

## **12 Habilidades para mejorar nuestra forma de resolver conflictos**

Dirección Nacional de Resolución de Conflictos

Ministerio de Justicia y Paz

## **Motivación**

Como es de todos conocido, el hombre es un ser que está hecho para vivir en sociedad pero 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, el **diálogo**.

Es en 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 como solución de muchos de los problemas que día a día enfrentamos. Como decía la Madre Teresa de Calcuta “La paz comienza con una sonrisa”.

Los mecanismos para la resolución alterna 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 toda 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 vías para manejar muchos de los conflictos, tantos 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 de la población en procura de obtener su compromiso para ser promotores de esa paz social.

**Laura Carmiol**

**Directora**

**Dirección Nacional Alterna de Conflictos**

## Generalidades RAC

### La paz y la Persona

La construcción de la paz, empieza en nosotros mismos!

Algunas veces lo que hemos aprendido, de nuestros padres, maestros u otras personas importantes, que hemos visto como ejemplo y que ha modelado nuestro crecimiento son los llamados patrones de conducta, que son la manera en que nos comportamos en determinadas situaciones, especialmente ante los conflictos; sin embargo, si hacemos una revisión de nuestra manera de actuar, pensaríamos en qué aspectos podríamos mejorar para tener relaciones más armoniosas con quienes nos rodean.

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

Si yo estoy en paz conmigo podré ser capaz de dar esa paz a otros, dado que los conflictos siempre van a suceder, los recibo en mi vida con paz y con paz los resuelvo. Cuando pasas por una situación de conflicto debes hacerte preguntas como:

- ¿Qué he aprendido de esta situación?
- ¿Qué veo fortalecido?
- ¿Qué he mejorado?
- ¿Cómo me ayudan en el futuro?

## Habilidades de Resolución de Conflictos (RAC)

### Habilidad 1: Ganar/Ganar.

Es cuando yo entiendo que los conflictos me sirven para ganar y no para pelear. Es un cambio poderoso de actitud, que me permite hacer la diferencia cuando tengo problemas entre mis amigos, mi familia y mis compañeros de escuela, colegio o trabajo. Me doy cuenta que la primera persona que gana soy yo, la segunda persona que gana es mi amigo o con quien tenga el conflicto, al final todos ganamos. El reto está en lograr que suceda el cambio y que se llegue a acuerdos y que al final podamos ver que todas nuestras necesidades están satisfechas.

Para muchas personas ganar significa "llevarme todo el pastel", o "tener en mis manos todo por lo que negocié" y no es así en la realidad, dado que hay más satisfacción cuando los intereses y necesidades de las personas quedan satisfechos, según su realidad de vida y su percepción del conflicto.

Intenta solucionar el siguiente conflicto:

***Hay dos hermanos que desean la última naranja de la canasta, uno de ellos se enoja porque sólo existe una naranja para los dos, el otro se siente triste porque tiene hambre y solo hay una naranja. Los niños deciden llevar la situación a su padre. ¿Cuéntanos qué harías?***

### **Habilidad 2: Respuesta Creativa del Conflicto (RCC)**

Es poder optar por alternativas distintas a situaciones comunes. Se trata de cambiar la "P" de **Problemas** en "P" de **Posibilidades**, y tener la habilidad de buscar qué se puede hacer por mejorar, en lugar de quejarse por lo que no tengo. Es tomar decisiones claras y concisas de lo que debo o no hacer, tomando en cuenta la necesidad de los otros. Vamos a jugar el sombrero de la actitud para poder realizar tu RCC personal, puedes compartir el ejercicio con otros en la familia o en el lugar de trabajo.

Rellena en el siguiente cuadro, según las casillas, qué hago normalmente y que haría con una respuesta RCC.

<b>Situación</b>	<b>Respuesta Negativa</b>	<b>RCC y/o RAC</b>
1. Si me encuentro peleando en mi familia.		
2. Si me saco menos de 60 en un examen.		
3. Si mi hermano (a) menor me quita algo que me gusta mucho.		
4. Si alguien me regaña.		
5. Si debo pedir disculpas		
6. Si vuelven a ver a mi novia (o)/esposo (a).		
7. Si me gritan un insulto en la calle.		
8. Si me sale malo un celular que compré.		
9. Si veo que mi vecino coloca		

la basura frente a mi casa.		
10. Si en mi trabajo dicen algo de mí que es mentira.		

**Habilidad 3: Escuchemos al otro.**

Escuchar al otro se da cuando tenemos empatía, que es la conexión y apertura entre las personas, la cual permite entender las situaciones, respetarlas pero no necesariamente compartirlas. Cuando la empatía está ausente en nuestras conversaciones, es menos probable que las personas consideren nuestras necesidades y sentimientos.

La mejor manera de desarrollar empatía es haciendo sentir a la otra persona que es comprendida. Esto significa escuchar activamente. Pero también en la comunicación existen otras formas de comunicarse que no son las más asertivas. Veamos el cuadro que se presenta a continuación.

<b>PASIVO</b>
<p>CONDUCTA GENERAL. Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos. Su apariencia es de inseguridad.</p> <p>VERBALMENTE. Se disculpa constantemente; da mensajes indirectos; habla con rodeos; no encuentra palabras adecuadas; no dice lo que quiere decir; habla mucho para clarificar su comunicación; no dice nada por miedo o vergüenza; se humilla a sí mismo.</p> <p>VOZ. Débil, temblorosa; volumen bajo.</p> <p>MIRADA. Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.</p> <p>POSTURA. Agachada; mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.</p> <p>MANOS. Temblorosas y sudorosas.</p>

<b>AGRESIVO</b>
<p>CONDUCTA GENERAL. Exagera para demostrar su superioridad. Refleja agresividad.</p> <p>VERBALMENTE. Exige; usa palabras altisonantes. Hace acusaciones; impone su opinión; se comunica a base de mandatos; usa mensaje "TÚ"; habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención. Se sobrestima; habla solamente de sí mismo.</p> <p>VOZ. Fuerte; con frecuencia grita; voz fría y autoritaria.</p> <p>MIRADA. Sin expresión fija, penetrante y orgullosa.</p> <p>POSTURA. Rígida; desafiante y soberbia.</p> <p>MANOS. Usa el dedo acusatorio; movimientos rechazantes o aprobatorios.</p>

## ASERTIVO

CONDUCTA GENERAL. Actúa con naturalidad; escucha atentamente.

VERBALMENTE. Expresa lo que quiere; expresa sus sentimientos; habla objetivamente; usa mensajes "YO"; habla cuando tiene algo que decir; habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.

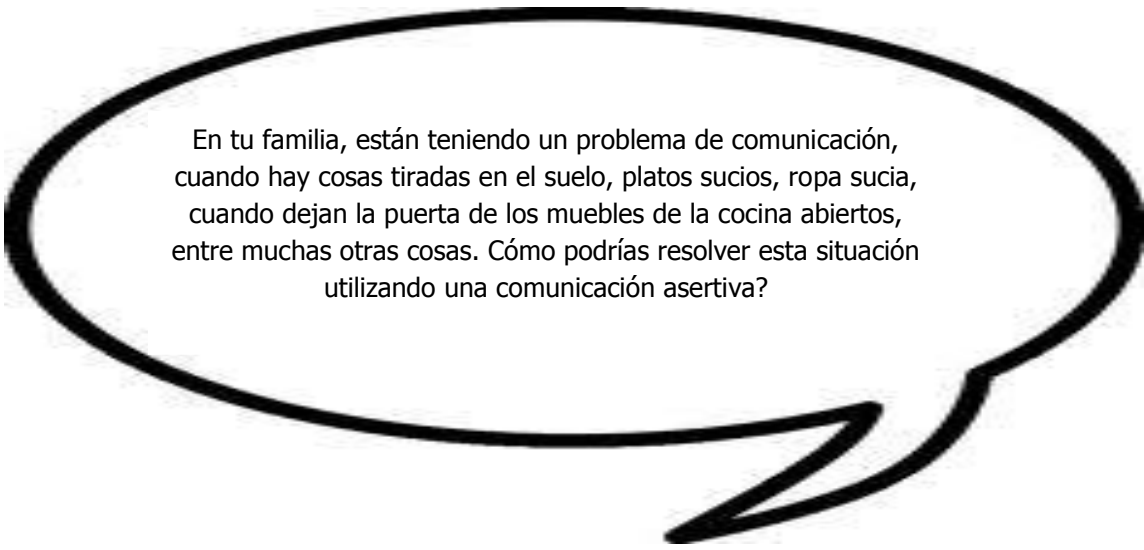
VOZ. Firme; calurosa; relajada; bien modulada.

MIRADA. Ve a los ojos; mirada franca; ojos expresivos.

POSTURA. Bien balanceada; relajada y tranquila.

MANOS. Movimientos relajados, naturales y acogedores.

Para mejorar la comunicación y utilizar mayormente la asertiva existen actividades específicas para escuchar distintas situaciones para obtener información y/o afirmación, realicemos el siguiente:



En tu familia, están teniendo un problema de comunicación, cuando hay cosas tiradas en el suelo, platos sucios, ropa sucia, cuando dejan la puerta de los muebles de la cocina abiertos, entre muchas otras cosas. Cómo podrías resolver esta situación utilizando una comunicación asertiva?

### Habilidad 4: "YO".

La esencia de la asertividad es poder expresar su caso sin alterar el ánimo de la otra persona. El secreto del éxito está en expresar cómo es para usted, no lo que el otro debiera o no hacer. Puede comenzar con "Como yo lo veo es..." y continuar con su oración asertiva. Una oración con "Yo" bien usada va mucho más lejos. Cuando usted quiere expresar su punto de vista para ayudar, la fórmula de la oración con "Yo" puede ser útil.

Una oración con "Yo" expresa cómo es la situación para mí, cómo yo la veo. Entonces usted podría decir "yo considero que lo mejor sería", "desde mi punto de vista" o sería incluso "yo me siento". Dado que usted no sabe de antemano si la persona hará lo que usted quiere. Las oraciones con "Yo" son usadas no para forzar al otro a arreglar las cosas, sino para expresar lo que usted necesita. Use una oración con "Yo" cuando necesite que la otra persona sepa que usted tiene sentimientos fuertes sobre la situación. Los demás, usualmente, subestiman cuán dolido, enojado o triste usted está, así que es útil expresar, exactamente, lo que está pasando para usted- sin hacer que la situación parezca mejor o peor; esto es, su oración con "Yo" debe ser **"clara"**.

Evalúa según el siguiente dibujo contestando a la pregunta ¿cómo y con quienes realizas oraciones en "yo"?. Es decir lee la oración que se encuentra y ponte a pensar si lo realizas así o si deberías cambiarle algo:



## Habilidad 5: Cooperemos.

Cuando escuche una oración que tiene el potencial de crear conflicto, haga preguntas abiertas para reenmarcar la resistencia. Explore las dificultades y luego redirija la discusión para enfocarse en otras posibilidades positivas.

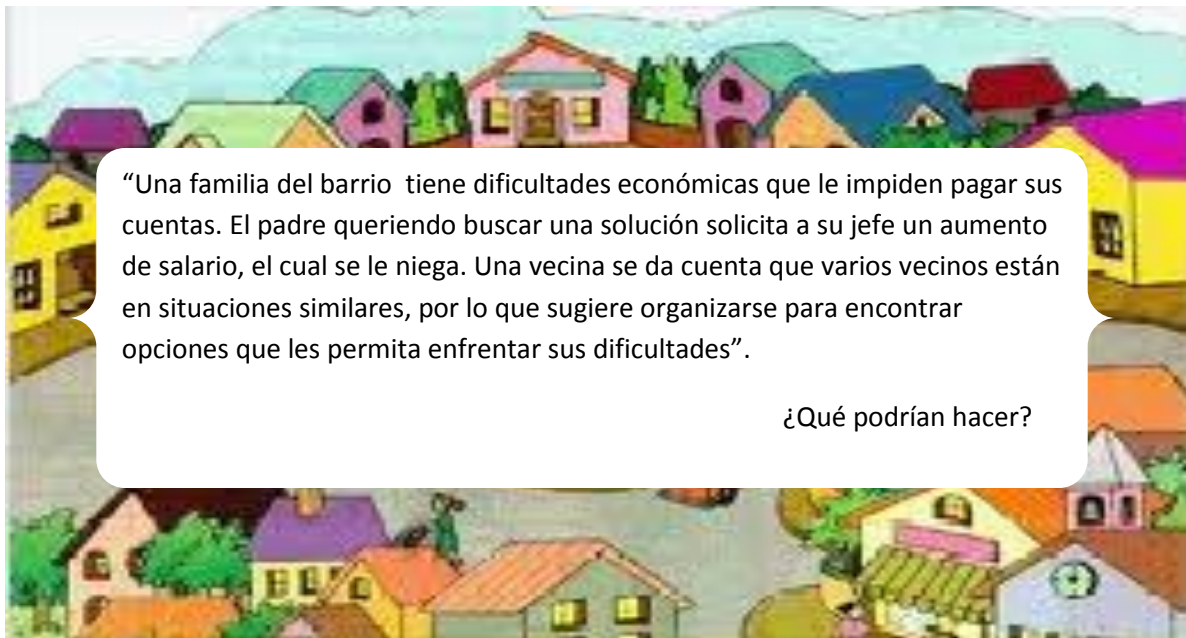
EXPLORE: Clarifique detalles.

ENCUENTRE OPCIONES: Analícelas.

REDIRIJA: Muévase a lo Positivo

VUELVA A LAS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES: Intereses reales de cada una.

Analice el siguiente caso comunal, para que aplique los pasos anteriores:



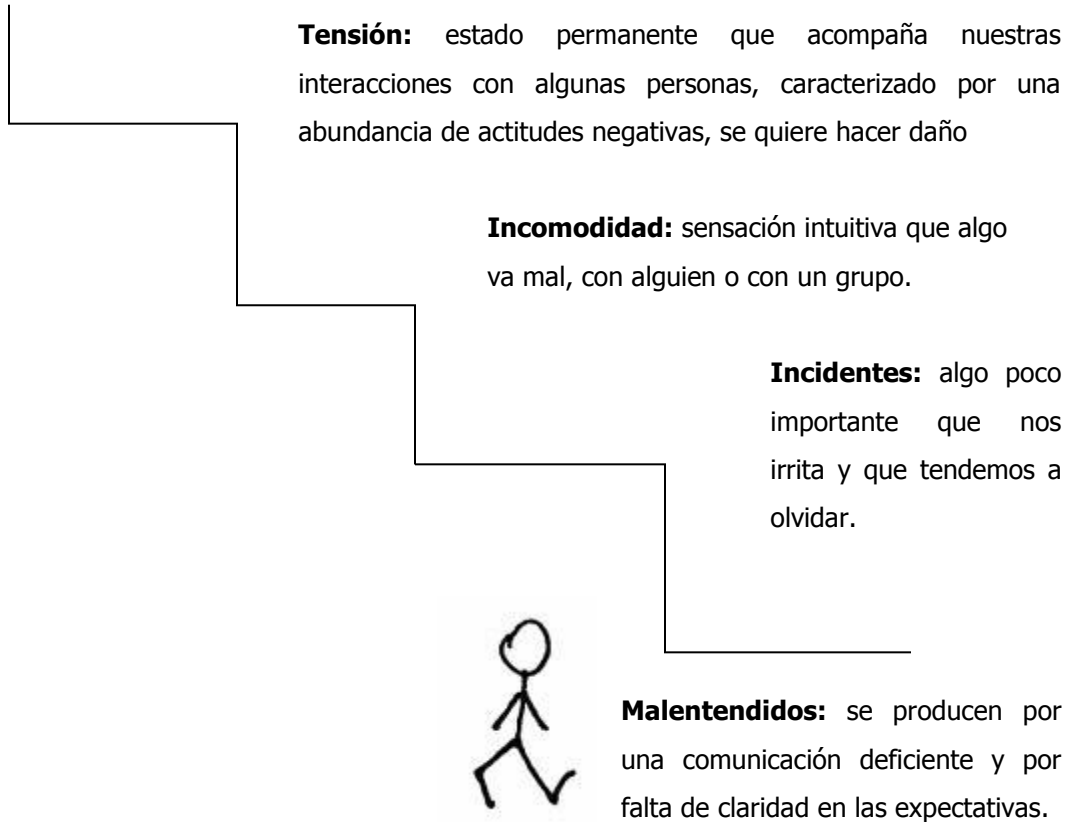
## Habilidad 6: Me expreso.

Las conductas de las personas ocurren por un propósito. Están buscando maneras de sentir que pertenecen, sentirse importantes y auto-protegerse. Cuando la persona percibe una amenaza a su autoestima, puede desarrollar un espiral hacia abajo, es decir, asumir como cierto lo que le dicen y reforzarlo, por ejemplo, “si tiene razón no sirvo para ...”. Las personas pueden usar conductas que obstruyen el proceso en la creencia falsa de que esto les otorgará un lugar de pertenencia e importancia. La forma en que respondemos a sus conductas difíciles puede determinar cuán sólidas se convierten.



Esta espiral que se produce se llama escalada de conflicto, y a veces, en lugar de tener resultados positivos, termina de manera negativa e incluso en violencia. El proceso es el siguiente:

**Crisis y/o violencia:** se liberan las emociones reprimidas, puede haber violencia.

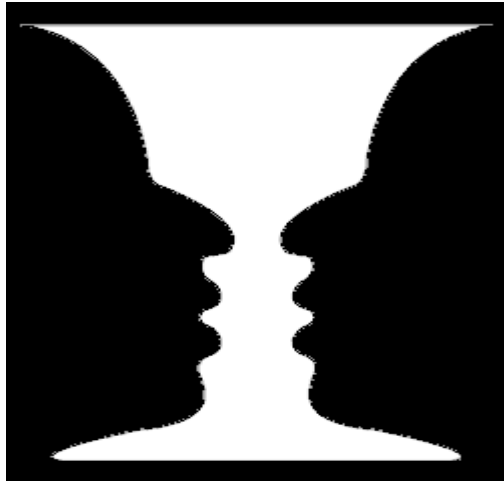


Reflexiona en qué momentos de tu vida has pasado por las diferentes gradas que se presentaron anteriormente, y hasta qué grada haz llegado?

### Habilidad 7: ¿Qué veo?

Cuando tengo un conflicto, u otras personas tienen un conflicto conmigo, a veces las percepciones de una u otra no son lo que parecen. Todos al tener una historia de vida diferente, vemos y pensamos diferentes, aunque pueden encontrarse puntos medios. Un ejercicio agradable es conocer los conceptos de persona y sombra que el psicólogo Carl Jung usó, en este caso la palabra persona sirve para describir los aspectos conscientes de la personalidad, aspectos buenos y malos que son conocidos por la persona, que se pueden explicar y contar. Jung llamó el lado desconocido de quienes somos, la sombra. Este lado no lo conocemos o no todos lo conocen.

*Persona:* Mi auto imagen. Las cosas que acepto como verdaderas sobre mí mismo. Mis deseos, sentimientos, intenciones y creencias conscientes. Como expreso las cosas.



*Sombra:* El potencial que no he desarrollado. Aspectos de mí mismo que no estoy listo para saber. Mis deseos y lo que no me gusta, que son inconscientes. Respuestas emocionales que son muy dolorosas para vivirlas plenamente. Habilidades/ talentos que no estoy listo para aceptar o expresar.

Dime ¿cuál es tu sombra y cuál tu persona?

### **Habilidad 8: ¿Mi conflicto, tu conflicto o nuestro conflicto?**

Cuando se da un conflicto, siempre hay varias personas involucradas. Determine las situaciones necesarias para enmarcar necesidades y preocupaciones comunes de esas personas. Defina rápidamente el área de problema o conflicto en términos neutrales que todos puedan estar de acuerdo; al usar preguntas hágalas de forma tal que no se contesten con sí o no, por ejemplo: "Pregunta: ¿Esto se archiva?, respuesta: NO." Es decir la pregunta correcta sería: "Pregunta: ¿Quién es el encargado de archivar estos documentos?, respuesta es Pablo"

En el caso del trabajo en manejo de conflictos realice las siguientes anotaciones:

- Escriba las necesidades de cada persona o grupo. ¿Qué le motiva a él/ ella?
- Escriba las preocupaciones de cada persona o grupo, sus miedos o ansiedades.
- Esté preparado para cambiar la forma en que el problema está expresado, según su criterio teniendo en cuenta una visión amplia, siempre trate de cambiar las frases negativas en tonos positivos.

Problema: \_\_\_\_\_

Quién: \_\_\_\_\_

Necesidades: \_\_\_\_\_

Preocupaciones: \_\_\_\_\_

## **Habilidad 9: Optando por lo mejor.**

Cuando se realice el análisis para resolver un conflicto se pueden aplicar múltiples herramientas que sirven para buscar o confirmar la mejor toma de decisiones. Diseñe soluciones creativas en conjunto, trate de aplicar las herramientas que a continuación se le presentan en su vida cotidiana. Use las herramientas a continuación para generar ideas:

### **Herramientas de Clarificación**

- Agrupar- romper el problema en partes más pequeñas.
- Investigar- más información; extensión de los recursos: dificultades.
- Objetivos- ¿cuál es el resultado que queremos?

### **Herramientas para Generar**

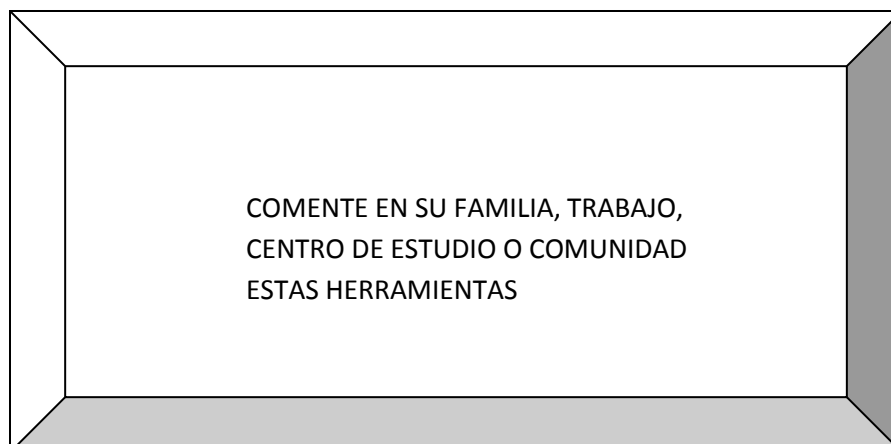
- La solución obvia- la que todas las partes aprueban.
- Compartiendo la búsqueda de ideas- no justificar, no debatir, no censurar.
- Consenso- construyan soluciones juntas.
- Pensamiento lateral- ¿hemos sido prácticos, creativos?

### **Herramientas para Negociar**

- Mantener los acuerdos actuales- con intercambios o suavizándolos.
- Sistema de Valor- ¿Qué es fácil para mí dar y de valor para usted recibir?
- Intento y error- trate una opción, después otra.
- Establezca alternativas- ¿Qué va a pasar si no nos podemos poner de acuerdo?
- Confrontación con las consecuencias- ¿Qué voy a hacer si no nos ponemos de acuerdo?

### **Herramientas para Seleccionar**

- ¿Está construida en una perspectiva de ganar/ ganar?
- ¿Reconoce muchas de las necesidades de todas las partes?
- ¿Se puede conseguir? O ¿Es justa?
- ¿Resuelve el problema? O ¿Podemos escoger una opción o necesitamos usar más de una?



## **Habilidad 10: El momento clave, la negociación.**

La negociación es un mecanismo de Resolución Alternativa de Conflictos, en el cual dos o más personas en conflicto, de manera directa y sin la intervención o ayuda de un tercero logran comunicarse con el propósito de procurar la solución de un conflicto en concreto. Para que esta negociación sea exitosa, se recomienda:

- a. Sea duro con el problema y suave con la persona.
- b. Enfoque en las necesidades, no en las posiciones.
- c. Enfatice las áreas en común y sea creativo con las opciones.
- d. Realice acuerdos claros.

Cuando sea posible, prepárese con tiempo. Considere sus necesidades y las del otro, así como resultados que le darán a ambos más de lo que quieren. Comprométase con una perspectiva de que todos ganan, aún si las estrategias usadas por la otra persona parecen injustas. Sea claro en que su tarea será llevar la negociación en una dirección positiva.

Analice en un momento de negociación, ¿según usted cuál sería la medida justa, según el siguiente cuadro?

DURA	BLANDA	POR PRINCIPIOS
Los participantes son adversarios	Los participantes son amigos	Los participantes están tratando de solucionar un problema
El objetivo es la victoria	El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es maximizar los beneficios mejorando la relación a largo plazo
Se exigen concesiones como condición para la negociación	Se hacen concesiones para cultivar la negociación	Se separa a las personas del problema y sólo se hacen concesiones cuando los méritos de éste lo aconsejan
Se plantean amenazas	Se efectúan ofertas	Se exploran intereses
Se aplica presión	Se cede ante la presión	Se razona y se cede ante los principios no ante las presiones
Se mantiene la posición	Se cambia fácilmente de posición	Se insiste en los intereses no en las posiciones
Se engaña respecto a la posición	Se da a conocer la posición final	Se evita tener una posición definitiva
Se trata de ganar en un enfrentamiento	Se trata de evitar un enfrentamiento	Se trata de buscar una solución basada en criterios independientes del regateo entre las partes
Se exigen ventajas unilaterales como condición del acuerdo	Se aceptan pérdidas unilaterales para lograr <u>un</u> acuerdo	Se inventan múltiples opciones para el mutuo beneficio
Se insiste en las posiciones primitivas	Se insiste en lograr un acuerdo	Se insiste en la aplicación de criterios objetivos

### Habilidad 11: Mediar, otra opción...

A grandes rasgos, la mediación es un mecanismo de resolución de conflictos que se basa en la intervención comunicacional positiva y asertiva de un tercero imparcial, el cual, por medio de estrategias de técnicas de escucha, promueve un acuerdo entre las partes. Para tal método se necesitan varias actitudes que se mencionan:

*Sea objetivo-* valide ambas partes, aún si usted prefiere uno de los dos puntos de vista o si solo está presente una de las partes.

*Brinde apoyo-* use un lenguaje que demuestre que a usted le interesa la situación; provea un ambiente no amenazante, donde las personas se sientan en confianza.

*No juzgue-* no permita juicios sobre quién está bien y quién está mal. No pregunte "¿por qué usted...?" Pregunte "¿qué pasó?" "¿cómo se sintió?".

*Busque proceso, no contenido-* use preguntas astutas; permita sugerencias de los participantes y resista dar consejos. Si sus sugerencias son realmente necesarias, ofrézcalas como opciones, no como mandatos.

*Ganar/ Ganar-* trabaje para que ambas partes puedan ganar; cambie oponentes a socios y aliados en solucionar problemas.

Si puede repase este folleto cuantas veces considere necesario...

## **Habilidad 12: y ahora qué sigue...**

*Respete y valore las diferencias-* Así como nosotros somos únicos y especiales, los demás también lo son. Todos tenemos diferentes puntos de vista que pueden ser igualmente válidos. El punto de vista de cada persona hace una contribución al todo y requiere consideración y respeto para poder formar una solución completa. Esta visión más amplia puede abrir nuestros ojos a muchas más posibilidades. Nos puede requerir que cambiemos la conversación interna que dice: "Si yo estoy bien, los demás tienen que estar equivocados."

## **Le ofrecemos**

Si aplicando las diferentes habilidades, anteriormente expuestas, usted siente que aún no logra solucionar su conflicto, le ofrecemos un lugar en el que usted podrá de manera rápida, efectiva, gratuita y profesional intentar ponerle fin, de manera legal, ofreciendo otra opción para no tener que llegar a los tribunales de justicia.

Los servicios que se prestan en las Casas de Justicia están respaldados por la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley N° 7727) donde se estableció que los acuerdos a los que lleguen a través de la mediación tienen valor de **cosa juzgada material**, es decir, que es igual a una sentencia de un juez.

En las Casas de Justicia se trabajan diversos conflictos, algunos de ellos se relacionan con comunidad, ruidos, basura, comercios, asuntos de familia (en donde no medie la violencia), problemas de vecindad, propiedades, linderos, problemas ambientales, relaciones entre comerciantes y clientes, entre muchos otros.

Además otro de los objetivos de las Casas de Justicia es divulgar una cultura de paz que permita adoptar formas pacíficas y satisfactorias de resolver conflictos sin violencia y mejorar los niveles de convivencia. Busque la Casa de Justicia más cercana a usted; dese la oportunidad de resolver de forma efectiva ese conflicto que le está molestando.

Contáctenos!!! 2233-0880 Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos.