

RAC



MI FILOSOFÍA DE
VIDA

QUIENES SOMOS

La Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC) es una de las dependencias pertenecientes al Ministerio de Justicia y Paz, y su misión es la de promover en la sociedad costarricense una cultura de paz, mediante el desarrollo de los métodos alternos para la resolución de los conflictos, inspirados en la ideología de una educación para la paz, contenida en la Ley N° 7727, sobre Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) y Promoción de la Paz Social.

Para llevar adelante esta trascendental tarea, es que se elaboran estos módulos en los que se trabajan algunos de los temas más importantes, de manera que, sean una plataforma de trabajo para educar en RAC.

Entendemos que RAC es una filosofía de vida que busca, por medio de determinados comportamientos, llevar a cabo una tarea de culturización de paz en la que las personas logren establecer relaciones asertivas para un mejor desenvolvimiento social.

Es por ello que, le presentamos con este módulo un acercamiento a la cultura de paz y los métodos RAC, esperamos que sean de su total agrado y que contribuyan a un aprendizaje placentero y útil para usted.

MOTIVACIÓN

Como es de todos conocido, el hombre es un ser que está hecho para vivir en sociedad, tal como lo expresa la famosa frase de Aristóteles: "El hombre es un animal social que desarrolla sus fines en el seno de una comunidad".

A pesar de la fama de los costarricenses de ser una sociedad pacífica, no hemos aprendido a resolver nuestros conflictos de la forma más natural para el ser humano, con el diálogo.

Es en ese esta convivencia en sociedad, que el diálogo es concebido como la principal herramienta para mantener la paz y la armonía social, en tanto, utilizado adecuadamente, puede ser esencial en la solución de muchos de los problemas que día a día enfrentamos.

Los mecanismos alternos para la resolución de conflictos constituyen un aporte fundamental dentro de esa construcción del diálogo social, pues son un instrumento muy valioso en procura del rechazo a la violencia en todas sus formas y de la búsqueda de una cultura de paz; esta paz social, asociada a la armonía y valores como la tolerancia, la justicia y la solidaridad, componentes todos de la democracia, harían de la sociedad costarricense un mejor lugar para vivir al incentivar ese diálogo y la utilización de soluciones más creativas como vía para solucionar muchos de los conflictos, tanto individuales como colectivos, que se dan actualmente.

Como una forma de contribuir en la promoción de la cultura de paz y de los métodos de resolución alterna de conflictos (métodos RAC), presentamos, el siguiente instrumento para ser utilizado en la divulgación y capacitación en centros educativos, comunidades y demás poblaciones en procura de obtener su compromiso para ser promotores de esa paz social.

Laura Carmiol

Directora

Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos

SOMOS CONSTRUCTORES Y CONSTRUCTORAS DE LA CULTURA DE PAZ

Podemos asegurar que todos y todas somos constructores y constructoras de Paz porque cada uno de nosotros somos forjadores y forjadoras de nuestros propios comportamientos. La Cultura de paz se asocia con la armonía social, con los valores asociados a la democracia, tales como: la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la libertad y ante todo el rechazo absoluto a la violencia.

Nos convertimos en constructores y constructoras de paz cuando procuramos rechazar la violencia en todas sus formas, tratando de ejercer nuestros derechos sin invadir los de los demás, cuando participamos del diálogo y la negociación para evitar los conflictos y cuando participamos plenamente en el desarrollo de la sociedad.

Básicamente, podemos trabajar la cultura de paz desde cuatro aspectos importantes en los que nos desenvolvemos:

Comunidad: al vivir en sociedad, y aunque no nos percatemos de ello, todos estamos interconectados, somos dependientes unos de otros.

Cooperación: Cuando todos trabajamos por una sola causa, se darán muchas ideas creativas que harán más sencilla la labor. Además, construiremos unión que es un puente para superar situaciones de división.

No Violencia: El respeto a las personas y al entorno natural que nos rodean permite que nos desarrollemos aun más en la empatía y la comprensión. Cuando utilizamos el diálogo, logramos soluciones creativas con la no violencia podemos encontrar vías óptimas para solucionar los problemas colectivos e individuales.

Testimonio: Debemos ser testigos de ésta búsqueda personal de paz, practicándola, diariamente, mediante nuestro trabajo, ya que de esta manera, logramos promover el ideal de paz en las situaciones cotidianas.



TEMA 1: LA PAZ Y LA PERSONA

La edificación de la paz, empieza en nosotros mismos.

Algunas veces lo que hemos aprendido, de nuestros, padres, maestros u otras personas importantes, del crecimiento son los patrones de conducta¹ que tenemos ante los conflictos, sin embargo, sin hacemos una revisión de nuestra manera de actuar, podríamos pensar en qué aspectos podríamos mejorar para tener relaciones más asertivas con quienes me rodean.

Los conflictos deben verse como una oportunidad para crecer, en cuanto mayor sea el problema, mayor es la lección aprendida, porque desarrollamos un motor que nos ayuda a consolidar nuestras relaciones con los demás, permitiéndonos así, establecer relaciones más estrechas y duraderas.

Cuando pasas por una situación de conflicto debes hacerte preguntas como:

- ☺ ¿Qué he aprendido de esta situación?
- ☺ ¿Qué características de mi personalidad se han visto fortalecidas?
- ☺ ¿Qué nuevas actitudes o herramientas he desarrollado?
- ☺ ¿Cómo me pueden ayudar esas nuevas herramientas en el futuro?

¹ La manera en que nos comportamos en determinadas situaciones.

TEMA 2: LAS EMOCIONES

** "Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil..."*

(Aristóteles en Ética para Nicómaco)

La emoción es una puerta abierta a nuestro interior, a las sensaciones que nos produce el exterior, es cualquier "respuesta" básica o innata a los acontecimientos que se dan en la vida cotidiana.

Las emociones han sido creadas desde nuestro inconsciente cuando fuimos recién nacidos... lo puedes observar cuando prestas atención a un niño pequeño y él se alegra cuando ve a su mamá, o llora cuando ella se aleja, se enoja si no come o se asombra ante algo que no conoce.

Las emociones son naturales, son parte de nuestro ser y están clasificadas en seis básicas o primarias, las cuales, se denominan:

- **Ira**
- **Alegría**
- **Aversión**
- **Tristeza**
- **Asombro**
- **Miedo**



Esas emociones nos acompañan a lo largo de nuestro crecimiento y se van modificando influidas por la experiencia y por los acontecimientos que vivimos, además de poseer una función adaptativa al entorno. Las mismas, son expresadas mediante el lenguaje, así como, con son los gestos o palabras que las describen.

Cada uno de nosotros experimentará una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, del aprendizaje, del carácter, de la personalidad y de la situación concreta que en ese momento se esté dando.

Conozcamos las emociones una a una...

La Alegría: es un sentimiento positivo, que surge cuando la persona experimenta una baja en su estado de malestar, o también es la presencia de una situación que le genera bienestar, y a su vez, es cuando la persona evalúa el objeto o el acontecimiento como favorable, se relaciona con la extroversión y la jovialidad. Se manifiesta mediante las sonrisas, saltos, los ojos brillan y la presión sanguínea aumenta. Se puede relacionar con "estar contento".

La Ira: emerge cuando la persona se ve sometida a situaciones que le producen frustración, centra la atención en los efectos negativos de la situación y los evalúa de forma hostil. Sus expresiones de conductas pueden infringir daño, tiene como sentimientos secundarios: la hostilidad, la agresividad, la culpa y el orgullo mal encauzado. Los ojos se enrojecen, se siente en el pecho una presión, los músculos se tensan y la impulsividad aumenta, puede

estar presente el dolor de cabeza. Se relaciona también con el enojo o la impotencia.

La Aversión: es una sensación de repugnancia o desprecio, causada por una impresión desagradable y tiene relación con situaciones u objetos. La persona tiende a evaluar lo negativo de la situación. Se manifiesta frunciendo el ceño y la nariz, responde el estómago, los músculos se tensan y la frecuencia cardiaca se eleva, puede estar presente el dolor de cabeza. Se relaciona también con el disgusto, la lejanía.

La Tristeza: es un sentimiento negativo caracterizado por un decaimiento en el estado de ánimo habitual de la persona, que se acompaña de una reducción significativa en su nivel de activación cognitiva y oscila entre la congoja leve y la pena intensa. Se disminuye la atención al ambiente, aparecen las lágrimas sentimientos de vacío, de comprensión, de solidaridad, de melancolía.

El Asombro: es una emoción indeterminada, es el hecho de evaluar un suceso inesperado, la mayoría del tiempo las sorpresas generan alguna sensación, sea esta desagradable o no. Es una emoción muy breve, y se produce ante una situación novedosa, extraña o diferente y desaparece con rapidez. La evaluación es automática, produce por momentos bloqueos de otras actividades, y esta produce una emoción secundaria como la incertidumbre. El cuerpo responde mediante la sudoración excesiva, la ansiedad alta y con inquietud.

El Miedo: es una emoción que tiene una función de aviso, su misión es conducir a los individuos a lugares o

momentos más seguros, se activa por la percepción de daño, o peligro físico o psíquico.

Es una sensación de tensión, desasosiego, malestar, preocupación, recelo por la propia salud y hasta pérdida de control. Se siente en el estómago, presenta sudoración, acción de huida, contracción del corazón con aumento del ritmo cardiaco. Se relaciona con el temor, con el pánico y con la inquietud.

Otras emociones que pueden ser sentidas.

Todas las emociones que se describen, anteriormente, se pueden convertir, revertir o mezclar con otras que son generadas con el tiempo, a estas les llamamos secundarias. Son las de uso más común y podemos identificarlas más, fácilmente,:

aburrimiento	hostilidad	apatía
alivio	impaciencia	ansiedad
angustia	indiferencia	armonía
apego	inseguridad	humillación
desasosiego	desconfianza	deseo
dolor	ecuanimidad	enojo
temor	fastidio	hostilidad
obstinación	odio	optimismo
pesimismo	plenitud	rabia
repudio	resignación	satisfacción
placer	terror	tranquilidad
calma	celos	compasión
decepción	desamparo	desánimo
desesperación	resentimiento	desprecio
entusiasmo	empatía	esperanza

impotencia	cólera	frustración
indignación	confianza	omnipotencia
insatisfacción	congoja	prepotencia
interés	curiosidad	seguridad
desgano	desolación	hastío
envidia	espanto	paciencia
irritación	melancolía	rebeldía
pánico	pena	ternura
recelo	regocijo	mezquindad
serenidad	sorpresa	pasión
vacío	vergüenza	rechazo
confusión	culpa	timidez
desconcierto	desconsuelo	euforia
duelo	enfado	nostalgia
rencor	valentía	pereza

Cómo manejamos las emociones?

Las emociones, como tales, no se pueden manejar debido a su procedencia innata, cuando sentimos alegría no podemos evitarla tenemos que sentirla, ya que es una respuesta fisiológica, es decir, química, entre el cerebro y nuestra mente que tiene la experiencia en el recuerdo. Lo que si podemos hacer es "controlar la expresión, conducta o señales" con las que nuestro cuerpo expresa su respuesta a tal evento, cuando lo percibe. Esto lo realizamos en varios pasos:



PASO 1: IDENTIFICAR LA EMOCIÓN PERCIBIDA LUEGO DEL ESTÍMULO.

Cuando hemos trazado el camino de conocernos, tendremos más facilidad para identificar las emociones con rapidez, sin embargo, este proceso es paulatino y gradual. Por ello, si aún no has iniciado la amistad con tu yo interior, puedes hacerte las siguientes preguntas para clarificar el paso 1. Puedes ayudarte con el tema anterior sobre conocer las emociones una a una.

¿Qué nombre le pondría a lo que sentí?

¿En qué parte de mi cuerpo lo sentí?

¿Qué me provocó eso que sentí?

¿Lo he sentido antes?

PASO 2: ASOCIAR LA EMOCIÓN PERCIBIDA CON UN EVENTO RELACIONADO.

Generalmente, las emociones solo se dieron por primera vez en la infancia, es decir, ya las conocemos casi todas cuando somos adultos. Por ello, los eventos de la actualidad no son nuevos, muchos nos hacen sentir similar a otras ocasiones, lo que se diferencia es la intensidad con que las sentimos o vivimos.

Así que hazte las siguientes preguntas para asociar la emoción a otro evento percibido.

¿A qué otro sentimiento se me parece?

¿Qué me provocó tal sentimiento?

¿Del 1 a 10, cuánto le doy a ese sentimiento?

¿Qué parecido tiene la situación con mi vida?

¿En quién o en qué pensé cuando esa situación sucedió?

PASO 3: ESCOGENCIA DE LA RESPUESTA AL ESTÍMULO.

Cuando hemos pasado por el proceso de reconocer la emoción que nos acontece y sabemos a qué situación es similar, podemos escoger cuál será nuestra respuesta al estímulo y analizar si seremos nosotros los que dominaremos a las emociones o ellas a nosotros.

La respuesta a este estímulo se verá completamente limpia de pasados, de similitudes y será única, porque habremos aprendido de la situación y crecimos en la medida en que vimos que la emoción fue una forma de supervivencia.

Existen varias formas de actuar ante un estímulo o situación, las mismas pueden ser positivas o negativas, juzgue usted:

1.- Evitación: es alejarse del estímulo para no dejar que este haga ningún efecto, sin embargo, no lo resuelve. Es como "esto no es conmigo".

2.- Confrontación: es enfrentarse con el estímulo o situación y "tomarlo por los cuernos", sin embargo, no es recomendable ya que es un encuentro fuerte.

3.- Negación: significa hacerse de “la vista gorda” y dar por un hecho que el suceso no ha pasado. Sucede mucho en los duelos no resueltos.

4.- Aceptación: trabajar la situación, verla desde el lado en que nos beneficia, sin restarle la importancia y decidir cuál es el mejor camino para el aprendizaje y el crecimiento. (a esto le llamaremos ganar-ganar).

PASO 4: RESPUESTA O ACTO A TAL ESTÍMULO.

Cuando nuestra mente se ha clarificado, sabemos cuál es el sentimiento, sabemos a cuál otro suceso se parece, sabemos cuál estrategia de respuesta queremos escoger; entonces, es hora de actuar, es hora de responder, sea que decidimos hablar, llorar, callar o meditar.

Nuestra mente es tan capaz que ella nos va dando las respuestas y las pautas para salir de nuestras emociones más intensas y convertirlas en un mar de opciones de aprendizaje y crecimiento personal.

Cada uno de los pasos anteriores se aprende con práctica y con el tiempo, cada uno es una vivencia

constante y comienza poco a poco, a veces al principio no es tan fácil escoger la emoción, a veces lo difícil es asociarlo con otro evento o lo más común que sucede es lo difícil que es tomar la decisión de qué es lo que



voy a hacer, ya que la impulsividad nos domina porque somos seres humanos.

Lo importante es siempre estar abiertos a aprender, a ver que las emociones son tan perfectas que ellas nos trazan el camino, solo hay que escucharlas, escuchar nuestro interior.

De qué nos sirve manejar las emociones?

Recordemos que las emociones son tanto una respuesta química así como una respuesta de nuestro cuerpo al exterior, por ello, la parte química afecta nuestro cuerpo y lo conlleva a padecer ciertas incomodidades.

Como lo vimos, anteriormente, las emociones son sentidas en nuestro cuerpo, por ejemplo, la emoción en el estómago, el miedo en el "plexo solar", el enojo como un dolor de cabeza, etc. Manejar las respuestas a las emociones nos ayudará a mejorar como habla nuestro cuerpo y que esos dolores de cabeza no se conviertan a largo plazo en migrañas.

Canalizar de una forma adecuada el impacto de las situaciones nos ayuda a mejorar nuestra salud física, recordemos "mente sana en cuerpo sano", esto no es de la época actual, son creencias muy antiguas, que siempre nos han lanzado a que cuidando nuestra mente tendremos un cuerpo cuidado.

Consejos para manejar las respuestas a los eventos.

Si al final deseas profundizar en el manejo de las emociones, es importante que conozcas varios ejercicios que pueden ayudar a mejorar y canalizar los acontecimientos.

- **Contar hasta 10:** este consejo es real, para aclarar la mente y aquietar las decisiones imprevistas que puedan afectar el final de la situación, no solo hasta 10 sino hasta que se necesite y se reduzca la emoción deseada.
- 
- **Introspección:** es ahondar en nuestro interior y buscar pasado, presente y futuro, es dedicar ratos a conocernos, a vivenciar eventos y recordar dolores para ser trabajados. (esto puede realizarse mediante cartas).
 - **Ejercicios básicos de respiración:** es utilizar la respiración controlada para manejar las emociones que nos suceden, como el miedo, el susto, la angustia. Manejar la respiración baja los latidos del corazón y la presión sanguínea, lo que envuelve al cuerpo en un estado de relajación.
 - **Meditación y/o Relajación:** son ejercicios donde se apacigua la mente y durante unos minutos se aleja, de las preocupaciones mediante la imaginación y respiración adecuada.

- **Yoga o masajes:** realizar ejercicios como estos ayudan a tener mejor manejo de las situaciones ya que las personas aprendemos a mantenernos en un estado de quietud y tranquilidad que nos permiten ver los acontecimientos con otros lentes.
- **Ejercicio Físico:** para distraer la atención del trabajo diario, pueden ser ejercicios físicos fuertes, balanceados o de distracción como bungee.

Todo lo anterior, puede ser perfectamente aplicado a todas las personas desde niños, jóvenes, adultos o adultos mayores, nunca se es demasiado joven ni tampoco es demasiado tarde para aprender.

Ejercicio práctico: El torrente de emociones y El semáforo.

TEMA 3: LOS CONFLICTOS ME AYUDAN A CRECER

El conflicto

El conflicto es una forma de crecimiento humano. Un desacuerdo entre dos o más personas que aprecian de manera diferente una situación y se consideran amenazadas en sus intereses, sus necesidades, sus opiniones o sus valores. Se le conoce con otros nombres como por ejemplo: impedimento, problema, dificultad, obstáculo. El conflicto se concibe como una situación negativa pues la asociamos con la idea de disputa, pleito, enfrentamiento, que nos impide establecer relaciones bajo valores de respeto, igualdad, tolerancia y justicia.

Cuando dos o más personas tienen un problema con frecuencia se producen rivalidades, agresiones, rumores y estrés, hasta llegar a situaciones más intensas de violencia que es lo que se llama "escalada del conflicto".

A pesar de que las personas tenemos un patrón de comportamiento, podemos modificarlo, conociendo las fases del mismo:

Fase1: Actitudes y creencias: Es lo que pensamos del conflicto, la manera que aprendimos de cómo se comportaba nuestra madre, nuestro padre, profesores, amigos, lo aprendido en la televisión y en la vida. Por ello, nuestras actitudes y creencias afectan la manera en que respondemos cuando estamos en medio de un conflicto.

Fase 2: El Conflicto: Conflictos entre las personas o grupos siempre han existido y se continúan dando, la diferencia está en cómo los resolvemos.

Fase 3: La respuesta: Con la búsqueda de una respuesta, empezamos a actuar. Podemos simplemente abandonar la situación o llegar a un arreglo con la persona que tenemos el problema.

Fase 4: El resultado: El resultado va a variar dependiendo de la respuesta que demos. Por ejemplo, podemos arreglar el conflicto de una manera que ambas personas queden satisfechas, o que bien que respondamos de una manera en que me bloquee en mi posición y el conflicto en vez de acabar aumente.

Cuando somos conscientes de que nuestra forma de actuar no es la más indicada, está en nosotros mismos cambiar de forma de comportarnos y así ser personas más asertivas, de la siguiente manera:

1. Rompe tus propios patrones, analiza la manera en que respondes a los problemas.
2. Asume riesgos, trata de ser más asertivo en tu comportamiento.
3. Trata de ponerte en el lugar de la otra persona.
4. Comunícate!!! ... utiliza mucho el diálogo.
5. Utiliza el sentido del humor de manera que esto te ayude a bajar la escalada.



Asertivo: Saber mantener ante las demás personas una actitud de interés, apertura, compañerismo.

Escalada: Así le llamamos al momento en el que estamos más enojados.



Posiciones e intereses.

Cuando hemos asumido nuestras emociones, surgen ciertos temas como por ejemplo, cuál es mi interés y mi posición con respecto al conflicto, esto porque desde lo que sentimos y lo que hemos vivido nos hacemos una impresión de lo que queremos conseguir con solucionar la situación que se está dando.

Al discutir un tema, según la experiencia que hemos adquirido y la necesidad que tenemos que responder en esa discusión, pretendemos una meta y esa meta tiene una razón, y las emociones muchas veces no dejan que se vean las soluciones, y que pueden beneficiar a las partes.

Esa meta es la posición, la razón es el interés, veamos el siguiente ejemplo:

“Hay dos hermanos que desean el último limón de la cesta, uno de ellos se enoja porque solo existe uno para los dos, el otro se siente triste porque tiene hambre y solo hay un limón. Los niños deciden llevar la situación a su padre. El padre al escuchar la historia pregunta a ambos niños: ¿qué quieren hacer con el limón? El niño 1 contesta: quiero hacer un postre con la cáscara para una tarea de la escuela, y el niño 2 contesta quiero comerme la pulpa!. El padre procede entonces, a darle la pulpa a uno y la cáscara a otro!

Si nos damos cuenta con este ejemplo, podemos observar que al inicio solo había un limón; parecía que la única solución tradicional sería partirlo a la mitad, sin embargo, cuando el padre realiza la pregunta clave qué desean hacer con el limón?, se visualizan dos soluciones más!

Veamos, la posición se refiere a sostener un criterio de un punto concreto referente a una situación conflictiva que se quiere resolver. Los intereses son el centro de la cuestión en cualquier disputa. Son las razones que una persona tiene para negociar o mediar en ese conflicto. Si tomamos como ejemplo el limón, la posición de los niños es querer el limón, el interés es utilizar la pulpa y la cáscara.

Cuando hay un conflicto, el facilitador, debe hacer notar esos intereses y si las partes no lo ven, hacérselos ver, para evidenciar las mejores soluciones ante los conflictos. Las personas, normalmente, no hablan de los intereses,

debido a que ellos conllevan muchos sentimientos, emociones relacionadas con situaciones dolorosas o incluso vergonzosas. En este caso la posición es el día de la entrevista, el interés es la nota.

Veamos otro ejemplo: un jefe realiza la evaluación anual de su empleado, la posición del jefe es realizar la evaluación un día x, para el empleado ese día es el aniversario de la muerte de su madre, al preguntarle a ambos cuál es su razón de querer negociar el día, el jefe menciona que tiene agenda llena y el trabajador menciona que no se siente bien para la entrevista debido a su duelo.

Como podemos ver, los conflictos son algo de la vida cotidiana, pueden verse en cualquier situación y ellos vienen impregnados de una cantidad de emociones que en muchas ocasiones se desearían ocultar.

El facilitador o mediador al ser neutral puede ver más allá de ambos y de una manera imparcial hacer notar un punto medio: por ejemplo hacer la reunión a una hora del día en que se sienta preparado el empleado, o realizar los procedimientos administrativos para cambiar de fecha la entrevista o por ejemplo, asignar un subalterno con potestad para realizar la entrevista cualquier otro día.

Cada facilitador tiene en sus manos, muchas herramientas para empezar el papel transformador de la resolución alterna de conflictos.

Ejercicio práctico: Plenaria del conflicto y Conflicto Animal.

TEMA 4: LA COMUNICACIÓN

Para aprender a comunicarnos es importante que desarrollemos habilidades como son la manera en que no expresamos verbal y no verbalmente, la forma en que observamos y la escucha activa.

Tipos de comunicación:

Comunicación verbal.

Hay comunicación tanto intrapersonal como interpersonal; con la primera hacemos una interiorización a nuestros pensamientos; con la segunda, nos comunicamos con quienes están a nuestro alrededor y se divide en escrita y oral. Con el desarrollo de la investigación en comunicación aparece: la intercultural, la gráfica, la no verbal, en grupos pequeños y la de masas, entre otras.

Para comunicarnos no basta escribir o hablar. Es pertinente considerar los aspectos culturales de los pueblos y sociedades, las características personales de los individuos, hasta el lugar donde viven y su naturaleza étnica, sin olvidar la estratificación social. En términos individuales, el hombre se comunica con sus actitudes, con los movimientos de su cuerpo, de sus manos o movimientos de los ojos, la expresión de su cara.

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos. Hay múltiples formas de comunicación oral. Los

gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos...). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Comunicación no verbal.

En nuestro tiempo, cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc. Características de la comunicación no verbal:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- Actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (Braille, LESCO), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

Saber leer el lenguaje no verbal proporciona una ventaja importante en el proceso de comunicación. Mediante el lenguaje no verbal expresamos nuestras emociones, nuestros sentimientos, nuestras actitudes y nuestro estado interior. Durante la comunicación captamos el 7% del mensaje por las palabras, el 38% por el tono

de la voz y el 55% por el lenguaje corporal. Percibimos mayoritariamente el comunicado de nuestro interlocutor a través del lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal, a diferencia del lenguaje verbal, nunca miente. Dificilmente podemos fingir los gestos, las expresiones y las características de la voz durante un periodo prolongado de tiempo. Las reacciones subconscientes son espontáneas. Cuando una persona miente, sus palabras contradicen a su lenguaje no verbal.

Desarrollando la capacidad para interpretar correctamente el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor, obtendremos información relevante y podremos valorar acertadamente el mensaje. Los elementos del lenguaje no verbal son: los gestos corporales, las expresiones faciales y las características de la voz.

El tono, la intensidad y el ritmo de la voz.

La forma en que entendemos el significado de un mensaje está relacionada directamente con el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. De esta manera reconoceremos los sentimientos y emociones de nuestro interlocutor. Una elevación del tono del emisor, una pausa o alargar una palabra, son señales, las cuales, hacen reaccionar inmediatamente a las células del cerebro para decodificar el mensaje. El tono, la intensidad y el ritmo son los elementos principales que determinan las características de la voz.

El tono es el timbre de la voz con que nacemos. No se puede cambiar, pero sí fingir. El tono puede ser formal o informal, alegre o serio. Un tono de voz vacilante denota inseguridad, timidez y no dominar el tema sobre el cual versa la comunicación. Por el contrario, una voz sin titubeos transmite seguridad en uno mismo y autocontrol.

La intensidad de la voz equivale al volumen o fuerza con que se emite el sonido. La intensidad transmite intimidad, suspenso, sorpresa, impulso. Emplear un volumen alto da la impresión de deseo de dominio. Sin embargo, utilizar un volumen bajo es interpretado como timidez, inseguridad, poca capacidad de decisión o sumisión. Un incremento o reducción repentina de la intensidad se utiliza para enfatizar los puntos clave del discurso.

El ritmo de la voz es el número de palabras por emisión de voz. Todo el mundo tiene su ritmo para hablar y pensar. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Algunos ritmos son rápidos y enérgicos. Otros deliberados y lentos.

Las principales emociones que se pueden comunicar mediante las distintas características de la voz son: Tristeza: un volumen bajo, un tono solemne con mayor profundidad de lo normal y una intensidad pequeña. Alegría: un volumen alto, un tono más duro, una mayor intensidad y una notable acentuación en la pronunciación de las palabras. Nerviosismo: tono medio-alto y velocidad rápida. Sorpresa: velocidad rápida, tono alto y acentuación pronunciada.

Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos

con otros mediante el cuerpo en una interacción personal.

La cara y las manos son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales. Ejemplo de ello son el contacto ocular, el movimiento de los ojos, las sonrisas y los ceños, el contacto físico y el fruncir la ceja.

Interpretación de gestos.

El lenguaje del rostro: Qué debamos hacer con el rostro no nos preocupa porque al hablar no lo vemos. Su expresividad procede de actos reflejos congénitos: el recién nacido hace las muecas de los sabores ácidos, dulces y amargos. Ríe, sonríe, llora y bosteza con la perfección de un adulto. El puente de la mirada no se suple con nada. Cualquier ademán resulta sin vida, imposible, si no miramos.

Los gestos corporales.

El lenguaje corporal es aquel sistema organizado de gestos, movimientos y posturas, a través del cual, nos comunicamos en las interacciones personales. Cada parte del cuerpo tiene sus propios movimientos y representaciones. El conjunto de todos estos movimientos y representaciones constituyen el lenguaje corporal. Los gestos deben descifrarse dentro del contexto y en su conjunto.

Ante culturas diferentes, nos encontramos con sistemas de gestos diferentes. Los gestos corporales se adquieren

socialmente. Las manos, los brazos, las piernas y la postura general son los elementos que mayores expresiones corporales provocan. Algunos gestos corporales son:

- Frotarse las manos rápidamente manifiesta impaciencia.
- Hablar con la boca tapada por la mano indica que el emisor está mintiendo.
- Los brazos cruzados a la altura del pecho manifiestan una posición defensiva.
- Permanecer de pie hablando a una persona, que se encuentra sentada, advierte superioridad y la intención de dominio sobre ésta.
- Bajarse las gafas y mirar por encima de ellas manifiesta incredulidad.

Las expresiones faciales

Las expresiones faciales vienen determinadas por los movimientos y los gestos de la cara. La cara comunica especialmente las emociones. A diferencia de los gestos corporales, las expresiones faciales son iguales en todas las culturas. Las tres principales áreas de la cara que muestran las expresiones faciales son las cejas, los ojos y la parte inferior del rostro. Las expresiones básicas son sorpresa, tristeza, felicidad y miedo.

- Sorpresa: las dos cejas elevadas y curvas con los párpados abiertos, mostrando el blanco de los ojos y la boca ligeramente abierta.
- Tristeza: labios hacia abajo, ángulo interior de las cejas levantado y ángulos interiores de los ojos hacia arriba.
- Felicidad: labios hacia arriba, mandíbula inferior caída y abierta sin tensión, párpado inferior arrugado y patas de gallo hacia fuera.
- Miedo: cejas levantadas y juntas, párpado superior alzado, párpado inferior tenso hacia abajo, ojos abiertos sin pestañear, boca abierta y labios rígidos.
- Los gestos de descarga

Nos arreglamos el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. Nos restregamos y limpiamos los ojos, llevamos las manos a la nariz y los oídos; arreglamos por centésima vez unos papeles, limpiamos una mota de polvo, abrimos y cerramos un cajón, nos enfrascamos en un dibujo, trazamos flechas, etc.

- Las manos en los bolsillos ocultan algo más que las manos. Si dejamos el pulgar fuera o sólo ocultamos este dedo en el chaleco o bajo el cinturón, la actitud se vuelve clara: "todo está bajo control".
- Mostrar las palmas de la mano es decir que digo la verdad, que no oculto nada, como en un juicio ante el oyente. La palma, blanca también en el hombre negro, tiene algo de entraña. La sobriedad del varón

teme caer en el amaneramiento (blandura femenina) si muestra mucho las palmas. Pero la credibilidad está en las manos, tarjeta blanca de bienvenida y amistad. Para pedir y para dar (para comunicarse) se enseñan las palmas.

La comunicación verbal es la que mas utilizamos, pero hay algunas técnicas que debemos a aprender a aplicar ya que favorecen en caso de tener que enfrentar y/o resolver. Una buena comunicación permite a las personas convertir los problemas en experiencias de aprendizaje ya que no ayuda a gestionar adecuadamente nuestras necesidades y mostrar a la otra persona que podemos comprender su punto.

RECUERDE



Escuchando empáticamente: la diferencia de escuchar y oír.

El escuchar en forma empática es el poder brindarle a una persona compañía en un momento de gran felicidad, pena, angustia o desafío, dejando que ella dirija el camino. Al utilizar la escucha empática, no competimos por ser escuchados. Nuestro papel es el de estar presente, animar, y acompañar a otra persona.

A simple vista, el escuchar parece algo fácil, pero su práctica requiere tiempo y práctica. La escucha empática es una habilidad adquirida. Y aun cuando es adquirida, debemos de apartar suficiente tiempo para ponerla en práctica.

La escucha empática es incompatible con el apuro y con nuestra vida tan acelerada. Tendremos que, por un momento, ponerla en cámara lenta y suspender

nuestros pensamientos, nuestras necesidades y olvidarnos de todo al enfocarnos en la persona que nos habla. Es un proceso en el que no hay atajos.

La mayoría de nosotros, cuando escuchamos a otro, lo hacemos con el propósito no tanto de escuchar en sí, sino de ayudarle a esa persona a resolver su problema. El objetivo de la escucha empática, en cambio, es permitirle a quienes poseen la contrariedad a empezar a escucharse a sí mismos. En tanto se escuchan a sí mismos ellos se equipan para resolver sus propios retos.



En la escucha empática necesitamos dar a la persona la oportunidad de decirnos como se siente realmente.

Las técnicas de escucha activa

Cuando comenzamos a diferenciar entre oír y escuchar. Podemos utilizar algunas formas de aclarar la conversación, cuando nos comunicamos son las técnicas de escucha:

- **Parafrasear:** es decir lo que expresado por el otro casi con las mismas palabras. Siendo este un contenido positivo y no adversarial, y utilizando frases como: "Déjeme ver si le entendí".
- **Preguntar:** es realizar preguntas abiertas o cerradas para definir el conflicto que se está sucediendo, es una forma de obtener más información por parte del facilitador o mediador. Entonces: ¿cuál es su conflicto?
- **Resumir:** después de una larga exposición, se resume de forma positiva lo dicho por la parte y se rescatan los puntos más importantes del relato. "su situación es la siguiente".
- **Reflejar:** es un parafraseo de los sentimientos de las personas. Tiene incidencia en un ámbito emocional, sin embargo, no es inferir sentimientos, es hacer notar lo evidente. Por ejemplo: "veo que ese tema le molesta o le incomoda"
- **Reencuadrar:** Es una forma de volver al conflicto que se estaba tratando de resolver, esto porque muchas veces las personas, cegadas por sus emociones, sacan a la luz temas que no deben ser tocados en

ese momento. Ejemplo: “en este momento estamos tratando de resolver la hora de visitas, por favor, enfoquémonos en ese tema”.

Ejercicio práctico: trabajo en parejas con prácticas de ejercicios de técnicas de escucha, la clínica del rumor, reflexionando sobre la comunicación y una mirada crítica.



Espacio para notas:



TEMA 5: MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN

La Resolución Alternativa de Conflictos

La Resolución Alternativa de Conflictos es una opción viable, económica y accesible para fomentar el buen hábito de hacernos responsables de nuestros actos y sus consecuencias. La Resolución Alternativa de Conflictos tiene algunos métodos o mecanismos de solución importantes:

- La Mediación.
- La Negociación.
- Círculos de Paz.
- Arbitraje.

La Mediación:

Es un proceso no adversarial, en el cual un tercero imparcial (mediador) cumple la labor de facilitar la comunicación entre partes, de tal forma que, armonizando intereses y presentando la verdadera motivación del conflicto, ellas mismas encuentran la solución por medio de un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Este mediador tiene habilidades de comunicación y de resolución alternativa de conflictos.

Sus características son:

- voluntario y consensual.
- Cosa juzgada material en mediaciones en las Casas de Justicia.
- Obligatoriedad del acuerdo.
- Eligen el mediador.
- Tercero imparcial.
- Confidencialidad.
- Flexible e informal.
- Optativo.
- Mecanismo resolutorio.
- Busca incentivar el diálogo como herramienta para fomentar una cultura de paz.
- Mejora las relaciones sociales.
- En un ahorro en tiempo y dinero.
- Promueve climas de respeto y paz.
- Se basa en la confianza.



La Negociación:

Es un proceso de diálogo, en el cual, las personas participan directamente, pueden ser dos o más individuos, empresas, instituciones, gobiernos, que tengan entre ellos intereses comunes y opuestos. El elemento intercambio es fundamental. Existe la necesidad de dar por un lado y recibir por otro.

Los tipos de negociación pueden ser:

- Entre pares (amigos-amigas, hermanos-hermanas)
- Entre padres e hijos.
- Entre empleado o patrón.

Círculos de Paz:

El círculo es un proceso que reúne a personas que desean resolver un conflicto, reconstruir vínculos, sanar, brindar apoyo, tomar decisiones o realizar otras acciones en las cuales la comunicación honesta, el desarrollo de los vínculos y el fortalecimiento comunitario son parte esencial de los resultados esperados.

Según las funciones de los círculos le dan su nombre:

- Círculos de diálogo
- Círculos de sanación
- Círculos de planificación
- Círculos de celebración
- Círculos de paz (de uso más genérico)



Lo interesante de este mecanismo es que su origen data de las tradiciones nativas y aborígenes de Nueva Zelanda y Norte América y son utilizados en la mayor parte de las comunidades indígenas del mundo. Además, que los círculos generan confianza, respeto, intimidad, buena voluntad, sentido de pertenencia, generosidad, solidaridad en las personas.

También, los factores que contribuyen a que el círculo sea un espacio seguro se encuentra en su marco interno (valores, principios y filosofía del círculo) y en su marco externo (facilitador, pieza para el diálogo, directrices, ceremonias, dinámicas, tomas de decisiones por consenso).

El círculo se caracteriza por:

- Cada persona participa por sí misma.
- Busca visiones compartidas.
- Son abiertos y flexibles
- Deben funcionar como un conjunto de toda la realidad de las partes que participan en el círculo.

El arbitraje:

Este es un tipo de mecanismo en el que las personas envueltas en el conflicto buscan una tercero para que resuelva el conflicto y esta decisión deberá ser acatada sin objeciones.

Características del arbitraje:

- a. Las personas pueden elegir al árbitro o al tribunal.
- b. Las personas pueden decir que procedimientos seguir.
- c. Las personas acuden a él de forma voluntaria.
- d. Es un proceso privado, confidencial y rápido.



TEMA 6: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

La palabra **Liderazgo**, proviene del inglés "leader", que significa guía, que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.



El líder no es un superdotado, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro de las metas. El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. **Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo.** No existe un líder de forma aislada.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, "los grupo líderes" son un valor.

Un líder tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de su comunidad o grupo.

Hay tres grandes áreas que debe desarrollar un líder:

Habilidades humanas:

- Incentivar
- Motivar
- Conducir

Habilidades Técnicas:

- Manejo correcto de los recursos.
- Coordinación y buena comunicación
- Afrontar adecuadamente los problemas

Habilidades de conocimiento teórico

- Organización
- Planificación
- Evaluación
- Reflexión y análisis.

Los tipos de liderazgo son:

- **Directivo:** Informa a los integrantes del grupo lo que espera de ellos y ellas, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo.
- **Apoyador:** es amistoso/a, accesible, con iniciativa, es cercano a las necesidades de los demás.
- **Participativo:** consulta con los demás del grupo, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar las decisiones.

- **Orientado hacia los logros:** pone los retos, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los demás para que asuman la responsabilidad.

No todos los líderes necesariamente son uno de los puntos citados arriba, pueden tener características variadas y dependiendo de la situación o tipo de grupo.

Organización y Trabajo en Equipo:

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de aprender a trabajar en equipo y profundizar en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Por ejemplo, los equipos de baseball o de otras disciplinas deportivas.

Pero los equipos en ambientes de trabajo, poseen un número más reducido de personas, pueden intercambiar funciones y actividades con flexibilidad de mutuo compromiso entre el equipo y la organización y han aprendido a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque.

Un equipo ha invertido tiempo significativo en aprender a trabajar juntos.

Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan. Igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

Ej. Los grupos de mejora, los equipos de planificación estratégica. Más que una voluntad o deseo de ser miembros de un equipo de trabajo, se tiene que aprender a serlo.

Trabajar en Equipo:

Para que los **equipos de trabajo** sean efectivos deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes **características**:

- 1. Objetivos comunes y acordados:** claramente definidos y compartidos.
- 2. Tareas definidas y negociadas:** desempeños claros y acordados a conformidad con los miembros.
- 3. Procedimientos explícitos:** para la solución de problemas, la toma de decisiones el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.
- 4. Buenas relaciones interpersonales:** Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia.

- 5. Alto grado de interdependencia:** Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

Es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- **Ser flexible:** Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
- **Proactivo:** Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- **Asertivo:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- **Abierto a la crítica:** Recibir la crítica, la información de retorno o *feedback*, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.
- **Espacio:** Conocer las condiciones del ambiente donde se desarrolla.

Dimensiones de los Equipos de Trabajo:

Por ello es importante tener presente, tres dimensiones claves: La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.

La tarea: En sentido amplio es una palabra que resume **qué** cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.

El procedimiento: (es **cómo** lo hará, operaciones y actividades -secuencias que permitan lograr realizar las tareas.

El Proceso socio-afectivo: Las **relaciones humanas** dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo.

Para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

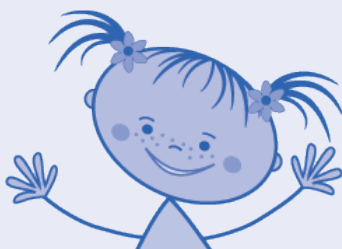
Ejercicio práctico: El líder que nos apoya y la cuerda.

Espacio para notas:

A series of 20 horizontal blue lines for writing notes, set against a light blue background with decorative swirls.

ÚLTIMOS TIPS PARA LA RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS:

- Crear un ambiente apropiado.
- Exponer y aclarar la percepción que cada uno tiene sobre el conflicto.
- Escuchar a los demás.
- Determinar las necesidades reales, individuales y conjuntas. Emplear en forma constructiva el poder.
- Prever la viabilidad de un acuerdo.



**Recuerda: “los conflictos entre las
personas siempre va a existir, la
diferencia está en cómo los resolvemos:
¡Violentamente! O ¡Pacíficamente!**

