y con poder total sobre el resultado y sobre el proceso de negociación, dialogan para encontrar un acuerdo que se convierta en obligatorio por decisión propia. Puede ser:

- a) Distributiva: Negociación unidimensional basada en la obtención de la mayor porción posible de un único atributo en detrimento de la porción que obtenga el otro negociador. Ganar-perder (Font, 2007).
- b) Integradora: Negociación multidimensional basada en la integración de preferencias y en la creación del valor ganar-ganar. (Font, 2007).

Resolución Alternativa de Disputas: Los procedimientos de Resolución Alternativa de Disputas o Conflictos incluyen a aquellos caminos distintos a los tribunales para resolver los conflictos. El movimiento RAD surge en el ámbito empresarial que busca un sistema menos costoso, más rápido y que permita mantener el control sobre el resultado no arriesgándose a una decisión del tipo “todo o nada” que implica un veredicto judicial. Por otra parte, el litigio judicial generalmente lleva a la destrucción de la relación personal. Pensado originariamente como una alternativa al juicio, actualmente se ha extendido a otras áreas como la política, social-comunitaria, familiar, empresarial, laboral, escolar, etc., ampliando su perspectiva en el sentido de

obtener una adecuada gestión del mismo, entendiendo por ello no sólo su resolución sino también su prevención.



UNIDAD **1**
DIDÁCTICA