



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS





**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Introducción¹

La Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC) es una de las dependencias pertenecientes al Ministerio de Justicia y Paz, adscritas al Viceministerio de Paz y su misión es la de promover en la sociedad costarricense una cultura para la 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, se elaboró el módulo de trabajo "Introducción al RAC", el cual, contiene temas más importantes que constituyen una plataforma de trabajo para educar en RAC, como una filosofía de vida que busca, por medio de determinados comportamientos, llevar a cabo una tarea de aculturación de paz en la que las personas logren establecer relaciones asertivas para un mejor desenvolvimiento social. Así pues, se presenta el siguiente módulo, de utilidad en el trabajo o comunidad, en su lugar de habitación y en general en su vida cotidiana.

Somos constructores y constructoras de la Cultura de Paz

Podemos asegurar que todos somos constructores de Paz porque cada uno de nosotros somos forjadores 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.

¹ Módulo realizado en el 2011 por Licda. Angela García y Licda. Sofía Chacón, actualizado en el 2012 por Licda. Angela García para PNUD curso de "Introducción al RAC"

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

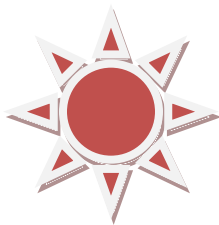
Nos convertimos en constructores de paz cuando procuramos rechazar la violencia en todas sus formas, tratando de ejercer nuestros derechos sin invadir los de los demás, cuando participamos del diálogo y la negociación para evitar los conflictos y cuando participamos plenamente en el desarrollo de la 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 esta búsqueda personal de paz, practicándola diariamente, mediante nuestro trabajo, ya que de esta manera, logramos promover el ideal de paz en las situaciones cotidianas.



“Las ideas parten desde lo personal, lo individual hasta lo comunal, lo colectivo y esto facilita todo”.

CONSTRUIENDO UN PAÍS SEGURO Y PROSPERANTE



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

**Tema1:
Conflicto y violencia**

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 o 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.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

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 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.



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

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 para responder a esa discusión, donde pretendemos una meta y esa meta tiene una razón, las emociones muchas veces no permiten ver las soluciones 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 al 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



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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.

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. En este caso la posición es el día de la entrevista, el interés es la nota.

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 alternativa de conflictos.

Tema 2: Comunicación



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

Para aprender a comunicarnos es importante que desarrollemos habilidades como son la manera en que nos 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.



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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.



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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. Difícilmente 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.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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 debemos 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, sonrío, 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. El contacto visual es importante porque establece confianza entre las partes.

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:

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- 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,

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

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 tuerca 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 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

Con una comunicación pobre, los conflictos crecen, con una buena comunicación, quien crece es la gente...

La comunicación verdaderamente eficaz es una conexión de personas que hace posible el cambio de pensamientos, sentimientos e ideas que llevan al entendimiento.



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

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.

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

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.

Las técnicas de escucha activa (2 P y 5 R)

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

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- **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", "veamos a ver, lo que comprendo de lo que me dice es...".
- **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".
- **Reconocer:** es una técnica a través de la cual, el mediador muestra a las partes la atención que se les está brindando a sus actos y emociones. Refuerza sus actos positivos, es hacia ambas partes. Ejemplo: "Doña Karla se le agradece la forma respetuosa en que expuso el conflicto, Don Carlos se le agradece la escucha activa que ha tenido en el momento en que Doña Karla expone su percepción del conflicto"

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- **Revalidar:** Reforzar y reafirmar lo planteado, en los momentos del acuerdo realizar la validación de lo ya acordado para darle fuerza y “amarrar” el acuerdo final. Por ejemplo: “entonces, como ya ustedes indicaron las visitas serán los L y K de 8:00 am a 11:00 am sin incluir el almuerzo por que los niños serán llevados por Don Alonso a la casa de la abuela materna para el almuerzo respectivo, es así”.

Tema 3: Generalidades de los métodos RAC

Método Primero: 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. Inclusive, la negociación se puede dar aún cuando no hay conflictos presentes, sino más bien sobre futuros, en los casos en que éstos se puedan prever por las partes. La negociación puede ser de reglas, de intereses o de posiciones, entre otras” (Arias, 2001:39). Otra de las definiciones sobre negociación que se pueden destacar es la siguiente:

“Mecanismo en el que dos o más partes, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden intentar llegar a un acuerdo sobre dicho asunto o disputa” (J. Arguedas)

Existen múltiples tipos de negociaciones que se destacan en la bibliografía existente sobre el tema como la: cooperativa, competitiva, colaborativa o de integración, distributiva, de subordinación, por posiciones, por intereses, entre muchas otras; sin embargo, en este momento interesa destacar dos de ellas, por posiciones y por intereses.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

1. Negociación por posiciones

Según Arias (2001) la negociación por posiciones es “una negociación de carácter competitivo, en donde las personas, en lugar de concentrarse en lo que realmente quieren, solamente se preocupan por satisfacer el aspecto aparente o manifiesto del conflicto. Este enfoque es, por su naturaleza, insuficiente e ineficiente, ya que no permite atacar las bases de cualquier conflicto” (Arias, 2001:41).

2. Negociación por intereses

La negociación basada en intereses es “una negociación de carácter colaborativo, en donde las partes en conflicto en lugar de hacer valer solamente sus propios intereses o necesidades, se concentran en la satisfacción mutua de las mismas” (Arias, 2001:42). Resulta fundamental una exploración de los intereses y/o necesidades de la contraparte para abrir el camino que facilite la construcción de acuerdos satisfactorios para las dos partes, o bien todas las partes implicadas. Es importante que nos cuestionemos ¿por qué puede ser tan difícil pasar de la posición a los intereses?

Las respuestas ante esta pregunta son múltiples pero la principal es que muchas veces las personas no logran “ponerse en el lugar del otro(a)”, esto además porque en lugar de adoptarse posiciones de cooperación y colaboración se adoptan conductas competitivas y de ganar sin importar. Fisher y Ury plantean la siguiente visión para estas dos maneras de concebir la negociación (Tomado de: <http://www.negoziacion.org/neg12a.html>):

Negociación dura: *Duro con el problema, duro con las personas*

- Negociador agresivo(a)

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- Negligente
- El objetivo es ganar a costa del otro(a)
- Negocia desde posiciones extremas
- Exige condiciones unilaterales
- Es intransigente
- Existe un único pastel de tamaño fijo, y él o ella quiere la porción mayor
- Aplica la presión, intimida, violenta, manipula, impone.

Negociación blanda: *Suave con el problema, suave con las personas*

- Negociador(a) sumiso
- El objetivo es lograr un acuerdo
- Desiste de su posición ante la primera señal de rechazo
- Cede a las exigencias de hacer concesiones
- Da mucha importancia a la otra parte
- No importa que tamaño del pastel le corresponde
- Cede ante la presión
- Sacrifica los propios intereses

Plantear un problema en términos de negociación dura y negociación blanda conduce hacia una negociación por posiciones o regateo. Esto no produce buenos resultados, ya que los acuerdos (si es que se dan), no son equitativos, son difíciles de cumplir, no son duraderos, el proceso es ineficiente y se deterioran las relaciones. Se propone entonces una:

Negociación por principios (intereses): *Duro con el problema, suave con las personas*

- El objetivo es llegar a un acuerdo eficiente
- Se negocia por intereses no por posiciones

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- Solo se cede ante principios o criterios de legitimidad
- Se da importancia al otro(a)
- Hay de por medio un pastel que se puede agrandar si las partes le agregan valor
- No se impone ni se cede ante la presión

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

Finalmente es importante tener en cuenta que:

- La negociación no es un conjunto de trucos, sino un modo técnico de tratar globalmente situaciones de ganar-ganar, diferenciándolo de la negociación blanda o de la dura.
- Se deben utilizar las técnicas, tácticas y estrategias adecuadas en cada proceso de negociación, en función de las características de éste.
- Se debe desarrollar una estrategia negociadora que haga que los participantes en el proceso obtengan un trato preferente por parte de sus interlocutores y una relación sólida a medio y

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

largo plazo.

- Se deben desarrollar las propias habilidades negociadoras reforzando los aspectos positivos y corrigiendo los negativos, con el fin de solucionar conflictos y crear acuerdos.
 - Se deben desarrollar habilidades para entender en la negociación los intereses de la otra parte.
- Un **buen** negociador se caracteriza entre otras cosas por que no es aquel que hace sentir que gana “de todas, todas” sino aquel que logra que todos los que tuvieron que ver en la negociación sientan que ha tenido éxito con la solución adoptada (Rodríguez y Ramos):

- Empático
- Realista
- Honesto
- Flexible
- Creativo
- Planifica (a corto y largo plazo)
- Claridad de ideas
- Buen observador
- Constructivo
- Pregunta, escucha, consulta
- Persistente
- Mantiene la calma

“Aunque... hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender” ➔ ¡Adelante, asume el reto!

IMPORTANTE: El arte de la negociación se basa en saber: Qué será lo que quiere la otra persona, para luego decidir si se lo doy, si se lo niego o si negocio lo que el otro quiere, por lo que yo quiero.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Método Segundo: Mediación

La mediación “consiste en un proceso por medio del cual, dos o más partes, a través de la ayuda de un tercero imparcial, logran comunicarse efectivamente con el propósito de lograr una solución a su conflicto. El mediador no propone ni mucho menos decide por las personas involucradas en la mediación” (Arias, 2001:43). La mediación es esencialmente similar a la conciliación; la diferencia radica en que en esta última el mediador sí puede sugerir fórmulas de arreglo a las partes.

La mediación cuenta con algunos principios que deben ser tomados en cuenta con la finalidad de que el proceso sea de utilidad para las partes involucradas; éstos según Moreno:

- Se trata de un acto cooperativo **NO** competitivo
- Está más orientado hacia el futuro que hacia el pasado, ya que su fin es mejorar las relaciones.
- No se da el “yo gano/tú pierdes” sino que hay dos posibles ganadores.
- Exige honestidad y franqueza
- Es un proceso voluntario, requiere que ambas partes estén motivadas
- Se preocupa por las necesidades e intereses en vez de las posiciones
- Intenta homogenizar el poder
- No es amenazante, no es punitivo
- Es un proceso totalmente confidencial
- Es creativo, requiere la aportación de nuevas ideas y nuevos enfoques para la transformación del conflicto y la mejora de las relaciones.

Existen diversos tipos de mediación, esto según Susskind y Mardigans citados por García y Navarro 2007:

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- **Mediación activa:** el mediador interviene haciendo sugerencias y desarrollando un plan de actuación estratégico y táctico.
- **Mediación de proceso:** Desarrollar las condiciones de negociación y habilidades en los contendientes que faciliten el proceso.
- **Mediación de contenido:** El trabajo se centra en el asunto conflictivo.
- **Mediación pasiva:** lo importante es su presencia para garantizar que las partes sigan negociando.
- **Mediación contractual:** el mediador es contratado.
- **Mediación emergente:** el mediador es conocido por las partes y hay una predisposición favorable para que se ejerza ese papel.
- **Mediación formal:** proceso estructurado, reglado y en el que el mediador es un representante oficial.
- **Mediación informal:** el mediador no representa a ningún organismo, es llamado por sus características que lo hacen adecuado para ese desempeño.

El éxito de la mediación depende fundamentalmente de cinco factores, a saber según García y Navarro (2007:10):

- ✓ La naturaleza de la disputa (intensidad de la disputa y el tipo de cuestiones suscitadas).
- ✓ Las características del mediador (tiene un lugar neutral pero no distante de las partes).
- ✓ El momento de la intervención.
- ✓ El desarrollo del proceso de mediación, se proponen una serie de etapas en el proceso, que si bien es cierto no tienen un orden lineal, deben de cumplirse durante todo el proceso, éstas son a saber:
 - a) Observaciones preliminares
 - b) Declaraciones iniciales
 - c) Recopilación de información

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- d) Identificación de problemas
 - e) Generación de opciones
 - f) Negociaciones
- ✓ Las características de las partes en conflicto (motivación para el acuerdo, compromiso con la mediación y escasez de recursos, equilibrio de poder).

Aun cuando la mediación es un mecanismo de Resolución Alternativa de Conflictos que tanto a nivel de Costa Rica como en otros países ha tenido importantes resultados en el mejoramiento de las relaciones sociales de diverso tipo, así como la prevención de la escalada de los mismos y con ella la prevención de situaciones violentas, existen ocasiones en que no se recomienda la utilización de la misma; a continuación algunas situaciones en las que el uso de la mediación no es lo más pertinente:

- a) Cuando algunas de las partes quiere probar la verdad de los hechos.
- b) Cuando alguna de las partes tiene una cuestión fundamental de principios e innegociable de la que no puede salir por propia voluntad.
- c) Cuando algunas de las partes tiene un interés punitivo o una noción de justicia retributiva que desea ver reconocidos en una decisión emanada de un juez.
- d) Cuando lo que se desea es sentar un precedente legal.
- e) Cuando una de las partes está ausente o incapacitada.
- f) Cuando una de las partes no tiene interés en llegar a un acuerdo.
- g) Cuando ninguna de las partes está en condiciones de considerar la posibilidad de una avenencia.
- h) Cuando la lentitud del procedimiento judicial favorecerá mucho por lo menos a una de las partes.
- i) Cuando el actor quiere obtener –como si se tratara de una lotería con premio- sumas colosales.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- j) Cuando la controversia involucra un delito de acción pública o violencia o malos tratos a menores.
- k) Cuando está involucrado el orden público y la jurisdicción de un tribunal es esencial.

RESUMEN DEL PROCESO DE MEDIACIÓN



CONSTRUYENDO UN PAÍS SEGURO

1	<p>EVALUANDO Y PREPARANDO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluada la mediabilidad - Comprometida la participación - Preparados los co-mediadores
2	<p>EMPEZANDO Y COMPARTIENDO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicadas las historias envueltas - Clarificadas esas historias - Dialogadas las historias
3	<p>CREANDO UNA LISTA DE TEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de temas
4	<p>CONSTRUYENDO SOLUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificados los intereses - Identificadas las preocupaciones - Desarrolladas posibles soluciones
5	<p>FINALIZANDO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificada la ejecutabilidad - Redactado el acuerdo - Cerrada la mediación

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Método Tercero: Círculos de Paz

Los círculos son un mecanismo RAC que se ha venido implementando en Costa Rica con mayor frecuencia en la última década, este 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” (Pranis,s.f:7)

El desarrollo de círculos tiene su origen en tradiciones nativas y aborígenes de Nueva Zelanda y Norte América y han sido utilizadas por diversos grupos indígenas alrededor del mundo, actualmente se desarrolla en diversos espacios sociales, ya que su aplicación es diversa. Es por ello que es importante tener en cuenta que existen diversos tipos de círculos y los mismos se relacionan con la función o el objetivo que buscan:

- Círculos de Paz
- Círculos de diálogo
- Círculos de sanación
- Círculos de planificación
- Círculos de sentencia
- Círculos de celebración
- Círculos de apoyo
- Círculos de justicia restaurativa
- Círculos escolares
- Entre muchos otros

Debemos comprender que una de los grandes beneficios de los círculos se da porque “por medio de los círculos comprendemos que, aun cuando creíamos que “no tenemos nada en común” y a

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

pesar de nuestras diferencias, somos capaces de comprometernos con una "visión compartida". Es sobre esta base que los círculos logran sus cometidos" (Pranis, s.f.:8).

Principios esenciales de los círculos:

- ❖ No son solamente una cosa o un programa, son una forma de ser.
- ❖ Constituyen un espacio sagrado.
- ❖ Fomentan la transparencia y la honestidad.
- ❖ Nadie controla o manda el círculo, son espacios de empoderamiento social.
- ❖ Surgen de una invitación, nadie puede ser forzado a participar en un círculo.
- ❖ Tienen más relación con lo que somos en la vida que lo que hacemos dentro del círculo.
- ❖ Son un ejercicio fundamental para la vida.

Durante el desarrollo de los círculos se utiliza una pieza de diálogo la cual tiene un sentido especial para los participantes; ésta "contribuye a crear un diálogo respetuoso. Los participantes solo hablan cuando tienen la pieza. La pieza de diálogo circula de persona a persona. Cuando le llega la pieza cada persona tiene la oportunidad de hablar, mantenerla en silencio o pasarla sin comentario" (Pranis, s.f:34).

Características de los Círculos:

- ❑ Cada persona participa por sí misma.
- ❑ Busca crear visiones compartidas.
- ❑ Son de la comunidad que los vive.
- ❑ Los círculos son abiertos y flexibles.
- ❑ Deben funcionar con un enfoque real y particular de la situación a tratar.

Finalmente es importante tener en cuenta que "la mayor bondad de los Círculos de Paz es brindar un espacio real de comunicación, que se logra mediante un encuadre claro, estableciendo mediante

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

una serie de elementos estructurales que promueven la escucha atenta y respetuosa, procesos reflexivos que acompañan la participación y un ambiente de igualdad en el cual es posible el acercamiento a los demás (Poder Judicial CONAMAJ,2010:23)”

**Tema 4: La negociación: Sus estrategias para acuerdos satisfactorios
(Resumen de estrategias de penetración en la negociación)
¡SUPERE EL NO!²**

I Parte: Prepararse

VENCER OBSTÁCULOS PARA LA COOPERACIÓN

La negociación se concibe como un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos. Aunque la mayoría de las veces se ha considerado al método de la negociación como un enfrentamiento estresante, cabe resaltar que existe una alternativa a esta visión: la solución conjunta de problemas.

1. La solución conjunta de problemas: consiste en que las partes ataquen conjuntamente el problema en lugar de atacarse el uno al otro, permitiendo “ser blando con la gente y duro con el problema”. Este tipo de negociación facilita que los involucrados se centren en sus intereses y no en sus posiciones, luego de identificar los intereses de cada quien es posible explorar diferentes opciones para satisfacerlos, la meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y amistosa ofreciéndoles mejores resultados y ahorro de tiempo y energía.

2. Cinco obstáculos para la cooperación:

² Resumen del libro "Supere el NO" de William Ury . Décima reimpresión. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1998.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- a. **La reacción suya:** sea que se ataque a la otra parte producto de sus negativas y ataques, o bien, se ceda impulsivamente ante sus pretensiones con tal de salvar la relación, la reacción de uno mismo perpetúa un ciclo de acción- reacción, en el cual ambas partes pueden resultar perdedoras o una de ellas se expone a que otros la exploten.
 - b. **Las emociones de los otros:** su negativa a escuchar se manifiesta posiblemente como ataques debidos a ira y hostilidad, así como sus posiciones inflexibles podrían ocultar miedo y falta de confianza.
 - c. **La posición de los otros:** se atrincheran en una posición tratando de hacerlo ceder a usted, puesto que ellos no lo piensan hacer.
 - d. **El descontento de los otros:** tal vez el objetivo suyo sea lograr un acuerdo satisfactorio, pero los de la otra parte no tienen el mismo interés pues podrían no ver cómo se verían beneficiados; además, si la idea es suya podrían rechazarla por esa sola razón.
 - e. **El poder de los otros:** si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar-perder, estarán dispuestos a derrotarlo a usted guiándose por “lo que es mío es mío, y lo que es suyo es negociable”.
- 3. La estrategia de penetración:** brinda la oportunidad de “cambiar el juego”, es decir, en lugar de jugar a la manera de ellos, haga que ellos jueguen a la manera suya sin imponerles su posición. Por ejemplo, en vez de presionarlos para que cambien de parecer, cree un ambiente en el cual ellos puedan aprender. Esta estrategia contempla cinco pasos para cada uno de los cinco obstáculos mencionados anteriormente, los cuales son:
- a. **Subir al balcón:** para poder controlar su reacción, recuperar su equilibrio mental y mantenerse concentrado en lograr lo que desea, imagine que está en un balcón mirando su negociación, eso le ayudará a comprender mejor la situación.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- b. Ponerse del lado de ellos:** al escuchar a los de la otra parte, reconociendo sus puntos de vista y sentimientos, estando de acuerdo con ellos y mostrándoles respeto, usted puede ayudarlos a recuperar su equilibrio mental y a desactivar sus emociones negativas.
- c. Replantear:** aunque usted quiera rechazar la posición de la otra parte, acepte lo que ellos digan y replantéelo como un intento de hacer frente al problema. Al asumir la posición de ellos, usted tiene la posibilidad de actuar como si ellos fueran sus socios sinceramente interesados en resolver el problema.
- d. Tender un puente de oro:** en caso de que la otra parte esté descontenta, o no esté convencida de los beneficios del acuerdo evite presionarla, al contrario, llévela en la dirección que usted desea haciéndola participar en el proceso e incorporando sus ideas en la negociación. Además, trate de identificar y satisfacer los intereses de su oponente y ayúdele a salvar las apariencias haciendo que el resultado parezca una victoria de él.
- e. Emplear el poder para educar:** emplee el poder no para presionar sino para educar, es decir, aumente su poder de negociación y utilícelo para hacer que regresen a la mesa, demostrándoles que no pueden ganar por sí solos sino sólo conjuntamente con usted.

Prepararse

El secreto del éxito en las negociaciones está en prepararse antes y después de cada reunión, prepararse facilita evaluar el progreso, adaptar la estrategia y obtener mejores resultados. En cambio, si se llega a improvisar se pueden perder valiosas oportunidades de ganancias conjuntas, aunque se logre llegar a un acuerdo. Por lo tanto, considere programar una sesión de preparación con un colega o un amigo, ensaye lo que usted le dirá a la otra parte y cómo contestará lo que ella diga. Cuando terminen pregúntele a su colega qué salió bien y qué no salió bien, y qué impresión tuvo como receptor de las palabras de usted, además prevea las tácticas que quizá empleará la otra parte y piense anticipadamente en la mejor manera de responder.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

1. ¿Cómo prepararse?: lo primero que se necesita es trazar un mapa del camino que lleva a un acuerdo a partir de cinco puntos importantes:

a. Intereses: la solución conjunta de problemas depende de los intereses ocultos tras la posición de las partes envueltas, de este modo, al descifrarlos es posible llegar a un acuerdo satisfactorio para cada parte.

Para descifrar sus propios intereses pregúntese ¿Por qué? ¿Por qué quiero eso? ¿Qué problema estoy tratando de resolver?, luego evalúelos para que no cometa el error de canjear un interés importante por otro menos importante. Para poder descifrar los intereses de la otra parte imagínese desde el punto de vista de ellos, lo que parece ser su mayor interés, eso le permitirá ponerse en el lugar de los demás y comprender el porqué de su forma de pensar.

b. Opciones: conocer los intereses de cada quien permite crear opciones creativas para satisfacerlos, al considerar múltiples opciones se cuenta con más posibilidades de hallar una solución que lo beneficie tanto a usted como a los de la otra parte, por eso después de haber sugerido varias ideas, procedan a evaluar cuáles de ellas llenan los intereses de cada uno.

c. Normas: cuando la negociación se torna en una lucha de deseos resulta útil acudir a normas justas e independientes de los deseos de cualquiera de las dos partes; una norma independiente es una vara de medir que permite determinar qué es una solución justa. Las normas comunes son: valor de venta en el mercado, tratamiento equitativo, la ley, o simplemente la forma en que se ha resuelto antes el asunto.

▪ **Alternativas:** para tener éxito en la negociación usted debe saber cuáles son sus alternativas. El propósito de la negociación es explorar si usted puede

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

satisfacer mejor sus intereses por medio de un acuerdo que por medio de su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN). Su MAPAN es su mejor curso de acción para satisfacer sus intereses sin el consentimiento de la otra parte, de tal modo, si usted tiene una alternativa viable lleva una ventaja en la negociación, debido a que cuanto mejor sea su MAPAN, más poder tendrá usted.

- **Identifique su MAPAN³:** al considerar tres clases de alternativas: ¿Qué puede hacer usted aisladamente para satisfacer sus intereses?, ¿Qué puede usted hacerle directamente a la otra persona para que ella respete los intereses suyos? Y ¿En qué forma puede usted introducir una tercera persona en la situación para apoyar sus intereses?
- **Promueva su MAPAN:** si su MAPAN no es muy sólida usted debe tomar medidas para mejorarlo. Por ejemplo, si usted está vendiendo su casa, no deje de mostrarla simplemente porque alguien dijo que estaba interesado en ella, siga buscando otro comprador potencial.
- **Decida si usted debe negociar:** el saber de antemano que su propia alternativa no es atractiva, debe motivarlo a trabajar fuertemente para lograr un acuerdo. Por otro lado, tal vez su MAPAN sea mejor que cualquier arreglo que pueda lograr con la otra persona. Recuerde, también, que el proceso de negociación mismo no está libre de costos, puede consumir mucho tiempo y muchos esfuerzos, mientras tanto pueden desvanecerse sus otras alternativas. Por tanto, debe considerar cuidadosamente su decisión de negociar.
- **Identifique la MAPAN de ellos:** eso le ayuda a formarse una idea del reto que enfrenta, el cual es desarrollar un acuerdo que sea superior a la mejor alternativa de la otra parte; así como evitar dos errores, el de subestimar y el de sobrestimar esa alternativa.

³ MAPAN: Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- d. Propuestas:** una propuesta es un acuerdo posible que tanto usted como la otra parte están dispuestos a aceptar; para que ello sea posible, se deben tener en cuenta tres propuestas:
- **Aspirar algo grande:** quienes comienzan con aspiraciones altas y realistas terminan habitualmente con mejores acuerdos. "Realista" significa que está dentro de los límites fijados por la justicia y por la mejor alternativa de la otra parte, vale preguntarse ¿A qué acuerdo aspiro?
 - **Desarrollar una retirada:** puede que uno no logre todo lo que desea, por tanto, es útil preguntarse ¿Qué acuerdo, tal vez lejos de perfecto, satisfacería mis intereses básicos lo suficiente como para que yo quede razonablemente contento?
 - **Idear una señal de detención:** basado directamente en la evaluación de su propio MAPAN, pregúntese: ¿Qué acuerdos satisfacerían mis intereses apenas ligeramente más que mi MAPAN? Si usted no puede lograr un acuerdo tan bueno como ese, debe considerar retirarse de la mesa y recurrir a su alternativa; esta propuesta funcionará como una señal de detención que le recuerda que está en peligro de aceptar un acuerdo peor para usted que su MAPAN.

II Parte: la estrategia de penetración

Paso I. No reaccione: suba al balcón

1. Tres reacciones naturales:

- a. Contratacar:** cuando usted es atacado, su reacción instintiva es contratacar, esto rara vez beneficia los intereses inmediatos y por lo general daña las relaciones a largo plazo.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Tal vez las personas realmente esperan que usted las ataque, si usted lo hace, se coloca en el terreno de ellas y queda atrapado en el juego que a ellas les gusta jugar.

- b. Ceder:** puede suceder que su oponente lo haga sentir incómodo con la negociación, hasta tal punto que usted prefiera ceder para poner fin a la cuestión. Cuando uno cede, el resultado, por lo general, no es satisfactorio, uno siente que fue “engañado”. Además, con esa actitud solo recompensamos a nuestro oponente por su mala conducta y nos creamos una reputación de debilidad, y estamos invitando a otros a aprovecharse de nosotros en el futuro.
- c. Romper relaciones:** hay ocasiones en que evitar el problema es la mejor estrategia, tanto para que no nos exploten o no tener que pelear incesantemente, como para recordarle al oponente todo lo que está en juego en la relación, y obligarlo a actuar con más sensatez. Sin embargo, el rompimiento es, frecuentemente, una decisión apresurada que posteriormente lamentamos.

2. El peligro de reaccionar: en muchos casos lo que busca precisamente el oponente es provocar una reacción en usted, desconcertarlo e impedirle pensar con rectitud, por lo que puede perder de vista sus intereses y objetividad. Aunque la reacción no conduzca a un error de grandes proporciones, sí contribuye a fomentar el ciclo improductivo de la acción y la reacción, convirtiéndose usted en parte del problema.

3. Suba al balcón: para romper el círculo vicioso de la acción-reacción, en forma unilateral, simplemente “no reaccione”. Cuando usted se encuentre en una situación difícil, tome las cosas con calma, piense con serenidad y analice las cosas objetivamente. Lo anterior puede ser posible si usted “sube al balcón” (este último se utiliza para explicar la actitud mental de desprendimiento que permite apartarse de los impulsos y las emociones naturales), desde allí podrá evaluar el conflicto con calma, pensar constructivamente por las dos personas y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Habrán momentos en que sentirá deseos de reaccionar impulsivamente frente al comportamiento obstinado de su oponente, sin embargo, lo que debe hacer es mantener los ojos fijos en el premio, es decir, mantener su atención fija en el acuerdo que satisface sus intereses mejor de lo que podría hacerlo su MAPAN.

4. Identifique el juego:

a. Tres tipos de tácticas:

- **Muros de piedra:** la táctica es no ceder. Su oponente tratará de convencerlo de que él es totalmente inflexible y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende.
- **Ataques:** son tácticas de presión empleadas para intimidarlo y hacerlo sentir incómodo, hasta tal punto que usted prefiera ceder a las exigencias de su oponente, quien ofende, mortifica e intimida hasta que obtiene lo que desea.
- **Trucos:** estas tácticas buscan engañarlo para que ceda, funcionando sobre la base de que usted supone que la contraparte actúa de buena fe y dice la verdad. Una forma de truco es “manipular la información”, otro es hacerle creer que tiene autoridad para tomar una decisión y, después de hacer usted el mayor número posible de concesiones le informa que es otra persona la que decide. Un tercer truco es “agregar cosas”, la exigencia de último minuto que hace su oponente después de haberle hecho creer que ya todo estaba acordado.

- b. Identifique la táctica:** la clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si usted se da cuenta de que la táctica de su oponente es un muro de piedra, sabrá que no es del todo inflexible, si usted identifica un ataque se sentirá menos temeroso e incómodo, si usted identifica un truco no caerá en la trampa.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Las tácticas más difíciles de reconocer son las mentiras. Es necesario que usted detecte cualquier incoherencia entre lo que su oponente dice, por una parte, y lo que ha dicho o hecho anteriormente, sus gestos, su lenguaje corporal y el tono de voz, por otra. Para reconocer las tácticas debe estar alerta, pero no necesariamente sospechar de todo, ya que en algunas ocasiones podrá interpretar equivocadamente el comportamiento de la otra persona.

- c. Conozca sus puntos vulnerables:** la primera señal de que usted está reaccionando ante las acciones de su oponente se las da su propio cuerpo, por ejemplo, el corazón late con fuerza, siente un nudo en el estómago, las palmas de las manos le sudan, entre otras. Este tipo de respuestas viscerales indican que algo anda mal y que usted está perdiendo la compostura en la negociación, por lo tanto, es momento de subir al balcón.

Si usted conoce sus "puntos vulnerables" sabrá cuando su oponente esté lanzando dardos contra ellos y podrá controlar su reacción natural.

- 5. Tome tiempo para pensar:** luego de identificar el juego y haya controlado su deseo de reaccionar, el paso siguiente es ganar tiempo para pensar.

- a. Haga una pausa y calle:** la forma más sencilla de ganar tiempo para pensar en medio de unas negociaciones tensas es hacer una pausa y callar, pues responder bajo la influencia de la ira o la frustración no permite pensar con claridad.

Si realmente desea tener éxito en la negociación, frene sus impulsos y congele su comportamiento, la pausa no sólo le brindará la oportunidad de subir al balcón durante algunos segundos sino que también le servirá a su oponente para calmarse.

- b. Repita la cinta magnetofónica:** la pausa no puede ser indefinida, por lo tanto, si desea más tiempo para pensar, ensaye a repetir la cinta, frene la conversación y repita lo dicho: "Veamos si comprendí lo que usted dijo", y repase la charla hasta ese punto; de esta forma, usted consigue tiempo para identificar el truco y neutralizar su impacto. Si su oponente lo

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

abruma de información con la esperanza de que usted pase por alto una desventaja de la propuesta, solicítele una descripción detallada de lo que ha dicho, así usted podrá identificar con mayor facilidad los vacíos de la argumentación de la otra parte.

- c. Solicite una pausa:** si necesita más tiempo para pensar solicite una pausa, la misma sirve para que tanto usted como la otra parte se calmen y puedan subir al balcón. Hay varias formas de hacerlo, una es buscar un pretexto natural como “tomar café” o decir que “necesita deliberar con su equipo contratante”, otra es tratar de interrumpir la negociación cambiando de tema con una anécdota o chiste, en caso de no poder abandonar el salón. O bien, lleve un compañero a la mesa de negociaciones para apoyarse mutuamente, así mientras uno de los dos habla, el otro puede subir al balcón para no perder de vista el premio. En general, las negociaciones son más productivas cuando se suspenden varias veces.
- d. No se apresure cuando se trata de decisiones importantes:** en presencia de su oponente usted se sentirá sometido a una presión muy fuerte para que acceda. Hay una regla muy sencilla que lo protegerá siempre: Nunca tome decisiones importantes de inmediato. No permita que lo apresuren, si su oponente le fija una fecha límite, suspenda la reunión para verificar si es en serio, si en realidad lo es, él se lo hará saber a usted.

Paso II. No discuta: póngase del lado de su oponente

Antes de discutir el problema necesitamos desarmar al oponente, esto significa hacer desaparecer sus emociones hostiles, hacer que éste escuche su punto de vista y le tenga un poco de respeto. El secreto para desarmar a una persona es el elemento sorpresa, es decir, hacer todo lo contrario de lo que él espera que usted haga.

Si luego de ser atacado, usted no opone resistencia, su oponente se ve desorientado y se verá obligado a cambiar su postura adversa. De tal modo que, su estrategia es ponerse del lado de él, lo

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

cual implica tres cosas: escuchar lo que el tiene que decir, reconocer su punto de vista y acceder cada vez que pueda.

1. Escuche activamente: cuando la negociación se ha tornado en un coro de monólogos, usted tiene en sus manos la oportunidad de transformar la situación, lo único que tiene que hacer es ser el primero en escuchar.

a. Hágale a su oponente la concesión de escucharlo: la concesión más económica que usted puede hacer es escuchar a la otra persona, para ello se requiere paciencia y autocontrol, así que concéntrese en lo que su oponente está diciendo. Esta acción permite que su oponente ponga al descubierto lo que está pensando, le brinda la oportunidad de comprometerse en una labor de cooperación: la de comprender su propio problema, además hace que se sienta más dispuesto a escucharlo a usted.

En caso de encontrarse con un oponente furioso y alterado, lo mejor que usted puede hacer es escuchar atentamente sus motivos de queja. Mírelo en todo momento a los ojos y motíVELO para que exprese todo lo que le molesta, con frases tales como "Sí... por favor, continúe"

b. Paráfrasis y correcciones: parafrasear es resumir con sus propias palabras su versión de lo que dijo su oponente. No olvide retener el punto de vista de él, ya que si usted agrega cosas o trata de hacerle ver que está equivocado no logrará nada. De esta forma, le brinda a su oponente tanto la sensación de que usted le entendió como la satisfacción de corregirlo a usted. Ello le da a usted la posibilidad de revisar y ver si captó el mensaje.

2. Reconozca el punto: reconocer el punto de vista de su oponente no equivale a estar de acuerdo con él, significa que usted lo acepta como un punto de vista tan válido como otros, e implica este mensaje: "Yo entiendo cómo ve usted las cosas".

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- a. **Reconozca las emociones de su oponente:** al reconocer los sentimientos de su oponente usted le ayuda a recobrar la compostura. Cuando él se encuentra con alguien que reconoce su situación en lugar de tratar de rebatirla, se ve desarmado, al decirle "entendiendo cómo se siente usted", le manifiesta que usted realmente comprende por qué él se siente así.
 - b. **Presente una disculpa:** lo que una persona necesita en esas circunstancias es que la otra reconozca que la defraudó, sólo cuando haya manifestado ese reconocimiento podrá ella sentirse a salvo en la negociación. Por lo tanto, una disculpa crea las condiciones necesarias para que el conflicto se pueda solucionar de manera constructiva. Cabe recordar que disculparse no equivale a humillarse y tampoco es un acto de contrición.
 - c. **Proyecte seguridad:** reconocer el punto de vista de su oponente no es un acto de debilidad, al contrario, es un acto que refleja su poder. Para que su oponente se de cuenta de ello, adopte una actitud de serenidad y dele a su voz un tono de seguridad.
- 3. Acceda hasta donde pueda:** este paso implica ciertas condiciones tales como:
- a. **Acceda sin hacer concesiones:** no es necesario que haga concesiones, sencillamente dirija la conversación hacia los asuntos en los cuales usted ya está de acuerdo.
 - b. **Acumule síes:** busque oportunidades en que pueda decirle sí a la otra parte sin hacer concesiones, por ejemplo, "Sí, en eso tiene usted razón". Al mismo tiempo, trate de obtener de su oponente tantos "síes" como sea posible, con cada "sí" que usted obtiene de él, la tensión se reduce.
 - c. **Póngase a la tónica:** el acuerdo no siempre es verbal, gran parte del mensaje está en la forma y no en el contenido de la comunicación. Por lo tanto, póngase en la tónica de su oponente, lo cual significa observar cómo se comunica él y adaptar usted su estilo de comunicación para que sea más parecido al de su contraparte.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

También es importante determinar el lenguaje empleado por su oponente, ya sea visual, auditivo o gire en torno a las emociones, para así responder con frases semejantes, por ejemplo, "Veo perfectamente su punto" o "lo escucho".

- 4. Dele reconocimiento a la persona:** cuando usted reconoce a su oponente como persona, está actuando como amigo o colega y puede inducirlo a cambiar la imagen de adversario que tiene de usted.
 - a. Reconozca la idoneidad y autoridad de su oponente:** si su oponente tiene un ego muy grande o muy vulnerable, vea en ello una oportunidad y no un obstáculo. Una persona cuyo ego necesita halagos depende del reconocimiento de los demás, así usted podría desarmar a su oponente tanto cuanto pueda satisfacer esa necesidad de reconocimiento.
 - b. Establezca una relación de trabajo:** al contar con buenas relaciones de trabajo, las relaciones con los demás son positivas y existe la tendencia de concederle a la contraparte el beneficio de la duda en caso de conflicto, lo cual es buena forma de evitar malentendidos. Las bases de unas buenas relaciones se deben sentar antes de que surja un problema, o de encontrarse en medio de una negociación, es mucho lo que se puede lograr con una pequeña manifestación de buena voluntad.
- 5. Expresé su opinión sin aguijonear:** reconozca el punto de vista del otro, y sin ponerlo en tela de juicio, manifieste la opinión opuesta. De esa manera establecerá un clima de coexistencia, en el cual puedan incluirse pacíficamente las diferencias y al mismo tiempo se pueda buscar una mediación.
 - a. No diga "pero", diga "sí... y":** cuando usted dice "pero", su oponente percibe una crítica, por tanto, será más receptivo si usted comienza por reconocer los puntos de vista de él con un "sí", y luego agrega su opinión con un "y". Por ejemplo. "Sí, es

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

absolutamente cierto que nuestro precio es más alto. Y lo que usted consigue por ese precio mayor es más alta calidad”.

- b. Haga afirmaciones con “yo”, no con “usted”:** en lugar de atacar, manifieste lo que sintió y experimentó con afirmaciones en primera persona, céntrese en las necesidades, los intereses, los sentimientos y los deseos de usted, y no en los defectos de su oponente. El objetivo es describir el impacto que el problema produce en usted, e informar a la otra persona acerca de las consecuencias de su comportamiento, de una manera que no se presta para el rechazo.
- c. Defienda su posición:** al defender su posición, usted no contrarresta el efecto del reconocimiento, al contrario, es más eficaz combinar respuestas aparentemente opuestas, como lo es el reconocer las opiniones del oponente y expresar las propias, siempre y cuando se muestre como una persona fuerte y segura de sí misma.
- d. Reconozca las diferencias con optimismo:** una vez identificadas las diferencias mantenga una actitud optimista, corrobore su interés en llegar a un acuerdo y reafirme su convencimiento de que es posible llegar a una solución satisfactoria.

Paso III. No rechace: replanté

Este es un momento decisivo para avanzar en el proceso, si usted logra cambiar el juego pasa de la posición de regateo a la negociación para solucionar el problema.

1. Para cambiar el juego, cambie el planteamiento: siga haciendo todo lo contrario de lo que se siente tentado a hacer, trate a su oponente como a un compañero, y en lugar de rechazar lo que la otra parte dice, acéptelo y replantéelo como una oportunidad para hablar del problema.

Replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

2. Formule preguntas encaminadas a solucionar el problema: para dirigir la atención de su contraparte hacia el problema, en lugar de afirmaciones, trate de formularle preguntas.

- a. **Pregunte “¿por qué?”:** cuando su oponente explica su posición está revelando gran cantidad de información valiosa acerca de lo que desea, con preguntas como “¿por qué desea eso?”, usted lo invita a decir más respecto al asunto. Recuerde que la forma de preguntar es tan importante como el contenido, por lo tanto, tome en cuenta que si las preguntas directas parecen desafiantes, fórmelas de manera indirecta: “¿No estoy seguro de haber comprendido por qué desea eso?”. Además, no olvide que a veces es conveniente comenzar la pregunta con un reconocimiento.
- b. **Pregunte “¿por qué no?”:** a quienes no les gusta revelar sus intereses por lo general les encanta criticar, al contestar la pregunta por qué no, su oponente de forma indirecta le informará acerca de aquello que lo motiva, preocupa o hace sentir temor. Sin embargo, si su contraparte insiste en no revelar sus intereses hable de ello usted mismo, y pídale que lo corrija si se equivoca; o bien, si no revela nada, podría ser porque teme que usted utilice la información para aprovecharse de él, así que para tranquilizarlo y darle confianza, comience por enumerar sus propios intereses sin tener que decirle todo.
- c. **Pregunte “¿Qué tal si...?”:** con esta pregunta induce a su oponente a considerar alternativas luego de haber presentado distintas opciones tendientes a solucionar el problema, sin atentar contra la posición de su oponente.

De esta manera, la conversación se transforma en una lluvia de ideas la cual le da la oportunidad de replantear la posición de su oponente convirtiéndola en una alternativa más.

- d. **Pídale consejo a su oponente:** pregúntele “¿Qué sugiere que haga?”, así usted le reconoce realmente su idoneidad y su status, con eso no sólo lo desarma sino que lo informa acerca de su problema y de las restricciones que pesan sobre usted. Cuando hace a su oponente partícipe del problema, él comienza a sentirse responsable de desempeñar con decoro el papel positivo y determinante que usted le asigna, y probablemente, sea él quien le solucione el problema.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- e. Pregunte “¿Por qué eso es justo?”:** a usted podría parecerle que la posición de su oponente no es razonable. Sin embargo, en lugar de rechazarla, úsela como punto de partida para una charla sobre normas de equidad. Para discutir una solución equitativa, a veces es necesario que uno mismo fije la norma, si su oponente rechaza su norma, rételo a presentar una mejor. El hecho de discutir distintas normas de justicia contribuirá a su objetivo de enfocar la negociación hacia un resultado justo y evitar que se atasque en la discusión de posiciones.
- f. Formule preguntas abiertas:** una pregunta encaminada a solucionar el problema debe ser abierta y comenzar con palabras como: ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿quién? Sus preguntas deben obligar a su oponente a pensar, de modo que al considerarlas, cambie de opinión y esté dispuesto a llegar a un acuerdo
- g. Aproveche el poder del silencio:** durante el silencio que sobreviene a la pregunta formulada su oponente medita la respuesta, por tanto, espere hasta cuando la persona con quien está negociando diga algo. Tal vez, su oponente conteste dando información sobre sus intereses, sobre una posible alternativa o sobre una norma aplicable. No obstante, si con una sola pregunta no consigue lo que busca, entonces ensaye desde otro ángulo.
- h. Replantee las tácticas:** además de replantear la posición de su oponente, usted debe hacer frente a las tácticas que emplea.

3. Rodee el muro de piedra:

- **Haga caso omiso del muro de piedra:** si su oponente le dice “tómelo o déjelo”, ponga a prueba la seriedad de la afirmación haciendo caso omiso de la táctica. Continúe hablando del problema como si no hubiera oído nada, o cambie de tema. Si su oponente habla en serio, muy pronto se lo hará saber.
- **Reinterprete el muro de piedra viendo en él una aspiración:** reinterprete la posición de su contraparte como una aspiración, es decir, lo que pretende como acuerdo; y haga

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

que se concentre de nuevo en el problema al ofrecerle la oportunidad de analizar la situación en términos realistas.

- **Tome en serio el muro de piedra, pero póngalo a prueba:** una forma para ver si el muro de piedra es real es tomando con seriedad el plazo fijado por su oponente, pero cuando se encuentre cerca del límite, haga arreglos para tener que retirarse por una llamada telefónica o por una reunión urgente, pues al incumplir el plazo uno altera completamente el plan de juego del oponente.

Otra manera es por medio de preguntas, que sin plantearse directamente a la persona, hacen que la contraparte se comience a mostrar flexible.

4. Desvíe los ataques:

- **Haga caso omiso del ataque:** si usted finge que no oyó el ataque y sigue hablando del problema, su oponente se dará cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven de nada y lo más probable es que cambie de actitud.
- **Replantee un ataque personal como si fuera una forma de atacar el problema:** haga caso omiso al ataque o crítica personal, reconozca el punto de vista de su oponente y reinterpretelo como si se tratara de una manera de atacar el problema. Por ejemplo, "En eso puede usted tener razón. ¿Cómo mejoraría usted la propuesta para que fuera aceptada?"
- **Replantee un ataque personal como si fuera un comentario amistoso:** si su oponente expresa, por ejemplo, "¿Sabe?, usted no tiene muy buen semblante ¿Está seguro que se siente bien?", usted puede responder: "Gracias por su interés, me siento de maravilla ahora que estamos tan cerca de llegar a un acuerdo". La clave se encuentra en tergiversar el ataque.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- **Replantee los errores del pasado y conviértalos en beneficios:** cuando su oponente lo critique por un error que usted cometió en el pasado, no deje pasar la oportunidad de preguntar: "¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que no vuelva a suceder?". Replantee la acusación para que parezca como una responsabilidad compartida.
 - **No hable de "usted" y "yo", sino de "nosotros":** ello coloca a las dos personas en una posición de compañeros, lo cual hace que enfoquen la atención en sus intereses comunes y sus metas compartidas.
- 5. Ponga al descubierto los trucos:** la alternativa para contrarrestar el truco es llevar la corriente. Responda como si su oponente estuviera negociando de buena fe, pero actúe con cautela y hágale preguntas de sondeo para ver si es sincero. En otras palabras, hágase el tonto, si su oponente está diciendo la verdad, sus preguntas no le harán daño alguno, pero si está tratando de engañarlo el truco quedará al descubierto.
- **Formule preguntas aclaratorias:** que se encaminen a verificar y aclarar las afirmaciones de su oponente. Esté alerta para determinar si hay ambigüedad en las respuestas de él o sino desea responder, si detecta una contradicción no lo señale abiertamente, muéstrese confundido: "Lo siento, creo que no entendí. ¿Podría explicarme qué relación hay entre esto y lo que me dijo anteriormente?". Otra forma de verificar es preguntando cosas de las cuales usted ya sabe la respuesta.
 - **Formule una petición razonable:** cuando usted trata con un embustero, el juego de él es parecer razonable, por tanto, siga el juego y ponga a prueba su sinceridad. De esa manera lo coloca en un dilema: o bien tiene que actuar de acuerdo con su farsa de cooperar, o bien abandona el engaño del todo.
 - **Convierta el truco en una ventaja para usted:** si de alguna forma usted cuestiona la propuesta de su oponente y éste insiste en sostenerla, aproveche la

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

posición de él para obtener algún tipo de ventaja. Por ejemplo, en casos de pensión alimentaria, si sospecha que su oponente incumplirá en algún momento con el pago acordado, a pesar de que él sostenga que eso no sucederá, usted puede llegar a convenir alguna cláusula que solvete esta situación.

4. Negocie las reglas del juego: el cómo va a realizarse una negociación, es una negociación tácita entre las partes. Sin embargo, si usted en el transcurso del proceso no ha podido cambiar el juego, es preciso explicar los lineamientos que regirán la negociación, siendo necesario que usted hable del comportamiento de su oponente.

- a. Saque a colación la táctica de su oponente:** la persona que usa tácticas suele sondear a su interlocutor para ver hasta dónde se puede salir con la suya; para detenerla, hágale saber que usted sabe lo que está haciendo sin que parezca un ataque personal contra ella. Piense que usted es un amigo que le está haciendo ver sus errores, y ponga fin a su comportamiento con amabilidad.
- b. Negocie la negociación:** negociar las reglas del proceso implica crear alternativas sobre la mejor manera de negociar y discutir las normas de conducta justa. Sin poner en duda la honestidad de su oponente, discuta la justicia de ciertas tácticas, diga en qué forma, específicamente, le gustaría que su oponente cambiara su comportamiento. Una vez que hayan acordado las reglas del juego, podrán continuar negociando la esencia del asunto en un clima más constructivo y productivo.

Paso IV. No presione: tienda un puente de oro

1. Los obstáculos: al hacer su propuesta puede que su oponente se niegue a avanzar; tras dicha resistencia suelen existir razones de peso, entre las más comunes:

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- **No es idea de él:** es probable que su oponente rechace la propuesta de usted sencillamente porque no fue él quien pensó en ella primero.
 - **Intereses no satisfechos:** tal vez usted no haya percibido uno de los intereses más importantes de su oponente.
 - **Temor de quedar mal:** nadie desea quedar mal ante las personas a quienes representa.
 - **Mucho en muy corto tiempo:** la decisión es demasiado grande y el tiempo es demasiado corto, percibiéndose como un acuerdo algo abrumador.
- 2. Tienda un puente de oro:** si usted presiona a su oponente le dificulta más llegar a un acuerdo. Por tanto, haga todo lo contrario, trate de atraerlo en la dirección en que usted desea que avance tendiendo un puente de oro sobre el vacío, replanteando la retirada y convertirla en una marcha hacia una mejor solución.

En otras palabras, usted tiene que convencer a su oponente para que atraviese el abismo que hay entre la posición de él y el acuerdo que usted quiere. De este modo, en vez de comenzar desde el lugar en donde se halla usted y seguir su instinto natural, es preciso que parta desde el lugar en donde se encuentra su oponente, a fin de guiarlo hacia el acuerdo. Tender el puente de oro significa ayudar a su oponente a superar los obstáculos más comunes que impiden lograr un acuerdo, es decir, incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que ésta se convierta en idea suya, no sólo de usted, significa también satisfacer sus intereses, ayudarlo a quedar bien y facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

- 3. Incluya a su oponente:** las cosas se ven diferentes cuando uno participa. Al incluir a su oponente, éste puede llegar a hacer concesiones que de otra manera no haría, o bien aceptar ideas que antes rechazaba de plano.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- a. Pídale ideas a su oponente, y aprovéchelas:** no incurra en el error de querer decirlo todo, al contrario, pregunte a su oponente cómo solucionaría el problema de conciliar los intereses de ambas partes. Una vez que su contraparte ha expuesto sus ideas usted debe aprovecharlas, escogiendo las más constructivas y tomándolas como punto de partida para avanzar en la dirección que usted desea, haciéndole ver a su oponente que aquello que usted propone tiene relación con una de las ideas de él.
 - b. Pídale una crítica constructiva:** haga participar a su oponente solicitándole que evalúe las ideas desarrolladas por usted, esto mediante comentarios constructivos derivados de preguntas encaminadas a solucionar el problema. Por ejemplo, ¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta?, ¿Cómo la mejoraría usted?
 - c. Ofrézcale una opción a su oponente:** si su oponente se obstina en no decir lo que piensa o en no comentar sus ideas, trate de que participe ofreciéndole una opción. Si además se niega a examinar las opciones, ofrézcale una lista de alternativas para que escoja, así cuando escoja una, ésta se convierte en una idea de él.
- 4. Satisfaga los intereses de su oponente:** es probable que su oponente se resista a comprometerse en forma definitiva a pesar de haber participado plenamente en el proceso de generar un acuerdo, tal resistencia se debe a que usted no ha satisfecho algún interés de él. Para llegar a satisfacer realmente los intereses de su oponente resulta imprescindible que usted:
- a. No de por sentado que su oponente no es razonable:** cuando usted se encuentra ante un oponente inflexible seguramente se sentirá frustrado porque le parece una persona totalmente irrazonable, llegando a la conclusión de que es imposible negociar con él, sin siquiera molestarse en descubrir sus intereses insatisfechos. Para vencer esta percepción, póngase en la posición de su oponente y pregúntese honestamente: "Si yo fuera él, ¿aceptaría? ¿y por qué no aceptaría?" Recuerde que los valores del oponente pueden ser distintos de los suyos, y que ésa puede ser la razón por la cual él rechaza lo que a usted le

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

parece aceptable. Así, luego de analizar a fondo la situación usted podría conocer los intereses ocultos tras la negativa de su oponente.

- b. No olvide las necesidades básicas del ser humano:** satisfaciendo las necesidades básicas del oponente es posible hacerlo cambiar de opinión, para ello tenga siempre en cuenta que todos necesitamos seguridad y tenemos una profunda necesidad de reconocimiento, además deseamos identificarnos con un grupo y poder controlar nuestro destino.
- c. No de por sentado que su oferta es un “pastel inmodificable”:** no suponga equivocadamente que su parte en el negocio es un “pastel inmodificable”, que si el otro recibe más usted recibirá menos. Muchas veces es “posible agrandar el pastel” y satisfacer los intereses de su interlocutor sin costo alguno, e incluso con algún beneficio para usted. Por tanto:
- **Busque transacciones muy favorables y de bajo costo:** identifique aquellas cosas que usted puede concederle a su oponente y que representan un alto beneficio para él, pero que no le cuestan mucho a usted. A cambio de esas concesiones, identifique las cosas que son muy favorables para usted pero que representan un bajo costo para su oponente.
 - **Utilice una fórmula condicional:** en lugar de convencer a su oponente de que está equivocado, utilice una fórmula condicional para contrarrestar sus dudas. Por ejemplo, ¿Qué tal si tomamos como base unos honorarios de diez mil dólares, pero si sus ventas aumentan en un veinte por ciento durante los próximos seis meses, usted acepta darme una bonificación de diez mil dólares? Considere que usted corre un riesgo, pero si logra su propósito queda en situación de ganar incluso más de lo que solicitó inicialmente.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

5. Ayude a su oponente a quedar bien: en ocasiones, detrás de la inflexibilidad de su oponente podrían ocultarse las limitaciones que le impusieron las personas a quienes representa, y no los intereses personales. Usted podría pensar que eso no es asunto suyo y que usted también tiene por quién preocuparse. Sin embargo, esas personas pueden ser el obstáculo más grande de la negociación, y usted tiene la responsabilidad de ayudarlo a su oponente a tratar con ellas.

a. Ayúdele a ceder salvando las apariencias: si su oponente se ve obligado a cambiar de posición queda en peligro el valor de su persona, su dignidad, su sentido del honor, su deseo de ser fiel a unos principios y planteamientos tradicionales, y obviamente, el deseo de quedar bien ante los demás. El que usted logre convencerlo de que lo haga, dependerá de cuán bien pueda ayudarlo a salvar las apariencias. Por tanto:

- **Hágale saber que las circunstancias han cambiado:** en lugar de rebatir en forma directa la posición de su oponente, hágale ver que si bien en un principio tenía la razón, las circunstancias han cambiado con el fin de justificar una nueva visión al problema.
- **Pídale a un tercero su opinión:** si una propuesta suya es inaceptable para su oponente, entonces podría ser aceptable si la hace un tercero, es decir, un mediador, un perito, un jefe común o un amigo.
- **Establezca una norma de justicia:** a falta de un tercero, recurra a normas justas tales como las establecidas por el mercado, leyes, tratados, entre otros, esto facilitaría el llegar a un acuerdo.

b. Ayude a su oponente a redactar el discurso de la victoria: ayude a su oponente a pensar cómo presentar el asunto desde el punto de vista más positivo, incluso como una verdadera victoria. Prevea lo que podrían decir los que critiquen a su oponente, y preséntele los argumentos necesarios para persuadirlos de la bondad del acuerdo.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

No olvide que es muy importante dar el crédito de la idea, todo o en parte, a su oponente aunque la solución haya sido suya.

5. Vaya despacio para avanzar de prisa: aunque usted logre satisfacer los intereses de su oponente y le ayude a salvar las apariencias, él podría oponerse porque el proceso para lograr un acuerdo le parece muy complicado. Por tanto, lo que usted tiene que hacer es facilitar el proceso, tome las cosas con calma si tiene prisa.

- a. Avance paso a paso:** si en un principio parece imposible llegar a un acuerdo sobre la totalidad del convenio, divídalo en etapas. Haga una pausa después de cada paso y evalúe el progreso. Si usted identifica los puntos cada vez más numerosos sobre los cuales han llegado a un acuerdo y también los puntos cada vez más escasos de desacuerdo, captará mejor el ritmo de la negociación.
- b. Espere hasta el final para exigir un compromiso definitivo:** si su contraparte opone resistencia a un enfoque gradual no lo presione para obtener una concesión inmediata. Tranquilícelo haciéndole ver que no tiene que hacer un compromiso definitivo sino hasta el final, cuando tenga muy en claro lo que va a obtener a cambio.
- c. No se apresure a llegar a la meta:** no olvide que por la prisa es fácil cometer errores. Si usted apresura a su oponente, éste podrá reaccionar estallando por un detalle insignificante o encontrar una falla cualquiera en el convenio. Para no perder el terreno ganado, proceda con lentitud y tranquilidad y dele tiempo a su oponente para que piense.

Paso V. No ataque: use el poder para educar

Si a pesar de todos sus esfuerzos por tender un puente de oro, su oponente se niega a llegar a un acuerdo, a usted todavía le queda una barrera por romper: el juego de poder de su oponente. Ante dicha cuestión, surge la interrogante: ¿Cómo usar el poder de manera constructiva y no destructiva?

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

1. Use el poder para educar: utilice su poder para enseñarle a su oponente que la única manera de ganar es ganar juntos. Por lo tanto, desempeñe el papel de un consejero respetuoso, actúe como si su oponente sencillamente se hubiera equivocado al juzgar la mejor manera de satisfacer sus intereses y hágale ver que lo más importante es evitar las consecuencias funestas de no llegar a un acuerdo. No trate de imponerle sus condiciones, al contrario, trate de guiarlo para que tome una decisión que satisfaga los intereses de ambos.

2. Hágale ver las consecuencias: si su oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, es usted quien debe hacerle ver la gravedad de ellas:

a. Formule preguntas para revelar la realidad: ayude a su oponente a reflexionar sobre el efecto de no llegar a un acuerdo utilizando las siguientes tres preguntas:

¿Qué cree usted que sucederá si no llegamos a un acuerdo?

¿Qué piensa usted que yo haré si no llegamos a un acuerdo?

¿Qué hará usted si no llegamos a un acuerdo?

b. Advierta, no amenace: si las preguntas no son suficientes para educar a su oponente acerca de las consecuencias de no llegar a un acuerdo, entonces plantéelas directamente, la clave está en decir las cosas en forma de advertencia y no de amenaza. Recuerde que amenazar es anunciar la intención de lesionar, perjudicar o castigar al oponente comunicándole aquello que usted está dispuesto a hacer si él no accede, en cambio, advertir es prevenirlo acerca de un peligro haciéndole saber lo que sucederá si no llegan a un acuerdo. De modo que, con la advertencia usted presenta objetivamente las consecuencias de no llegar a un acuerdo, haciéndolas ver como si fueran producto de la situación misma.

Presente su información en un tono neutral y deje que sea su oponente quien decida, cuanto más directa sea la advertencia, más respetuoso debe mostrarse usted.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- c. Demuestre su MAPAN⁴:** si su oponente hace caso omiso de su advertencia usted debe demostrar su MAPAN para convencerlo de lo que proyecta hacer sin necesidad de ponerlo en práctica. Por ejemplo, si su MAPAN es entablar una demanda, demuéstrela haciendo que un abogado tome parte en la negociación.

Para que su MAPAN produzca el efecto deseado de inducir al oponente a regresar a la mesa de negociaciones, es necesario convencerlo de la realidad de esa alternativa.

- 2. Utilice su MAPAN y aplaque la reacción:** si su oponente se empeña en no negociar, la única salida es que usted ponga en práctica su MAPAN. Sin embargo, el poder de emplear el poder abiertamente es que pueda provocar un contrataque, el cual puede frustrar cualquier intento de educar al oponente mediante su uso. Por consiguiente, para un manejo adecuado del poder:

a. Despliegue su MAPAN sin provocar a su oponente:

- **Utilice el mínimo poder necesario:** para convencer a su oponente de que regrese a la mesa de negociación emplee su MAPAN lo menos posible y hasta agotar todas las alternativas antes de lanzarse al ataque.
- **Utilice medios legítimos:** cuanto más legítimo sea el uso del poder, menor probabilidad habrá de que vuelva a la mesa de negociaciones. La legitimidad despersonaliza el uso del poder; así hay menos probabilidades de que el oponente se sienta atacado personalmente y obligado a reaccionar.

- b. Neutralice el ataque de su oponente:** la contienda del poder es de doble vía, por lo tanto su oponente podrá contratacar en respuesta a un despliegue de poder o sólo para obligarlo a usted a aceptar las condiciones que él desea imponer. Entonces, usted tendrá que defenderse neutralizando el ataque de su oponente sin contratacar. Por ejemplo, si usted cree que su cliente amenazará con pasar por encima de usted para conseguir mejores condiciones, hable de antemano con su jefe.

⁴ MAPAN: Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- c. El poder de la tercera fuerza:** usted solo podría no tener suficiente poder, por lo que incluir a otras personas es la forma más eficaz de refrenar los ataques del oponente e inducirlo a llegar a un acuerdo sin provocar un contrataque. Por tanto, :
- **Forme una coalición:** al escoger sus posibles aliados, piense especialmente en aquellos que seguramente simpatizarán con su causa y estarán dispuestos a apoyarlo. También, recurra a personas a quienes su oponente representa, ya que si este último se rehúsa escucharlo a usted, es probable que escuche a esas otras personas, y más aún si lo que le piden es que negocie.
 - **Recurra a terceros para frenar los ataques:** la presencia de un tercero puede disuadir a su oponente de amenazar o atacar.
 - **Válgase de terceros para promover la negociación:** los terceros también pueden ayudarle a inducir a su oponente a negociar, pues algunas veces, el solo hecho de saber que otros observan es suficiente para obligar al oponente a negociar. Por otro lado, un tercero puede servir como mediador y ayudar a ambas partes a comprender sus respectivos intereses, así como sugerir alternativas de solución. De esta forma, su oponente estará más dispuesto a aceptar la solución propuesta por un tercero que a ceder ante usted.
- 3. Destaque el agudo contraste de las opciones de su oponente:** cuando eduque a su oponente acerca de los costos de no llegar a un acuerdo, debe recordarle permanentemente el puente de oro que usted ya tendió, es decir, la última mejor oferta que uno hizo. Su poder para hacerle entrar en razón no radica en los costos que usted puede imponerle, sino en el contraste entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y la tentación del puente de oro. Para que su oponente se decida a cruzar el puente:
- a. Hágale saber que hay una salida:** de nada le servirá arrinconar a su oponente ya que se resistirá más. Por lo anterior, si éste cree erróneamente que su intento de

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

educarlo por medio del poder es un intento de derrotarlo, usted debe reafirmarle constantemente que lo que busca es un acuerdo satisfactorio para ambos y no la victoria. Por ejemplo, en una negociación por un alza salarial, si usted menciona una oferta muy atractiva de trabajo, su jefe podría pensar que lo está amenazando con dejar la empresa, así que usted tiene que hacer todo lo posible por convencerlo de que se quiere quedar.

- b. Deje que su oponente escoja:** paradójicamente, justo cuando parece que su oponente está accediendo, usted debe cederle el paso para dejar que tome su propia decisión. Respete la libertad que él tiene para escoger entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y el puente de oro, así el sentirá que es el dueño de su decisión.
 - c. Aunque esté en posición de ganar, negocie:** un resultado impuesto nunca es estable. Aunque usted tenga una decisiva ventaja de poder, piénselo dos veces antes de lanzarse a la victoria e imponerle un acuerdo humillante a su oponente, eso no sólo aumentará su resistencia sino que lo inducirá a socavar o a trastocar el resultado en la primera oportunidad que se le presente. Recuerde que los resultados más estables y satisfactorios, incluso para la parte más fuerte, suelen ser los que se logran a base de negociaciones.
- 4. Forje un acuerdo duradero:** una vez que usted logre hacer entrar en razón a su oponente, el último desafío es traducir esa buena voluntad en negociar un acuerdo sólido y duradero, para lograrlo:
- a. No pierda de vista la ejecución:** llegar a un acuerdo es una cosa, ejecutarlo es otra. Debido a ello, es preciso diseñar un convenio que induzca a su oponente a cumplir y que lo proteja a usted en caso contrario, no necesita mostrar desconfianza sino actuar independientemente de la confianza.
 - **Diseñe un convenio que minimice sus riesgos:** si tiene dudas acerca de la confiabilidad de su oponente, diseñe el convenio de tal manera que usted no tenga que

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

cumplir su parte hasta que él cumpla la que le corresponde. Si quiere protegerse todavía más, incluya garantías en el convenio que especifiquen lo que usted recibirá a raíz del incumplimiento de su contraparte.

Otra estrategia es dificultarle la retirada a su oponente al invitar a personas o instituciones que sean verdaderamente significativas para su oponente, a fin que sirvan de testigos en el convenio. Esta es una forma de anunciar el acuerdo públicamente.

En general, no permita que su oponente interprete sus dudas como un ataque contra él. Por ejemplo, si él le dice: "Confíe en mí", usted respóndale: "Por supuesto, confío en usted", y pase a explicarle: "Estoy seguro de que nada va a salir mal con nuestro arreglo, pero mi abogado insiste en los procedimientos usuales de garantía".

- **Incorpore un procedimiento para resolver los conflictos:** para tener algo a lo cual recurrir en primera instancia, es necesario acordar de antemano un procedimiento para resolver los conflictos. En el convenio debe quedar muy claro lo que sucederá en caso de que una de las partes considere que la otra no está cumpliendo con las condiciones acordadas.

En un procedimiento típico para resolver conflictos se podría especificar que las partes tratarán primero de solucionar las diferencias mediante las negociaciones. Si después de treinta días no logran llegar a un acuerdo, deben recurrir a un mediador. Si al cabo de otros treinta días el mediador no ha logrado nada, el conflicto debe someterse al arbitramiento de un tercero aceptado por ambos.

- b. Reafirme las relaciones:** después de una negociación difícil tal vez usted no desee volver a ver a su oponente nunca más. Sin embargo, mientras usted dependa de él para el cumplimiento del convenio, es conveniente que mantenga buenas relaciones de trabajo, dado que éstas son la mejor garantía para un convenio duradero.

Si la situación lo justifica, organice una ceremonia para la firma y una celebración para ambas partes. Comuníquese periódicamente con su oponente para hacerle ver que usted está cumpliendo su parte del convenio, y atienda con prontitud cualquier queja de él.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Tema 5: La mediación como proceso RAC y como servicio en Casas de Justicia⁵

A- Definiciones

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. Pero a su vez, se pueden exponer las siguientes definiciones realizadas por escritores nacionales:

"... La mediación comunitaria es un mecanismo de solución de conflictos basado en la voluntad de las personas y en el diálogo. Consiste en que una persona "Neutral" (es decir, que no es parte ni tiene interés en la disputa que se trata de solucionar), facilite la comunicación entre las personas que son parte del conflicto, de tal forma que armonizando intereses y buscando la verdadera motivación de la disputa, ellas mismas puedan encontrar una solución a través de un acuerdo que sea satisfactorio para ambas..." (Pág. 9. Hacia una Justicia Participativa. La mediación comunitaria en Costa Rica. Karla Naranjo y Hernando París. 2001)

"... La mediación consiste en un proceso por medio del cual, dos o más partes, a través de la ayuda de un tercero imparcial, logran comunicarse, efectivamente, con el propósito de lograr una solución a su conflicto. El mediador no propone, ni mucho menos decide por las personas involucradas en la mediación..." (Pág. 43. Acceso a la Justicia y Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica: La experiencia de las Casas de Justicia. Randall Arias 2001).

"...Las partes en conflicto solicitan la intervención de un tercero imparcial, quien cumple la función de acercar y armonizar intereses de éstas, les facilita la comunicación para que ellos mismos puedan encontrar la solución a través de un acuerdo satisfactorio para ambas partes..." (Pág. 8.

⁵ Módulo realizado por Licda. Angela García Pérez. Psicóloga. DINARAC.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Programa Casas de Justicia. Impactos y retos de un modelo de Resolución Alternativa de Conflictos. Laura Ávila 2006).

B- Ventajas de la mediación⁶.

Esta forma de resolución de disputas tiene la ventaja de ser:

1) *Rápida*: En vez de tardar años, puede terminarse con el problema a las pocas semanas de iniciado el conflicto, a veces en una sola audiencia de una o dos horas. Aunque la mayor parte de las veces se llega a un acuerdo después de sólo una audiencia, las disputas complejas pueden requerir sesiones adicionales.

Puede no alcanzar el tiempo de una audiencia o los contrincantes pueden querer consultar a sus cónyuges o socios antes de aceptar la propuesta, pero la solución llega luego casi inmediatamente. Por comparación, uno de los inconvenientes más graves del sistema judicial, no sólo de la Argentina sino de todo el mundo, es la tardanza, de modo tal que, a menudo, cuando llega la sentencia, ya es tarde.

2) *Confidencial*: Una de las características más importantes del proceso mediado, es la confidencialidad. No hay mayor obligación para el mediador que el deber de preservar el secreto de todo lo que le sea revelado en las audiencias. Sin este deber la mediación no funcionaría, porque las partes no se sentirían libres de explorar honestamente todos los aspectos de su disputa y posibles caminos para un acuerdo.

Las partes deben estar seguras de que nada de lo que dicen será usado en su contra para el caso de que falle la mediación y deban recurrir a un tribunal. Por ello, las sesiones de

⁶ Tomado de Highton Elena, Álvarez Gladys. **Mediación para resolver conflictos**. Editorial AdHoc, Buenos Aires, 1995. pp. 195-240 y 397-425

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

mediación son siempre a puertas cerradas; todo lo que se habla y se dice en las audiencias es confidencial, no se transcribe en un expediente ni puede filtrarse a la prensa. El mediador tampoco puede difundirlo porque una de las reglas básicas de su oficio es la confidencialidad.

Por comparación, las constancias de un litigio ante la justicia dentro de sistema formal, más aun si el procedimiento es público y oral, carecen de toda confidencialidad y las partes están expuestas a los medios masivos de comunicación. La mediación siempre es estrictamente privada. Inclusive si no se logra el acuerdo, el centro de mediación o el mediador puede hacer saber al juzgado interviniente en el pleito que la mediación no tuvo éxito en el sentido de haber logrado acuerdo, pero no puede informar sobre lo dicho ni sobre lo revelado por las partes.

3) *Económica*: Los servicios se dan a cambio de contribuciones mínimas, especialmente si se las relaciona con el costo de litigar dentro del sistema de tribunales formales.

4) *Justa*: La solución a toda controversia se adapta a las necesidades comunes de ambas partes, pues son ellas las que la encuentran.

5) *Exitosa*: Una vez que el programa se pone en marcha, de acuerdo a la experiencia de países que han implementado la mediación, el resultado es estadísticamente muy satisfactorio.

C- Principios de la Mediación

1. **Principio de Libertad de las partes**: Se refiere a la voluntariedad de las partes para participar en el procedimiento de mediación, así como la posibilidad que las mismas tienen, para retirarse en el momento que lo deseen. “*La mediación es voluntaria*. Probablemente sea ésta la razón más poderosa para emplear la mediación:

- Las partes en una disputa ingresan en el proceso de mediación por propia decisión;
- Pueden determinar qué información revelan u ocultan;

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- Pueden decidir si llegan finalmente a un acuerdo o no;
 - Pueden retirarse en cualquier momento y sin perjuicios”⁷
2. **Principio de la Información:** Está referido a momentos diferentes dentro del procedimiento de mediación; uno, en el que el mediador debe explicar con claridad todos los detalles del trabajo que se va a realizar dentro del proceso, su rol, el de las partes, el de otros intervinientes (si se aplica al modelo que se va a seguir) y las diferentes etapas de que consta la mediación; el otro momento está relacionado con lo que en Mediación se ha llamado el “principio de decisión informada”, que consiste en que las partes conozcan todas y cada una de las consecuencias de los acuerdos producto de la Mediación.
 3. **Principio de Confidencialidad:** Se refiere a la constitución del procedimiento como un espacio “privado” en el que las partes van a poder trabajar juntas en la resolución del conflicto. La confidencialidad es obligatoria para todos los involucrados en la mediación, y cubre tanto las declaraciones verbales, como los registros documentales.
 4. **Principio de Participación:** Consiste en el necesario protagonismo de las partes, por medio del cual se espera que las mismas asuman un papel activo en la generación de ideas y en la construcción de posibles soluciones.
 5. **Principio de Contextualidad:** Se basa en que todo lo que suceda en la mediación debe estar referido al contexto de las partes, a su propia realidad, y no a la realidad del mediador o de otras personas involucradas. La generación de posibilidades relacionadas con la solución del conflicto, debe de ser un proceso construido por las partes de acuerdo con sus necesidades, percepciones y emociones.

⁷Tomado de Floyer Acland, F. Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones, ed. Paidós, Barcelona, 1993, p. 155. Mencionado en Lectura de Kattia Escalante. 2011. Teoría de la mediación/mediación.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

El cumplimiento de éste principio permite: la viabilidad del acuerdo, la coincidencia entre las soluciones y la realidad de las partes, mayor compromiso de las partes con el acuerdo, mayor nivel de satisfacción relacionada con el acuerdo y la permanencia del acuerdo en el tiempo.

6. **Principio de No Violencia:** Se refiere a dos aspectos básicos en mediación: el primero, que enfatiza en la oportuna utilización de la mediación para prevenir situaciones de violencia; y el segundo, el que define la presencia de la misma como un criterio de no conciliabilidad de casos (detección de violencia en el proceso de evaluación del caso, así como su manifestación en el desarrollo de la mediación).

D- Tipos de Mediación (<http://bitartoki.wordpress.com/tipos-de-mediacion/>)

La mediación se puede utilizar prácticamente en todos aquellos ámbitos en los que existe un conflicto. Existe una serie de mediaciones ya conocidas y trabajadas como son:

- 1- **Mediación Familiar:** Se refiere a los conflictos que se plantean dentro de la familia que puede incluir padres, hijos, abuelos, pareja, o familia más extensa.
- 2- **Mediación Empresarial o Laboral:** Es aquella que se utiliza en los conflictos que surgen en el ámbito laboral. La Mediación en la Empresa está dirigida a aquellas personas que tengan problemas con sus superiores, sus subordinados o con los compañeros de trabajo.
- 3- **Mediación Escolar:** Se presenta como un medio indispensable para resolver los conflictos que pudieran darse entre alumnos, profesores y padres entre otros. La conflictividad es inevitable en la vida cotidiana de los centros educativos, por este motivo, es necesario que existan medios para hacer frente a la misma.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- 4- Mediación Comunitaria y/o Social:** La Mediación Comunitaria está dirigida a aquellas personas que tienen problemas con los vecinos, con el administrador de fincas, con el presidente de su comunidad o con las personas de su barrio, zona o municipalidades.
- 5- Mediación Sanitaria:** La mediación sanitaria es un proceso de gestión de los conflictos que pueden aparecer entre profesionales sanitarios, usuario-profesional, usuario-usuario, institución-profesional y otros organismos relacionados.
- 6- Mediación intercultural:** Se refiere a los conflictos que surgen por el desconocimiento del idioma o por las diferencias culturales.
- 7- Mediación Penal:** Se refiere a aquella en la que se utiliza la mediación como resolución de conflictos entre víctima y victimario.
- 8- Mediación Penitenciaria:** Se refiere a aquella en la que se utiliza la mediación como resolución de conflictos entre presos o entre funcionarios y presos, o entre funcionarios.

E- Etapas más reconocidas y aplicadas en Costa Rica^{8,9}.

En los cursos de mediación más actualizados y con más reconocimiento a nivel internacional se utiliza el modelo de mediación de la Universidad de Harvard, el cual, consta de varias etapas muy definidas, pero no cronológicas obligatorias.

- a. **Filtro (algunos autores o abogados le llaman premediación):** es una etapa de preparación de la mediación, en la cual, la idea primordial es conocer la información

⁸ Tomado de la mediación por etapas de Lab Cosultorías, tomado a su vez de programa de UNIDAD RAC de Escuela Judicial del Poder Judicial.

⁹ Algunos datos son tomados de los documentos de trabajo de Licda. Marcela Moreno, facilitadora del curso de formación de mediadores del 2009. Otros son realizados como redacción propia de la autora de este documento.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

básica del conflicto, de las partes y de los posibles acuerdos que se pueda dar. Tiene una importancia elevada, porque aquí es donde se comienzan a evidenciar la presencia de violencia explícita o que el conflicto sea acarreado por violencia. Así es como se comienzan a observar las intenciones de ambas partes.

- b. **Introducción:** es el momento de inicio del proceso de la mediación, se da el ingreso de las partes a la sala de mediación, en ella se dan las reglas, instrucciones, momentos, explicaciones de los roles del usuario, el rol del mediador, los permisos, las sesiones, la forma en que se deben dirigir las partes, entre otros.
- c. **Planteamiento de hechos y delimitación del problema:** se sigue dando la palabra, en este aparte cada uno de los involucrados explica y expone al mediador la situación por la que están ahí, así mismo, se dan ciertas opciones de lo que se pretende (los intereses), como lo dice el título se delimita el problema, mediante el encuadre del mismo.
- d. **Creación de opciones:** en esta etapa, se crean las opciones por tratar de acordar, el mediador puede escribirlas en pizarra (que se borrarán) o en papel (que se destruirán). Se inicia por los temas menos adversariales y los que tienen más coincidencias. Se verifican los temas que puedan colaborar en la solución de otros. Se confronta la realidad. Los puntos de acuerdo se anotan aparte en hojas para el acuerdo oficial.

Nota para tomar en cuenta que los temas resueltos se borran de la pizarra o se escriben de forma positiva como por ejemplo:

PIZARRA

TEMA 1: Se acuerda asistir a las fiestas familiares y llevar al Sr. Pedro Pérez (abuelo de las partes) a la fiesta familiar en el carro de Mariana Pérez, y al final de la fiesta dejarlo en su casa.

63

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- e. **Negociación y toma de decisiones:** se define un marco de alternativas por medio de preguntas con la forma básica más utilizada "¿Qué tal si...?". Se hacen las pruebas de realidad como principio de decisión informado. Se discriminan qué es factible y qué no. Se promueve la toma de decisiones (en este caso se parafrasean las proposiciones de ambas partes), puede suceder que se devuelvan a otras etapas y se atore la negociación.
- f. **Acuerdo – No acuerdo:** etapa de estructuración del acuerdo escrito, pero puede que a pesar de la oportunidad no se pudo llegar a acuerdo.
- i. **Acuerdo:** Agradecer la participación y felicitarlos por haber escogido la opción de la mediación como forma de resolver la disputa. Recomendación para usos posteriores, redacción de acuerdo de mediación.
- ii. **No acuerdo:** Agradecer la participación y felicitarlos por haber escogido la opción de la mediación como forma de resolver la disputa. Recomendación para usos posteriores, ya que en esta ocasión no se pudo acceder. Redacción del acta de no acuerdo en algunos casos.

F- Características de un mediador.

- Capacidad de escucha: habilidad para prestar atención a los intereses y necesidades del otro.

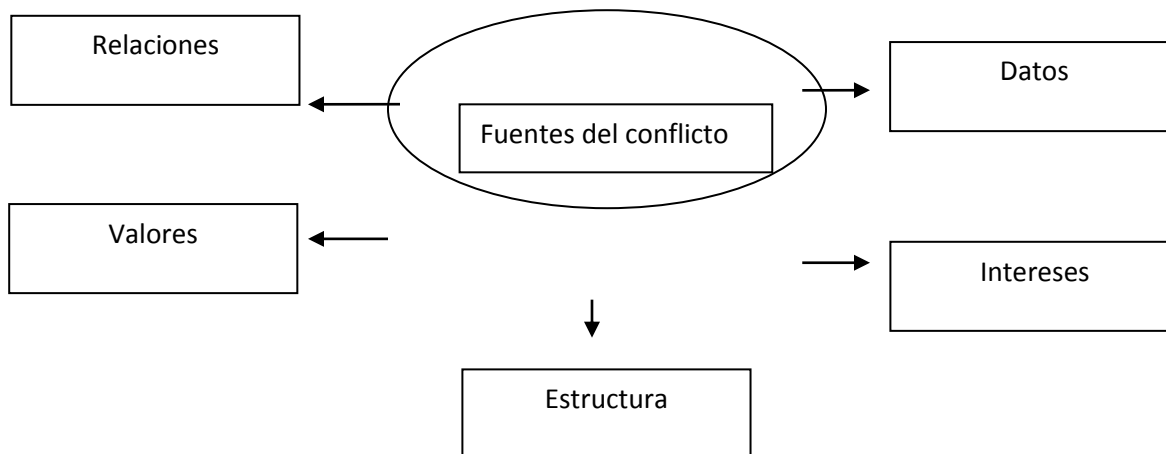
Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- Capacidad de síntesis: buena utilización de las técnicas de escucha del resumen y el parafraseo con el fin de devolverle a las partes el verdadero mensaje de la situación en conflicto.
- Capacidad para transmitir serenidad: es una persona con buen equilibrio emocional, que les brinde a las partes la proyección de tranquilidad ante la situación y que es posible “ver la luz al final del túnel”.
- Confidencialidad: debe guardar el secreto profesional por lo que, debe ser una persona que no comente las situaciones que vive en la sala de mediación con ninguna persona, que sea discreto y prudente.
- Paciencia: saber esperar que un acuerdo puede no darse en la primera sesión y que hay momentos de silencio que hay que analizar, compartir y aprovechar.
- Imparcialidad: saber posicionarse a favor de la solución pacífica del conflicto, no ver a las partes, si no al problema y a su solución.
- Empatía: tener la habilidad de ponerse en los zapatos del otro, con la finalidad de captar con facilidad las opciones, los temas ocultos, las necesidades, etc.
- Optimismo: debe ser una persona que dentro de un conflicto vea lo positivo y pueda hacerles ver a los demás que existe una o muchas salidas.
- Ética: debe ser íntegro, respetar a las partes y excusarse si hay algún impedimento que no les permita intervenir en el conflicto.
- Conocimientos de conflictología y mediación: estar certificado como mediador y tener conocimientos básicos de manejo de conflictos.
- Conocimientos en el dominio de intervención: ser una persona que haya aprendido las estrategias pertinentes para el manejo de intervenciones en crisis y manejo de emociones.

G- Situaciones importantes que se deben tomar en cuenta en procesos de mediación.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

a. Las fuentes de los conflictos según Moore, Christopher (1995) El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos¹⁰.



- i. Conflictos de datos:** la información suministrada no es correcta.
- ii. Conflictos de intereses:** las partes creen que pueden perder algún bien y/u objeto.
- iii. Conflictos de estructura:** las partes en conflicto no presentan intereses perdidos ni bienes, si no que su estructura organizacional les induce a conflictos.
- iv. Conflictos de valores:** la historia de vida, los contextos y las diferentes visiones y percepciones hacen que las personas entren en conflictos por su relación con los valores y la percepción de los mismos.

¹⁰ Tomado de Cómo negociar con gente difícil de José Ignacio Tobón.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- v. **Conflictos de relaciones:** la convivencia y su dificultad genera conflicto, y genera que haya discrepancias entre las personas, las organizaciones y otros, debido a la interpretación diversa de mensajes y de relaciones.
- b. **El lugar de la aplicación de la mediación:** debe estar iluminado, con buena ventilación, donde no haya ningún objeto punzocortante o que pueda ser usado como agresor para alguna de las partes. Debe ser adecuado con la Ley 7600. Debe haber orden y limpieza. Agradable y fresca. Con los implementos necesarios para la aplicación, así como sus materiales de trabajo.
- c. **El mediador debe tener expediente completo y llegar preparado:** debe llevar: los datos de las partes, libretas, lapiceros, pizarra, borradores, marcadores. Correctamente vestido, con buen uso del lenguaje neutral. Estar dispuesto a atender el conflicto. No debe ir a la carrera. Debe haber hecho una estrategia de trabajo y de mediación antes de haber ingresado a la mediación. Tener clara la forma en que va a remitir la información a las partes.
- d. **Reuniones separadas¹¹:** son esenciales para clarificar temas ocultos, temas no tratados y temas importantes. Sirven para clarificar los conflictos cuando no está claros y también sirve para que las partes y el mediador tengan espacio para reflexionar.
- e. **Rol de las partes en la mediación¹²**

COMPROMISO CON LAS REGLAS DEL PROCESO.

¹¹ También conocidas como caucus.

¹² Tomado de Kattia Escalante 2011, Lectura Teoría de la Mediación/Mediación.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Las partes deben tener muy claras las reglas bajo las cuales se va a regir el proceso, entre las que están:

- a. El respeto mutuo (comunicación no adversa)
- b. Actitud de escucha (no interrupción).
- c. La voluntad de la permanencia dentro del proceso
- d. La confidencialidad
- e. El tiempo que se destinará a la sesión
- f. Posibilidad de realizar reuniones separadas
- g. Posibilidad de hacer recesos
- h. Otros: fumado // distractores

COMPROMISO CON LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES.

Al conocer las partes las reglas que se establecen para la buena marcha del proceso, deben tratar en todo momento de separar a la persona del problema y no atacarse uno a otro sino juntos atacar el conflicto, pues sólo de esa forma podrán conseguir acuerdos satisfactorios y duraderos.

Otro punto importante para las partes es que durante la creación de opciones y la negociación, se basen en intereses y no en posiciones. Al negociar por posiciones, las partes no se comunican realmente con la intención de buscar soluciones satisfactorias para ambos, sino más bien se tornan competitivos, ganan o pierden; se ocupan de tratar de imponer las soluciones deseadas por ellas, responden a la pregunta "¿qué es lo que quiero?", lo que les limita y les permite únicamente ver su punto de vista, sin importar lo que la otra parte sugiera o necesita.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

En cambio, si las partes negocian por intereses, el proceso se torna colaborativo, pues son dos personas con un problema común que desean solucionar, esto les lleva a ser más creativos pues saben que ambos ganarán.

COMPROMISO CON EL ACUERDO.

Las partes serán las creadoras de la solución a su conflicto, proponiendo alternativas convenientes para las necesidades de ambas o por lo menos que no sean incompatibles con los intereses de alguna de las partes.

Partiendo de esto, deben comprometerse a cumplir esos acuerdos tal y como los crearon. Además los acuerdos serán específicos, equitativos, claros, balanceados, creados por las partes y viables de realizar.

El compromiso con el acuerdo no solo debe estar dado por el respaldo jurídico sino también por la responsabilidad personal en la construcción de la solución consensuada que se generó en el proceso.

f. Roles del mediador

FUENTE DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN:

Como proceso de comunicación, la mediación depende del intercambio efectivo de comunicación entre las partes. Esa efectividad tiene que ver con la claridad y la calidad de la información que se comparta a través de la intervención facilitadora del mediador.

Existen muchos aspectos de la mediación que pueden resultar oscuros o complicados para las partes, especialmente tomando en cuenta que, en muchos casos, será una nueva

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

experiencia para los disputantes. Es por ello que uno de los ejes en la función del mediador es **INFORMAR Y ACLARAR A LAS PARTES** cualquier aspecto de relevancia sobre el proceso de mediación que éstas requieren.

De conformidad con el **PRINCIPIO DE DECISIÓN INFORMADA** que rige en el proceso de mediación, el mediador debe transmitirle a las partes los lineamientos y especificaciones necesarias, para que ellas conozcan los alcances, consecuencias y efectos legales que conlleven las decisiones a las que arriben en el proceso conciliatorio; de tal manera que la falta de información no se convierta en una barrera infranqueable para que las partes puedan llegar a un acuerdo, y aún más, para que los acuerdos que convengan, no resulten perjudiciales para ellas justamente por la desinformación.

Esta información, y especialmente, la actuación ejemplarizante del mediador, permiten a las partes educarse sobre las formas alternativas de solución de conflictos; ayudándoles a afrontar la divergencia que les aqueja y más allá de esto, a afrontar mejor los futuros conflictos que se les presenten.

FUENTE DE CONFIANZA.

La mediación es un proceso que depende de la buena fe de los participantes para su éxito. Esta buena fe emerge de la confianza que las partes desarrollen entre sí, con respecto a la mediación y al mediador. La mediación sin un mínimo nivel de confianza, es un proceso infructuoso, pero eso no quiere decir que desde el principio deba existir un ambiente de entera confianza.

Para que las partes requieran de la mediación, es probable que se hayan perdido la confianza entre sí. Es por esto que el mediador cumple la función de crear condiciones

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

para que tal confianza se produzca. La confianza es una condición necesaria para el desarrollo del proceso, no así para el inicio de la mediación.

La confianza puede provenir, por un lado, de los respaldos jurídicos que la ley ofrezca al acuerdo de mediación, pero fundamentalmente, proviene del desarrollo de la interacción de los disputantes que, con la intervención del mediador, se realiza durante la mediación.

En este proceso de generación de confianza, la capacidad de escucha y la actividad balanceada del mediador, constituyen instrumentos de valor incalculable. La generación de confianza, es pues, uno de los ejes primordiales de la mediación y debe de tenerse en cuenta durante todo el desarrollo del proceso, especialmente en las fases críticas.

GUÍA DEL PROCESO.

El mediador no tiene potestad alguna para decidir cómo deben las partes solucionar el conflicto que les afecta. El contenido del posible acuerdo, puede solamente ser definido por las partes expresamente. Ahora bien, sí hay un aspecto sobre el que el mediador mantiene una potestad de decisión importante: el proceso.

Contenido y proceso son dos cosas diferentes. El primero corresponde a los temas que delimitan la disputa; el segundo corresponde a la forma de manejar esos temas en busca de su solución.

En este sentido el mediador es un guía del proceso, asistiendo a las partes y proponiéndoles procedimientos que les permitan superar los obstáculos que les impidan alcanzar un acuerdo. Incluso hay momentos en los que el mediador puede y debe indicar a las partes el paso a seguir para evitar que una situación crítica se convierte en destructiva, sin que esto sea del todo obligatorio.



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

El mediador es el responsable principal del proceso y para que la mediación tenga éxito, esa responsabilidad debe ser ejercida con asertividad. La palabra facilitador es el término técnico que mejor describe la actitud de guía que el mediador debería de sostener durante la mediación. No se trata de una potestad de dirección absoluta sino, más bien, de una actitud de ayuda que en ciertos momentos puede resultar en una fuerte recomendación, pero no en una imposición para los disputantes.

FILTRO DE REALIDADES.

Como parte del proceso de mediación, los disputantes junto con el mediador, crean, transforman y eliminan formas de interpretar los aspectos relevantes del conflicto que se busca solucionar. Estamos pues ante una dinámica de conocimiento y definición de la realidad que interesa a las partes.

No es misión exclusiva del mediador diagnosticar lo que sucede para explicárselo a las partes. El problema pertenece a las partes, no al mediador. Son ellas las que lo han vivido y conocen sus matices, son por lo tanto ellas protagonistas en el análisis y definición de lo que les afecta, es decir, el conflicto.

Es probable que la forma en que cada una de las partes por separado, interprete el conflicto, polarice exageradamente sus percepciones, haciendo necesario la intervención de un agente facilitador que los ayude a tomar como válida, aunque no estén de acuerdo, la percepción del otro. Dentro de esta función, el mediador debe ir "limpiando" el relato descriptivo de las partes, para ir determinando cuáles son los ejes del conflicto. Esa determinación la hará partiendo de los elementos planteados por todas las partes.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Esta facilitación puede representarse en la imagen de un filtro, que ayuda a las partes a identificar los puntos clave a trabajar en el proceso pero tratando de eliminar las emociones negativas asociadas al conflicto. Así, el mediador es una especie de filtro de realidades a través del cual las partes analizan sus interpretaciones del conflicto, redefiniéndolo en busca de opciones que lo resuelvan.

REGULADOR DE LA COMUNICACIÓN.

Además de la función de facilitar la comunicación entre las partes, el mediador cumple una función de regulador de esa comunicación, moderando la discusión en todas sus etapas, sobre la base de una serie de reglas del proceso que fueron establecidas en la introducción de la mediación y que fueron aceptadas por las partes.

Aquí el mediador vigila que el proceso de comunicación permita una evolución constructiva del conflicto. Esto no significa que, como parte de la evolución natural del conflicto, se deban evitar siempre situaciones en las que las partes ventilen su frustración o malestar por alguna circunstancia que les afecte.

El conflicto tiene una dinámica variable que incluye momentos en los que se hace necesaria la expresión de emociones. El mediador usa su criterio para determinar cuando esa expresión cumple o no una función constructiva en relación con el conflicto. En todo caso el mediador tiene el deber de regular la interacción de las partes buscando siempre un resultado positivo.

En los casos en los que la expresión de emociones se plantea como un estadio destructivo ascendente, el mediador puede intervenir regulando esa expresión, no su contenido.

REGULADOR DE EQUIDAD.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

El mediador no debe favorecer a ninguna de las partes antes, durante y al final del proceso. Como ser humano que es, el mediador tiene valores, prejuicios, creencias, entre otros, que modelan su interpretación de la realidad.

Es importante que el mediador consciente de su subjetividad interna, no se deje dominar en su comportamiento externo hacia las partes intentando en todo momento, mantener una actitud balanceada de intervención (se le intenta brindar a todas las partes la misma atención en cantidad y calidad).

Relacionado con la relación entre las partes, en los casos en los que el desbalance de poder se convierte en un obstáculo para un acuerdo que llene intereses de ambas, el mediador tiene la función de generar situaciones que permitan superar el desbalance sin afectar los intereses de los involucrados.

En síntesis, la regulación de equidad plantea una doble problemática: Evitar una actitud desbalanceada del mediador hacia las partes; y la de evitar una interacción destructivamente desbalanceada de las partes entre sí.

FUENTE DE LEGITIMACIÓN:

La funcionalidad del proceso de mediación depende de que, el acuerdo en que resulta, tenga el respaldo de la ley, de forma tal que su incumplimiento sea causa de una sanción jurídica, como es la ejecución judicial o bien otra mediación si a bien lo tienen las partes.

El mediador firma el acuerdo con las partes y es testigo de que los puntos que contiene fueron voluntariamente acordados. De esta forma, el mediador es una fuente que refuerza



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

lo negociado por los disputantes y se ocupa de que quede debidamente expresado en el documento protegido por el derecho.

Tema 6: Círculos de Paz. Un manera muy antigua de resolver disputas.

*"Deseo que hoy experimentes paz dentro de ti,
que confíes que te encuentras exactamente donde debes estar,
que no olvides las posibilidades infinitas que nacen de la confianza
en tí mismo (a) y en otros (as),
que utilices los dones que has recibido y que transmitas a otros (as)
el amor que se te ha dado.
Deseo que estés feliz contigo mismo (a) por lo que eres.
Deja esta sabiduría asentarse en tus huesos y
deja a tu alma cantar, bailar y amar libremente.
Está ahí para cada una de nosotros (as)"*

Autor desconocido

Definición de círculo¹³.

¹³ Tomado de wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo>



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

Círculo De Wikipedia, la enciclopedia libre: Un círculo, en geometría, es el lugar geométrico de los puntos del plano cuya distancia a otro punto fijo, llamado centro, es menor o igual que la longitud del radio. Es el conjunto de los puntos de un plano que se encuentran contenidos en una circunferencia.

En castellano, la palabra **círculo** tiene varias acepciones, la primera:¹ una superficie geométrica plana contenida dentro de una circunferencia con área definida; mientras que se denomina circunferencia² a la curva geométrica plana, cerrada, cuyos puntos son equidistantes del centro, y sólo posee longitud. "Aunque ambos conceptos están relacionados, no debe confundirse la circunferencia (línea curva) con el círculo (superficie)."³

Etimología

La palabra círculo proviene del latín *circulus*, que es el aumentativo de *circus* y significa "redondo".⁴ Según otros autores, "cerco".

El círculo, según el RAC, 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



Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

✚ 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.

Características de un facilitador de círculos

Unas de las características principales que debe tener un facilitador de círculos las resume Daniel Goleman citando a Peter Salovey ¹⁴

“1. *El conocimiento de las propias emociones.* El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad

¹⁴ Tomado textualmente de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. Pág 31 y 32.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resulta crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo.

Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.

2. La capacidad de controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. La capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad exageradas y de las consecuencias que acarrea su ausencia. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

3. La capacidad de motivarse uno mismo. El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área de la vida. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.

4. El reconocimiento de las emociones ajenas. La **empatía**, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «*habilidad popular*» fundamental. Las raíces de la empatía, el coste social de la falta de armonía emocional y las razones por las cuales la empatía

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

puede prender la llama del altruismo. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.

5. El control de las relaciones. El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. La competencia o la incompetencia social y las habilidades concretas involucradas en esta facultad. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, por ejemplo, pero en cambio, son relativamente ineptos cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos. A fin de cuentas, el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero, como veremos a continuación, el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje.

Las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo adecuado, pueden llegar a mejorarse...”

Etapas y Fases de un círculo de paz¹⁵

¹⁵ Tomado de Manual para Facilitadores (as) en Círculos de Kay Pranis. CONAMAJ. P 22-30

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Etapa I Discernimiento: Se determina la aplicabilidad del círculo y su momento de actuación. Se debe conversar:

1. Si el proceso de círculo es apto para el caso.
2. Cuáles son los objetivos y las metas del círculo.
3. Si el círculo es apropiado para el momento y las personas.
4. Si habrá gente dispuesta e indispuesta para la participación y cómo participarán.
5. Si hay personas habilitadas en la facilitación del círculo por cualquier inconveniente.
6. Siempre conviene mínimo dos facilitadores.
7. Recursos auxiliares del círculo: alimentación, espacio, materiales.

Etapa II Preparación: prepare a las personas para el círculo.

- 1- Identificar a las personas que presentan la situación.
- 2- Explicar cómo funciona el círculo, lineamientos generales, preguntas sobre las condiciones particulares de los círculos.
- 3- El asunto central del círculo, preocupaciones y necesidades (diferenciar de catarsis).
- 4- Explicar el rol del facilitador (a).
- 5- Empezar a construir relaciones con los (as) participantes.
- 6- Planificar aspectos logísticos:
 - a. Hora, lugar, participantes, cantidad, sillas o mesas, pieza de diálogo, materiales, refrigerio, sensibilidad cultural.
 - b. Sensibilidad hacia la diferencia.

Etapa III El círculo propiamente dicho: es la responsabilidad del facilitador (a) mantener la razón del círculo.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

La manera de comunicarse dentro del círculo es por medio de la pieza de diálogo, la cual se traslada de persona a persona en rondas. Solamente conversa quien tiene la pieza de diálogo, se pueden usar dinámicas para mantener al grupo activo.

1. **Fase I Introducción:** se realiza una bienvenida, con ritual de apertura que debe ser acorde al grupo, puede ser un poema, música. Se debe escoger el símbolo para la pieza de diálogo y según los indios de Norte América se supone que esta etapa limpia las “vibras” que traigan las personas. Presentación y registro de los participantes: que se presenten por sus nombres y mencionen las expectativas. Lograr consenso sobre las directrices. Reconocer a las personas presentes. Aclarar el propósito del círculo.
2. **Fase II Creando confianza:** Realizar un rompe hielos, relato de historias personales relacionadas con el tema. Rondas de profundización que son comentarios que se realizan para acercar a las personas al círculo.
3. **Fase III Tema y Asunto:** el énfasis se da en lo que salió mal y en el tema principal, lo que duele, lo que molesta, lo que incomoda. Se hace lo posible para mejorar todo lo que se pueda hacer para mejorar la situación, en los círculos de sanación se escucha primero para brindar la oportunidad de contar su historia y que sea escuchada con atención y respeto. Se hacen lluvias de ideas y a romper la sensación de ser atrapado de experiencias dolorosas.
4. **Fase IV Soluciones:** se realizan las soluciones y se llega al acuerdo, se crea un sentido de unidad y de comprensión mutua. Se toman las decisiones para la solución de los conflictos. Se llegan a consensos para que se pueda seguir adelante. Se deben realizar las siguientes actividades:
 - a. Identificar área de desacuerdo.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

- b. Motivar los participantes para que exploren y comprendan las distintas perspectivas.
- c. Trabajar con los participantes en la búsqueda de una solución y de un consenso que sea lo más inclusivo posible.

Cierre: se cierran con una ceremonia que lleva a las personas a la transición entre el espacio reflexivo del círculo y el mundo exterior. Los rituales de cierre contribuyen a que nos sintamos más enfocados y listos para terminar el círculo, ya sea de manera definitiva o la sesión del día. El cierre puede ser como la apertura una canción, un video, un actividad de carácter simbólico, una canción, una música, etc.

Etapas IV Seguimiento: es uno de los retos más grandes del éxito de los círculos. El seguimiento debe incluir lo siguiente:

1. Contactar a las personas que se encontraron con emociones fuertes.
2. Planificar los siguientes círculos.
3. Tener conversaciones constantes con las personas que no estuvieron en el círculo pero que saben información relevante o que influya en las decisiones.
4. Seguimiento del acuerdo.

Recomendaciones para el círculo

- + Dar ejemplo.
- + Generar confianza, creando un espacio seguro.
- + Balancear las diferentes posiciones e intereses.
- + Proteger la integridad del proceso.
- + Regular el ritmo del círculo.
- + Mantener el interés del enfoque.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

- ✚ Participar de manera genuina.
- ✚ Velar por el bienestar personal y el del grupo.
- ✚ Considerar las particularidades étnicas y culturales.
- ✚ Utilizar rituales.
- ✚ Usar la pieza de diálogo.

Tema 7: Arbitraje

Como se sabe, toda relación humana está expuesta a conflictos de múltiples índoles, en el que siempre estarán en juego diversos intereses o puntos de vista. A medida que el hombre ha ido evolucionando, ha procurado encontrar diversos medios para solucionar esas diferencias que le permitan garantizar condiciones de vida y normas de conducta dentro de la sociedad. De esta manera, aquellos métodos que procuran evitar la violencia van cobrando mayor vigencia en la actualidad, como métodos orientados a la administración de justicia, a través de un tercero imparcial que dirima esas confrontaciones.

En este módulo se expone otro método de resolución alternativa de conflictos que establece la Ley N° 7727, Ley RAC: El arbitraje.

DEFINICIÓN

El arbitraje constituye un procedimiento (método de resolución alternativa de conflictos) por medio del cual las partes acuerdan someter una controversia a la decisión de un árbitro (o tribunal arbitral), decisión que será de acatamiento obligatorio para esas partes.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

Es decir, es otra forma de resolver un conflicto sin acudir a la vía judicial; excepto cuando sea necesario hacer cumplir en esa vía el acuerdo (laudo) arbitral. El arbitraje se encuentra regulado constitucionalmente en el artículo 43 de nuestra Carta Magna que determina:

*"Artículo 43.- Toda persona tiene derecho a terminar sus diferencias patrimoniales por medio de árbitros, aún habiendo litigio pendiente."*¹⁶

Del mismo modo, el numeral 18 de la Ley 7727 complementa la definición, al determinar la materia susceptible de arbitraje: *"... Podrán someterse a arbitraje las controversias de orden patrimonial, presentes o futuras, pendientes o no ante los tribunales comunes, fundadas en derechos respecto de los cuales las partes tengan plena disposición y sea posible excluir la jurisdicción de los tribunales comunes..."*¹⁷

Para definir de manera correcta la figura del arbitraje es fundamental tener presente el requisito básico para que éste exista, que enuncia el artículo 19 de la Ley: "El convenio previo y escrito de las partes indicando que, ante una eventual disputa en la relación jurídica que los liga, ésta se someterá a arbitraje".

Esto es lo que se denomina compromiso arbitral o cláusula compromisoria. En ese sentido, el compromiso constituye un contrato por el cual las partes se comprometen a que sus actuales o eventuales diferencias, en un caso particular (por ejemplo, en un contrato específico) o de manera general, se resolverán por intermedio de árbitros. Normalmente al establecer el compromiso se detallan nombramientos de los árbitros, costos, procedimientos y todos los demás aspectos de relevancia.

¹⁶ Constitución Política de Costa Rica, Ley del 7 de 11 de 1949, Artículo 43.

¹⁷ Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social y Reglamento al Capítulo IV. Ley N° 7727, Artículo 18.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Es decir que la cláusula compromisoria es una estipulación concreta dentro de un contrato que remite al arbitraje. Es de importancia recalcar que, si bien la cláusula arbitral no requiere mayores formalidades, sí es necesario que exista por escrito (no se puede dar de manera implícita).

TIPOS DE ARBITRAJE

Si se toma como referencia lo establecido en la Ley RAC, es posible afirmar la existencia de varias clasificaciones del arbitraje; a saber:

A. Dependiendo de la composición del tribunal:

Así, tomando en cuenta la preparación académica del árbitro o tribunal, se conocen dos tipos de arbitraje:

1. Arbitraje de Derecho

Se dice que el arbitraje es de derecho cuando el árbitro (o tribunal arbitral) es un abogado (o un grupo de éstos). En dicho caso, nuestra Ley señala que debe ser un profesional en Derecho con 5 años de incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica.¹⁸ Precisamente por la profesionalización del árbitro, cuando el arbitraje sea de derecho, éste debe resolver la controversia en apego a la legislación aplicable.

2. Arbitraje de Equidad

¹⁸ Artículos 19 y 20 de la Ley N° 7727.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

Cuando el arbitraje es de este tipo, cualquier persona puede ser árbitro en el conflicto, sin distinción de profesión u oficio. La excepción en ese caso se da en el hecho de lo que las mismas partes establezcan como condiciones para sus árbitros.

A diferencia del arbitraje de derecho, en el de equidad el árbitro o tribunal resolverá las controversias en conciencia, según lo que su sentido de justicia y equidad le indique, aplicando para ello únicamente los conocimientos que posea sobre el tema. Precisamente por eso, en algunos países, como Perú, este tipo de arbitraje es conocido como arbitraje de conciencia.

En nuestro país la Ley prioriza el arbitraje de derecho sobre el de equidad (a diferencia de la legislación peruana, por ejemplo¹⁹) pues indica que en caso de que las partes no hayan pactado nada al respecto, se presume un arbitraje de derecho. Por último, es importante acotar que, si bien la normativa actual costarricense al referirse a esta categoría sólo menciona los dos tipos de arbitraje mencionados anteriormente, la propuesta de reforma a la Ley 7727, presentada ante la Asamblea Legislativa bajo el Expediente N° 17.650 para su conocimiento y aprobación, incluye un tercer tipo de arbitraje: el pericial.

En estos casos, "... el Tribunal se integrará con los requerimientos de oficio o profesión que las partes dispongan, y resolverá las controversias conforme a las reglas unívocas de la ciencia y la técnica..."²⁰

B. Dependiendo de la naturaleza:

¹⁹ ALARCÓN FLORES (Luis Alfredo). Arbitraje. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos17/arbitraje/arbitraje.shtml>.

²⁰ Artículo 33 del Anteproyecto de Reforma a la Ley 7727. Tomado de www.poder-judicial.go.cr.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

En este apartado se hace referencia a si se acude a dirimir los conflictos a centros autorizados para administrar procesos de resolución alternativa y las personas (árbitros) que tienen acreditadas para ello o no: en ese tanto, es posible señalar también dos tipos de arbitraje:

1. Arbitraje Institucional

De conformidad con el artículo 21 de la Ley 7727, el arbitraje es institucional cuando el árbitro (o árbitros) designado(s) forma(n) parte de una lista de neutrales de una entidad autorizada para la administración institucional de procesos de resolución alternativa de conflictos.

A partir de esa definición, la Ley regula los requisitos que deben cumplir los centros o entidades para lograr su autorización en ese sentido; autorización que será potestad del Ministerio de Justicia y Paz (a través de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, DINARAC) otorgar. Asimismo, el procedimiento se define detalladamente en el Reglamento al Capítulo IV de la Ley mencionada.

2. Arbitraje Ad Hoc

Por su parte, el arbitraje es ad hoc cuando las partes designan a cualquier persona o personas para que actúen como árbitro o árbitros, sin que formen parte de una lista de árbitros de una entidad autorizada para tal efecto.²¹ Se habla, entonces, de un arbitraje designado para el caso concreto, constituido y organizado de común acuerdo entre las partes o las disposiciones de la Ley.

²¹ En ese sentido, ARIAS SOLANO (Randall). Acceso a la justicia y resolución alternativa de conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia. San José, Costa Rica: Ministerio de Justicia y Gracia. Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, 2001, p. 51.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Este tipo de arbitraje se regula en el párrafo segundo del mencionado artículo 21 de la Ley.

C. Dependiendo del número de árbitros:

Como es lógico suponer, esta clasificación se refiere a la cantidad de árbitros que resolverán el conflicto; a saber:

1. Tribunal Arbitral Unipersonal

A partir del numeral 24, la Ley RAC señala que se constituye un tribunal unipersonal en el caso en que se someta el conflicto al conocimiento y decisión de un solo árbitro. La forma para la designación del árbitro, en ese caso, se regula en el artículo 26 que establece que cada una de las partes involucradas en el conflicto hará la sugerencia de una persona; asimismo, señala la forma en que se resolverá, en caso de que las partes no logren acuerdo sobre la designación definitiva.

2. Tribunal Arbitral Colegiado

Por su parte, será colegiado cuando el conflicto sea de conocimiento de un Tribunal conformado por 3 (o más) miembros (siempre que se trate de un número impar). De los 3 miembros, se seleccionará un presidente quien tendrá doble voto en caso de que no se logre la decisión por la mayoría de votos que se requiere.²²

Es importante anotar que el arbitraje puede ser oneroso o gratuito, lo cual se establecerá de común acuerdo entre las partes. Si es oneroso, el pago de los honorarios de los árbitros se hará de conformidad con el artículo 68 de la Ley y luego de dictado el laudo final.

²² En este sentido, ver artículos 28 y siguientes, así como el 57 de la Ley RAC relacionadas con el nombramiento del Tribunal Colegiado, la recusación de éste y la votación por mayoría para la decisión del laudo.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

EL PROCEDIMIENTO ARBITRAL

Es posible afirmar que, de todas los mecanismos de resolución de conflictos desarrollados, el arbitraje es el que posee mayor aproximación o similitudes con un juicio común: así, además del formalismo que se requiere para la presentación de la solicitud de someterse al arbitraje y la respuesta (las cuales deben ser escritas), presenta otra serie de etapas similares a las de un proceso judicial.

Asimismo, el rol del árbitro se asemeja al de un juez, en tanto las partes le presentan su caso, aportan prueba para demostrar su versión y éste impone una decisión, con efecto de sentencia judicial, que será de obligatorio acatamiento para las partes. ²³ Ahora bien, es evidente que – además de las ventajas que se mencionarán- la mayor diferencia que presenta el instituto del arbitraje con un juicio común radica en que la decisión final es tomada no por jueces (investidos como tales por el Poder Judicial) sino por árbitros particulares elegidos o designados libremente por las partes.

Asimismo, el artículo 38 garantiza a las partes la libre elección del procedimiento que se seguirá en el arbitraje, con la limitación únicamente de que debe garantizarse el respeto al debido proceso, al derecho de defensa y al de contradicción. Dicho lo anterior, es preciso hacer referencia general al procedimiento que establece la legislación nacional.

²³ Así, ALARCÓN FLORES (Luis Alfredo). El arbitraje. En <http://www.monografias.com/trabajos17/arbitraje/arbitraje.shtml>.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

Para esto es fundamental iniciar indicando que el arbitraje en nuestro país se hará en idioma español (artículo 41 de la Ley). Así, la parte que decide someter a arbitraje alguna controversia le comunicará a la otra su deseo por escrito; de la misma forma, la respuesta deberá hacerse de manera escrita, en cumplimiento de los requisitos formales que establece la Ley para esto.

Otra particularidad del arbitraje es que (a diferencia de los mecanismos de mediación y conciliación) las partes deben ser asesoradas o representadas por abogados (artículo 45), requisito que encuentra su razón de ser en las materias que generalmente son sometidas a arbitraje (tales como materia de bienes raíces, construcción, entre otros).

Del mismo modo, el procedimiento regula una etapa probatoria para que las partes involucradas aporten las pruebas pertinentes que permitan demostrar su versión. Para el conocimiento de esas pruebas o para lo que el Tribunal (o el árbitro) estime pertinente, puede convocar a audiencias orales que serán privadas, excepto que las partes acuerden lo contrario.²⁴

Luego de finalizado todo ese proceso y de que las partes den sus conclusiones, el árbitro o Tribunal arbitral dictará su decisión, que en el arbitraje se denomina laudo arbitral. El laudo, como se mencionó anteriormente, se tomará por decisión de mayoría. Si ésta no se obtiene, el presidente del Tribunal tendrá doble voto.

A. Contenido del laudo

²⁴ La Ley regula todo lo concerniente a estas audiencias y a la finalización de la etapa probatoria en los artículos 51 y siguientes.

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

El numeral 58 de la Ley RAC establece claramente los requisitos que debe contener el laudo para que tenga validez de sentencia judicial (con carácter de cosa juzgada material, es decir que no es susceptible de ser variado).²⁵

Como primer presupuesto, es fundamental recordar, que siguiendo con la formalidad que el arbitraje involucra, el laudo debe constar por escrito y debe ser firmado por los árbitros. Asimismo, será definitivo e inapelable, a excepción de los recursos que la propia Ley determina.

La información que debe contener el laudo es:

1. Identificación de las partes involucradas en el arbitraje.
2. Fecha y lugar en que se dictó el laudo.
3. Descripción de la controversia sometida al conocimiento arbitral.
4. Relación de hechos, con indicación de los demostrados y los no demostrados.
5. Pretensiones de las partes del proceso.
6. Lo resuelto por el Tribunal sobre esas pretensiones y sobre las defensas alegadas por las partes.
7. Definición del pago de costas del proceso.
8. Pautas o normas para orientar la ejecución del laudo.

Ahora, el laudo puede no contener la motivación o la fundamentación del Tribunal para justificar la decisión que tomó, si las partes convienen que así sea. Sin embargo, cuando se trate de un arbitraje de derecho, la decisión siempre debe motivada.

²⁵ En ese sentido, Informe Jurídico del Proyecto: Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social. Expediente N° 12840. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

B. Recursos contra el laudo

La Ley 7727 establece en el artículo 64 que únicamente será posible interponer recurso de nulidad y de revisión contra el laudo arbitral. Establece, asimismo, en los numerales siguientes que el recurso de nulidad será interpuesto ante la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia por las causales que indica la propia ley (artículo 67) y en el plazo de los 15 días posteriores a la notificación del laudo o la resolución que aclare o adicione éste (otra posibilidad que regula la Ley al artículo 62).

Por su parte, en cuanto al recurso de revisión contra el laudo remite a lo establecido en el Código Procesal Civil. Este cuerpo normativo regula, en los artículos 619 y siguientes que la revisión se interpondrá ante la Sala de Casación correspondiente (dependiendo de la materia objeto de la decisión), en los tres meses posteriores al dictado del laudo o la resolución que lo aclare o adicione.

VENTAJAS DEL ARBITRAJE

Es fundamental incluir en este módulo un apartado para mencionar brevemente las características que hacen del arbitraje un mecanismo ventajoso o beneficioso para quienes acudan a éste. Antes, es importante mencionar una particularidad que encierra el arbitraje:

El arbitraje es voluntario, en tanto proviene de la libre determinación de las partes de someter alguna eventual controversia al arbitraje. Ahora bien, es posible afirmar que el arbitraje es forzoso porque –luego de la existencia de esa cláusula compromisoria- las partes se ven obligadas (por ese sometimiento pactado) a resolver las diferencias mediante el arbitraje. Señalado esto, las principales ventajas que se pueden acotar al instituto del arbitraje son:

A. Mecanismo de resolución alternativa de conflictos



Por una cultura de Paz

Viceministerio de Paz Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos

El arbitraje ofrece la opción a las personas de solucionar sus conflictos o diferencias patrimoniales de manera voluntaria mediante la utilización de un procedimiento extrajudicial.

B. Confidencialidad de la información

Todos los aspectos que se discutan dentro del proceso arbitral son de carácter confidencial, lo que obliga tanto a los árbitros como a las partes involucradas. Es importante aclarar entonces que, si bien la Ley señala en el artículo 60 que dictado el laudo, éste será público (excepto si las partes convienen lo contrario), la publicidad se refiere únicamente a la decisión de los árbitros; no implica la discusión o el procedimiento que se siguió.

C. Celeridad

El proceso arbitral es ágil, lo que implica que la decisión final (o laudo arbitral) debe estar listo en seis meses. Esto implica una de las mayores ventajas respecto a acudir a la vía judicial pues un proceso judicial puede durar años en fallarse.

ARBITRAJE INTERNACIONAL

Antes de concluir este módulo, es fundamental acotar que todo lo que señalado en éste hace referencia exclusiva a la regulación que establece la Ley N° 7727; por tanto, está referido a la aplicación del arbitraje a nivel nacional. La doctrina hace una clasificación entre arbitraje nacional (o doméstico) y el arbitraje internacional dependiendo de si la controversia implica a un Estado o varios de ellos.

En Costa Rica la Ley RAC es omisa en cuanto a este tema; por tanto, se dio la reciente promulgación de la Ley N° para la aplicación específica del arbitraje comercial internacional, cuando se trate de dirimir conflictos entre partes provenientes de distintas jurisdicciones estatales.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Para finalizar este módulo, se presenta un cuadro con las principales diferencias entre los tres mecanismos de resolución alternativa de conflictos que establece la Ley N° 7727; a saber: la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Tema 8: Redacción de acuerdos

Una de las etapas de la mediación como lo vimos, anteriormente, es la “negociación y toma de decisiones”, la cual permite la identificación de opciones coincidentes en el marco de la creación de un acuerdo, que es una solución definitiva realizada por las partes que se conoce como acuerdo conciliatorio o de mediación, de carácter extrajudicial pero con el mismo peso de una sentencia judicial, a esto le llamamos cosa juzgada material. (Ávila, 2006, p. 15)

La Ley RAC 7727 define en su artículo 9 que *“los acuerdos de mediación judiciales una vez homologados por el juez, y los extrajudiciales tendrán autoridad y eficacia de cosa juzgada material y serán ejecutorios en forma inmediata”*.

Como menciona Ávila (2006, p. 15) en el momento en que el mediador se da cuenta que hay un acuerdo, el mismo se redacta con las partes y remitido al coordinador de la Casa de Justicia para la revisión correspondiente, leyes, contenido y otros. El acuerdo debe cumplir en su totalidad con el artículo 12 de la Ley RAC 7727 que menciona lo siguiente:

1. Indicar los nombres y calidades de las partes.
2. Mención clara del objeto del conflicto y sus alcances.
3. Indicación del nombre de los mediadores/mediadores, y si se aplica la institución para la cual trabajan.
4. Relación puntual de los acuerdos adoptados.



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

5. Si hubiese proceso judicial o administrativo o pendiente, indicar expresamente la institución que lo conoce, el número de expediente, y la mención de la voluntad de las partes de concluir, parcial, o totalmente ese proceso.
6. El mediador o mediador deberá hacer constar en el documento que ha informado a las partes de los derechos que se encuentran en juego y les ha advertido que el acuerdo puede o no satisfacer todos sus intereses.
7. También deberá hacer constar a las partes sobre el derecho que les asiste de consultar el contenido del acuerdo con un abogado antes de firmarlo.
8. Las firmas de todas las partes involucradas, así como la del mediador/mediadora.
9. Indicación de la dirección exacta donde las partes recibirán notificaciones.

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Reflexiones de cierre

La resolución alternativa de conflictos es un arte que se puede aprender practicando, pero sobre todo se debe apasionar por la posibilidad de acercar a dos partes a dialogar. Casas de Justicia es un programa del gobierno mediante el cual, es posible llegar a acuerdos conciliatorios extrajudiciales de forma gratuita. Como menciona Marroquín y Villa (1995: 21) sobre la importancia de la comunicación interpersonal:

"La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida".

Según los citados autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: *"Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas. La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas".*

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

4. Por ende la resolución alternativa de conflictos es un espacio abierto para canalizar intereses y deseos por solucionar.



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

Bibliografía

1. **Anteproyecto de Reforma a la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley N° 7727)**. Tomado de la Asamblea Legislativa de Costa Rica.
2. Arias, Randall. **Acceso a la Justicia y Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia**. San José, Costa Rica: Ministerio de Justicia y Gracias. Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, 2001.
3. Ávila Bolaños, Laura. **Clínica de repaso de mediación**. LAB consultorías con apoyo de Ministerio de Justicia y Paz. Dirección Nacional de Resolución Alternativa de conflictos, 2011.
4. Castillo, Sara y colaboradores. **En círculo construimos la protección de la niñez y adolescencia**. CONAMAJ. San José, Costa Rica. 2010
5. **Constitución Política de Costa Rica**. Ley del 7 de 11 de 1949.
6. García Leal, Laura y Navarro, Marielis Caridad. **La mediación: Modelo bioético-hermenéutico para la resolución de los conflictos en las organizaciones humanas**. Maracaibo, Venezuela: Instituto de Filosofía del Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de LUZ, 2007.
7. Escalante Barboza, Kattia. Antología e información digital. **Curso de formación de mediadores y mediadores**. Colegio de Psicólogos de Costa Rica, 2012
8. Goleman, Daniel. **Inteligencia Emocional**. (s.f)
9. **Informe Jurídico del Proyecto: Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social**. Expediente N° 12840. Asamblea Legislativa de Costa Rica.
10. Instituto Cooperativo Interamericano. **Módulo de Cultura de Paz y Transformación el conflicto**. (s.f.)
11. Lederach, Juan Pablo. **Enredos, Pleitos y Problemas. Una Guía para ayudar a resolver conflictos**. Ediciones Semilla. Bogotá Colombia, 1992.



**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

12. **Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social y Reglamento al Capítulo IV.** 7ª. Edición, San José, Costa Rica, EDITEC Editores, 2010.
13. Moreno Buján, Marcela. Antología de trabajo. **Curso de formación para mediadores de Casa de Justicia.** Colegio de Abogados de Costa Rica. Universidad de Costa Rica, 2009
14. Moreno Rodríguez, María del Carmen. **La mediación en la resolución de conflictos.** IES EL Greco, Toledo. (s.f.)
15. Poder Judicial, CONAMAJ. **En círculo construimos la protección para nuestra niñez y adolescencia.** San José, Costa Rica: CONAMAJ, 2010.
16. París Hernando; Naranjo Karla. Hacia una justicia participativa. **La mediación comunitaria en Costa Rica.** Única Edición. 2001.
17. Pranis, Kay. **Manual para facilitadores de Círculos.** Traducido por Sara Castillo. San José, Costa Rica: Poder Judicial, CONAMAJ, s.f.
18. Sin autor. **Proceso de mediación y habilidades del mediador.** Capacitación a funcionarios y formación de ciudadanos de Bogotá como mediadores comunitarios para el Distrito Capital. Alcaldía Mayor de Bogotá. Dirección de Derechos Humanos y Acceso de Justicia. Universidad de Extremadura de Colombia. Bogotá. Colombia. (2002)
19. Stuart Barry y Pranis Kay. Círculos de Paz. **Reflexiones sobre sus características y principales resultados en Justicia Restaurativa en Costa Rica. Acercamientos Teórico Prácticos.** CONAMAJ: Compiladoras Sara Castillo y Fabiola Bernal. San José, Costa Rica. (2006)
20. Tobón, José Ignacio. **Cómo negociar con gente difícil. El modelo de Ury de Harvard.** Sin fecha.
21. Umaña, Elizondo, Carlos Manuel. **Planteamiento teórico- práctico para la operación de un centro privado de resolución alternativa de conflictos laborales en Costa Rica.** Tesis para optar al grado de Magíster Scientiae. Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica, 2005.
22. Vega Robert, Rolando. **Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en Costa Rica.** En www.poder-judicial.go.cr.



Por una cultura de Paz

**Viceministerio de Paz
Dirección Nacional de
Resolución Alternativa de Conflictos**

23. Vinogradov, Sophia y Yalom, Irvin. **Guía breve de Psicoterapia de grupo**. Editorial Paidós. I Edición Española. (1999)

Páginas web.

1. Temas de Negociación, en línea: <http://www.negoziacion.org/neg12a.html>
2. www.Educaguia.com Gestión de calidad. Círculos de Calidad.
3. Diana Cabezas Gómez. Doctora en Psicología, Psicóloga Clínica, Directora de la etapa Adulta, Fundación Síndrome de Down de Madrid. Para Canal Down21, febrero 2009 "La importancia de las relaciones interpersonales.
4. ALARCÓN FLORES (Luis Alfredo). Arbitraje. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos17/arbitraje/arbitraje.shtml>.
5. Materia arbitral y cláusula arbitral. Tomado de <http://www.brenesariasabogados.com/publicaciones/materia-arbitrable-y-clausula-arbitral.pdf>.
6. <http://www.wipo.int/amc/es/arbitration/what-is-arb.html>.
7. <http://www.cnaacr.com/arbitraje.asp>. Página del Centro Nacional de Agricultura y Agroindustria de Costa Rica (CNAACR).