

# Camino de Paz

MANEJO DE CONFLICTOS EN CARCELES

Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos  
INREDH

# Camino de Paz

MANEJO DE CONFLICTOS EN CARCELES

**SERIE CAPACITACION # 7**

Agosto del 2000

**CAMINOS DE PAZ**  
**Manejo de conflictos en cárceles**

**Serie Capacitación: # 7**

**Editora:** Gardenia Chávez

**Contenidos:** Ezequiel Toledo Delgado  
Cesar Augusto Moya

**Asesoría Pedagógica:** Patricia Urueña

**Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos, INREDH**

Vizcaya 116 y Cádiz (La Floresta)

Casilla postal: 17 03 1461

Telefax: 593 2 552824

e-mail: inredh@ecuanex.net.ec

**ISBN:** 9978-41-462-2

**Derechos de autor:** 014201

**Primera edición:** Agosto del 2000

**Portada:** Puento Digital

**Ilustración de portada:** Roberto Lara Caicedo

Asociación de Artistas Plásticos del Parque El Ejido

**Edición y diagramación:** Comunicaciones INREDH

**Impresión:** Imprenta Cotopaxi

**La realización de este manual ha sido posible con el aporte de  
PROJUSTICIA**

**Quedan hechos los registros de ley; sin embargo, fiel a nuestros principios de democratización y acceso libre al conocimiento, se autoriza la reproducción total o parcial de cualquier parte de esta investigación, siempre y cuando sus fines no sean comerciales, se cite la fuente y se envíe una copia de la publicación a INREDH.**

## *Presentación*

El pensar en que es factible reducir el nivel de violencia al interior de los centros de rehabilitación social llevó a la Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos, INREDH, a implementar una serie de programas en el sistema carcelario ecuatoriano.

Este trabajo, que inició con un servicio de atención integral en el Centro de Detención Provisional de Quito, CDP, en 1995, permitió conocer la realidad penitenciaria y, ahora al concluir un programa con detenidas del Centro de Rehabilitación Social Femenino de Quito (Cárcel de Mujeres de El Inca), ha creído necesario presentar alternativas de trabajo para reducir el índice de violencia, mediante la resolución pacífica de conflictos.

La propuesta de estos "Camino de Paz" apunta hacia ese objetivo, proporcionando técnicas e instrumentos para la resolución de los principales conflictos que se dan en los centros carcelarios y, al enfatizar en la situación de las detenidas, se ha deseado visibilizar los problemas específicos a los que, como mujeres, se ven enfrentadas.

Sin duda, los programas con diversos grupos de la cárcel de El Inca va cambiando la visión de los derechos que las asisten, proporcionándoles el conocimiento y la fuerza necesaria para exigirlos, conscientes, eso sí, de que es factible hacerlo con firmeza, con actitudes de hecho, pero sin la violencia que, más temprano que tarde, se vuelve en contra de sí mismas.

INREDH presenta este manual, que se suma a todos los ya presentados en el campo de los Derechos Humanos, con el fin de que esta experiencia pueda ser replicada y perfeccionada por todos los que han asumido la misión de trabajar por una cultura de derechos humanos como base de la democracia.

**Gardenia Chávez**  
**PRESIDENTA INREDH**

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	13
---------------------	----

## **CAPITULO I**

### **El conflicto en el medio carcelario**

Situación carcelaria en el Ecuador	21
El estado Ecuatoriano y el manejo de conflictos	26
Actividades para el crecimiento personal	28

## **CAPÍTULO II**

### **Entendimiento del conflicto**

¿Por qué se tienen conflictos?	31
Definición de conflicto	32
Tipos de conflicto	33
Estructura y dinámica del conflicto	35
Actividades para el crecimiento personal	41

## **CAPÍTULO III**

### **Algunos conceptos relacionados con el conflicto**

Violencia y no violencia	45
Comunicación	48
La autoestima, afirmación y confianza	49

Prejuicio y el no respeto a la diversidad	51
El respeto	52
El enojo	54
Responsabilidad	54
Cooperación	55
Valores	55
Flexibilidad	56
Asertividad	56
Agresividad	56
Pasividad	58
Actividades para el crecimiento personal	59

## **CAPITULO IV**

### **Métodos de manejo de conflictos**

Alternativas para el manejo de conflictos	63
Actividades para el crecimiento personal	68

## **CAPITULO V**

### **Habilidades, estilos y técnicas para resolver conflictos**

Algunas habilidades que ayudan a resolver conflictos	71
Estilos de comportamientos preferidos en un conflicto	73
Autoexamen con dichos y refranes	76
Técnica del guión asertivo	78
Técnica de comunicación: “El mensaje yo”	84
Técnica para el control de la ira	87
Técnica para trabajar la flexibilidad	90
Técnica de búsqueda de solución a los problemas	92
Estrategia para la clarificación de valores	97
Método de los cuatro pasos en la resolución de conflictos	100

## **CAPITULO VI**

### **La Negociación**

¿Qué es la negociación?	109
Actividades para el crecimiento personal	116

## **CAPITULO VII**

### **La mediación y la mediadora de conflictos**

¿Qué es la mediación?	119
¿Qué debe hacer la mediadora?	119
Primer paso: la entrada	120
Segundo paso: la conciliación	122
Tercer paso: la explicación	125
Cuarto paso: la solución del problema	126
Quinto paso: el acuerdo	127
Actividades para el crecimiento personal	128

## **CAPITULO VIII**

### **Espiritualidad y conflicto**

La fe	132
El perdón	133
La reconciliación	139
La justicia restaurativa	142

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	145
---------------------	-----



## **INTRODUCCION**

**P**aradójicamente, los tiempos modernos con todo el desarrollo científico-técnico alcanzado no han permitido crear un mundo de paz, por el contrario, pareciera que el ser humano cada día se viera más involucrado en situaciones de conflicto que degeneran en violencia. Dentro de una posición humanista en esta problemática, el camino está dirigido hacia la búsqueda de alternativas que permitan la solución de los conflictos y lograr una convivencia que facilite el crecimiento personal en el máximo de sus potencialidades.

El sometimiento permanente y casi inevitable a una cultura que promueve y condiciona la violencia, muchas veces lleva a que los conflictos sean afrontados de un modo inadecuado.

Si bien esta realidad es vivida en cualquier espacio, dentro de los centros de privación de la libertad adquiere magnitudes preocupantes, y la esperada rehabilitación de las personas allí detenidas se convierte en una utopía.

Estar privada de uno de los derechos más valiosos de cualquier ser humano, como lo es la libertad, hace que las situaciones de conflictos se incrementen. El espacio de reclusión es propicio para la generación de todo tipo de conflictos, desde el primario, que conduce a la situación de perder la libertad, por infringir la ley y que puede entenderse como un conflicto de tipo social, hasta los generados con las autoridades carcelarias, entre las mismas detenidas y de éstas con sus familias.

La presente publicación es fruto del Proyecto auspiciado por Projusticia “*Mujeres Detenidas. Acceso a la Justicia*”, desarrollado en el Centro de Rehabilitación Social Femenino de Quito, comúnmente conocida como cárcel de mujeres, por medio del cual se brindó a las internas una serie de recursos para que el concepto de justicia sea experimentado y asimilado desde una perspectiva de género. Por esta razón sus contenidos van enfocados a un sector femenino, se usa un lenguaje inclusivo, lo cual no deja fuera la posibilidad de ser utilizado por y para los centros de rehabilitación masculinos, así como personas que no estén privadas de su libertad.

Dentro de esta labor se consideró a la justicia en una concepción amplia que no solamente se refiere a las cuestiones legales, sino que también comprende el derecho a vivir sin violencia y con un respeto por la integridad personal. Para esto se desarrollaron talleres de capacitación sobre crecimiento personal, cuestiones legales, temas sociales y alternativas a la violencia, donde la resolución de conflictos constituye una parte primordial.

La escasez de materiales orientados a la resolución de conflictos de forma adecuada y contextualizados a los centros penitenciarios, es la motivación para socializar estas experiencias. Este Manual pretende ayudar a las internas a entender mejor los conflictos y brindar herramientas para resolverlos en su medio, así como para todas las personas interesadas en colaborar con la resolución de conflictos. No constituye en absoluto un recetario, ni la última palabra sobre el tema, pero considerando que se gestó en el contexto de una realidad concreta, sobre la que se pretende influir, puede ser útil, en alguna medida, para las acciones de intervención que se realicen en las cárceles orientadas a este fin. De la misma manera está encaminado a buscar nuevas alternativas de manejo de conflictos, partiendo de la investigación y de la labor practicada en este sector de la población que tanto demanda atención.

El Manual que hoy tiene en sus manos está diseñado en una forma sencilla y práctica, para que cumpla la función con la que fue concebido. Consta de ocho capítulos: el primer capítulo, “El conflicto en el medio carcelario”, menciona la situación carcelaria en el Ecuador, características de las cárceles, las situaciones generadoras de conflictos en este medio y algunos apuntes sobre cuestiones legales en el Estado Ecuatoriano relacionado con el manejo de conflictos.

El segundo capítulo, “Entendimiento del conflicto”, ayuda a determinar las causas por las cuales se presentan los conflictos, contiene una definición de conflicto, los tipos de conflictos y la estructura y dinámica del mismo.

En el tercer capítulo, “Conceptos relacionados con el conflicto”, se expone de manera breve pero profunda, algunos conceptos que están en íntima relación con los conflictos y que orientan a las personas a comprender las razones del mismo y adquirir actitudes que ayuden a prevenirlo.

El cuarto capítulo, “Métodos de solución de conflictos”, se plantean alterna-

tivas para el tratamiento de conflictos, que va desde las que usan la fuerza hasta las que utilizan los métodos no violentos.

El quinto capítulo, “Habilidades, estilos y técnicas para resolver conflictos”, presenta algunas herramientas y artes que ayudan a enfrentar y tratar los posibles conflictos.

Se dedica tiempo a explicar los temas de “La negociación” en el sexto capítulo y “La mediación”, en el séptimo capítulo, por la relevancia que adquieren en un medio tan conflictivo como es el carcelario. Estos capítulos son instrumentos de primera mano a la hora de enfrentarse a conflictos de cualquier tipo buscando una salida satisfactoria de las partes.

El último de los capítulos, “Espiritualidad y conflicto”, ha sido incluido pensando en la necesidad espiritual inherente a todo ser humano, sobre todo aquellas que sufren la soledad, la marginación, la exclusión y el dolor.

En cada capítulo se ha incluido una serie de “Actividades para el crecimiento personal”, que pueden ser realizadas por las personas involucradas en este trabajo, para el conocimiento de sí mismas y la reafirmación de los contenidos expuestos.

La Institución que ha hecho posible realizar este Manual, *Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos* (INREDH), es una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro, que desde 1993 viene trabajando en el campo de los Derechos Humanos. La Fundación fue reconocida por el gobierno ecuatoriano, mediante Acuerdo Ministerial No. 5577, publicado el 28 de septiembre de 1993.

La misión de INREDH es contribuir a la construcción de sujetos con derechos y deberes, consecuentemente a una cultura de respeto a los Derechos Humanos, base fundamental de la democracia. En este sentido INREDH busca realizar un trabajo profesional con una visión integral de los Derechos Humanos, combinando la capacitación, la investigación, la comunicación y la atención directa a quienes son víctimas de las violaciones de Derechos Humanos.

El presente Manual está dedicado a todas las mujeres detenidas en el Centro

de Rehabilitación Social Femenino de Quito, quienes han inspirado este trabajo, lo han hecho posible y se espera, sigan beneficiándose de él.

La aspiración del Manual es contribuir al trabajo diario dentro de las cárceles del Ecuador, para el logro de una vida más plena de quienes se encuentran en estos sitios. Se busca que la violencia sea desterrada de su cotidianidad y la rehabilitación no sea un sueño sino una realidad.

## **CAPITULO I**

*El conflicto en el medio carcelario*

Los conflictos mal manejados siempre serán una situación incómoda, independientemente del lugar donde se presenten, pero con certeza tendrán sus especificidades dependiendo del entorno en el que se desarrollan.

En las cárceles, cualquiera que éstas sean, los hombres o mujeres en ellas detenidos/as, siguen siendo seres humanos, por lo tanto los conflictos se presentan como en cualquier otra parte. A veces, quienes no están reclusos/as ven a las internas como si fueran personas muy diferentes a ellos/ellas, pero en verdad no es mucha la diferencia; les une el hecho de seguir siendo humanos/as, inmersos/as en relaciones con sus semejantes, con la familia, con entidades de poder y autoridad y como consecuencia, enfrentan diferencias que en muchos casos desencadenan en conflictos.

## **Situación carcelaria en el Ecuador**

Es importante hacer referencia a la situación carcelaria en el Ecuador por la relación directa que ésta guarda con el tema de la generación de conflictos y la manera de enfrentarlos en estos centros de privación de la libertad.

En el Ecuador existen 33 centros de rehabilitación más el C.D.P. (Centro de Detención Provisional de Quito), los que albergan a una población total que está alrededor de los 8.520 internos/as de los cuales el 90.5% son hombres y el 9.5% son mujeres.<sup>1</sup>

El sistema penitenciario en el Ecuador tiene como principales problemas los siguientes:

1. La falta de políticas estatales que tienen que ver con la rehabilitación

---

<sup>1</sup> *Ministerio de Gobierno, Dirección Nacional de Rehabilitación Social, “El Sistema Penitenciario en Cifras”, 1999.*

social.

2. Sobrepoblación carcelaria. La capacidad de los 33 centros de rehabilitación social existente es de 5.964 internos/as y en la práctica albergan a 8.520 internos /as lo que ocasiona un hacinamiento permanente que excede en el 143% de la capacidad física instalada<sup>2</sup>
3. La falta de regulación del funcionamiento interno de los centros de rehabilitación social.
4. Las deplorables condiciones de infraestructura de la mayor parte de centros de rehabilitación social.
5. La falta de formación y capacitación permanente de los/las funcionarios/as del Sistema Penitenciario.
6. El déficit de profesionales que laboran en los centros penitenciarios en relación con la demanda de atención que se debe brindar.
7. Déficit de personal de custodia en relación con la población penitenciaria.
8. La corrupción, flagelo innegable dentro de los centros de rehabilitación del país.
9. La violencia intracarcelaria.

Sumadas a esta preocupante realidad se encuentran las deficiencias de la administración de Justicia Penal Carcelaria por la lentitud en el despacho de las causas penales, lo cual se evidencia con un porcentaje de 69.41% de detenidos/as sin sentencia.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Ministerio de Gobierno, Dirección Nacional de Rehabilitación Social, "El Sistema Penitenciario en Cifras", 1999.*

<sup>3</sup> *Modelo de atención a víctimas de tortura INREDH.*

## Características del medio carcelario

La vida en el entorno de una cárcel impone a la persona detenida una serie de realidades muy específicas, cuyo punto de partida es la privación de la libertad, el tanpreciado derecho de cualquier persona para hacer con su vida lo que estime conveniente, sin lesionar a otras.

Aunque sabemos que más allá de la libertad física tenemos una libertad espiritual que no puede ser atropellada por nada ni por nadie, en las cárceles este derecho está seriamente limitado. En una oportunidad realizando un taller en la cárcel de mujeres, de Quito, una interna expresaba que ella no se sentía presa, que estaba libre, decía que nadie podía encarcelar su pensamiento. Evidentemente se estaba refiriendo a su libertad espiritual. Pero otro día compartiendo en una actividad social esta misma señora estaba muy triste, y al preguntarle qué le sucedía, dijo: “¿Qué diferente sería esta reunión en otras condiciones?”, sin lugar a dudas estaba hablando de la libertad física. Este ejemplo demuestra lo interrelacionadas que están las dos libertades. A pesar que tenía una concepción sobre su libertad espiritual, ante determinadas circunstancias se veía influenciada por la falta de libertad física que se manifestaba en su estado de ánimo.

Al análisis de las realidades específicas en el entorno carcelario hay que añadir que la persona detenida lo está por haber cometido algún delito, o al menos, por la suposición de haberlo cometido. Cometer un delito es no respetar la ley y resulta necesario para tal conducta ser una persona que puede, en determinadas circunstancias, infringir reglas y normas aprobadas social y legalmente. Lo anterior hace inferir que, posiblemente, infrinja otras normas sociales en el ambiente carcelario y se generen situaciones de conflicto.

Algunas detenidas, producto de las difíciles condiciones de vida en que se han desarrollado, presentan un modelo de comportamiento francamente agresivo y acuden a la fuerza como único recurso para hacerse respetar, o simplemente para hacerse valer, lo que constituye un ingrediente más en la generación de conflictos. Y si a esta suma de factores humanos peculiares se añaden las condiciones precarias, a veces inhumanas, en que se encuentran en estos centros, donde la limitación de recursos, el difícil acceso a los servicios básicos, la no satisfacción de muchas necesidades primarias y espirituales, constituyen algo cotidiano, se tiene entonces que admitir que el te-

rreno es propicio para que se originen conflictos, que en la mayoría de los casos se vuelven complejos de resolver.

## **Situaciones generadoras de conflictos en el medio carcelario**

Para una mejor comprensión de la clase de conflictos que se pueden presentar en el entorno carcelario consideramos pertinente mencionar algunos ejemplos de situaciones conflictivas de las que se ha tenido referencia durante el trabajo en la cárcel de mujeres de Quito, durante la realización del Proyecto de *“Mujeres Detenidas. Acceso a la Justicia”*.

### **Violación de reglas**

Las internas mencionan que con mucha frecuencia surgen problemas por la violación de las reglas o normas que se establecen para el control de la disciplina al interior del centro. Un ejemplo demostrativo es que se ha establecido que las internas no deben ingresar a los pabellones donde no viven. Pero en muchas oportunidades algunas compañeras quieren hacerlo y se molestan cuando se les prohíbe, llegando a suscitarse fuertes enfrentamientos que terminan siendo serios conflictos, que degeneran en rencillas personales.

### **Rechazo a las personas recién llegadas**

Una situación igualmente común se presenta cuando llega una detenida nueva y es asignada a la celda de una persona que lleva más tiempo. Estas últimas se creen con más derechos, abusan de la recién llegada, manifestando rechazo, malos tratos, como robos, estafas, entre otros, aprovechando la novatada y la inexperiencia de quienes se enfrentan a una situación totalmente nueva y agobiante. Muchas veces se busca que la nueva compañera se canse y solicite el cambio de celda, con lo que volverían a disponer totalmente del espacio físico que antes disfrutaban. Estas conductas denotan un profundo egoísmo y falta de solidaridad, lo cual crea conflictos, que pueden dañar las relaciones para el futuro.

### **Los comentarios (chismes)**

Las enemistades generadas por los comentarios mal infundados es otro tipo de conflicto habitual en las cárceles de mujeres. En ocasiones se pro-

ducen confrontaciones abiertas y rupturas de relaciones. Los temas giran alrededor de relaciones de pareja, celos, deshonestidad, inculpaciones, entre otros.

### **A la hora de la comida**

Un momento propicio para que se creen conflictos es la hora del rancho (momento en que se reparten las comidas), donde se viven a diario peleas y discusiones porque algunas internas que llegan retrasadas quieren ponerse delante para salir más rápido y/o coger mejores alimentos que las que están al final de la fila. Muchas veces los alimentos no alcanzan.

### **Relaciones con autoridades**

Las relaciones con las autoridades del Centro Penitenciario no son las deseadas, existen quejas por parte de las internas que no son escuchadas, que reciben un trato despectivo, no se atienden sus necesidades y problemas, y cuando se atienden, no resulta ser de un modo adecuado; en resumen son maltratadas, lo que demuestra en todo momento un abuso de poder que genera conflictos y un mal ambiente para resolverlos adecuadamente.

### **Chantajos**

Son muy comunes las quejas de conflictos generados con los guías que chantajean a las internas para obtener alguna cosa de ellas, muchas veces sexo o artículos materiales o dinero, ante cuya negativa reciben amenazas relacionadas con hacerles reportes o partes de disciplinas; claros ejemplos de abuso de poder. Por este motivo pueden aparecerles reportes de situaciones que ellas desconocen totalmente.

Es evidente por las experiencias de trabajo en otros centros carcelarios de la ciudad de Quito que la realidad de la cárcel de mujeres no es un fenómeno aislado y muchas de las situaciones mencionadas ocurren a diario en el resto de los centros penitenciarios.

## **El Estado Ecuatoriano y el manejo de conflictos**

En la Constitución de la República del Ecuador se reconoce el derecho a las personas y comunidades, de usar medios alternativos de solución de conflictos, bajo el siguiente enunciado: “Se reconocerá el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la resolución de conflictos, con sujeción a la ley”. Art. 191, inciso tercero.

La norma constitucional se viabiliza a través de la Ley de Mediación y Arbitraje vigente, en ésta se establece algunas formas alternativas de solución de conflictos; así tenemos: El arbitraje, la mediación, la conciliación.

El arbitraje básicamente consiste en posibilitar a las partes para que nombren al árbitro, acuerden el procedimiento a seguir y se sujeten a la sentencia arbitral. Puede ser administrado con sujeción a la ley que lo regula, es decir, respetando las normas y los procedimientos expedidos por un Centro de Arbitraje o de manera independiente con la participación informal de las partes, de conformidad a lo dispuesto en la ley.

Adicionalmente la norma realiza la distinción entre arbitraje en derecho y arbitraje en equidad, siendo las partes quienes deberían escoger las formas de la sentencia arbitral. Las características del primero exigen tanto la calidad de abogado/a que deben reunir los/las árbitros como su sujeción a la ley, los principios universales del derecho, la jurisprudencia y la doctrina para emitir una sentencia. En el caso de arbitraje en equidad, los/las árbitros no tienen que ser necesariamente abogados/as, debiendo emitir su veredicto conforme a su leal saber y entender, sin desmerecer los principios de la sana crítica. Obsérvese que el artículo 3 de la ley estatuye la presunción del arbitraje en equidad, pues si las partes no indican cómo deben decidir los/las árbitros, la sentencia o decisión será forzosamente en equidad.

En lo que hace referencia a la mediación se considera este mecanismo de manera autónoma, como un medio alternativo de solución de conflictos, sin relación alguna con procesos judiciales formales.

Dentro del título segundo el artículo 43 de la ley, define la mediación como aquel procedimiento de solución de conflicto por el cual las partes, asistidas por una tercera neutral, llamada mediadora, procuran un acuerdo voluntario,

que versa sobre materia transigible de carácter extrajudicial. El acuerdo proveniente de la mediación tiene el carácter de definitivo y pone fin al litigio.

Los aspectos antes señalados explican claramente que la resolución de conflictos en el medio carcelario es algo posible y permitido por la Constitución, la ley y la costumbre.



## Actividades para el crecimiento personal

### Reflexione acerca de:

- La realidad del entorno carcelario donde se encuentra actualmente. ¿Cuáles aspectos encuentra que no funcionan correctamente? ¿Cuáles están correctas? ¿Cómo se pudieran mejorar algunas de estas condiciones?
- ¿Qué ejemplos de la vida cotidiana, en su entorno, puede añadir a las situaciones antes mencionadas que generan conflictos?
- ¿Cómo justifica legalmente, según las leyes del Estado Ecuatoriano, la labor que puede realizar en resolución de conflictos al interior del centro penitenciario en que se encuentra?

## **CAPITULO II**

### *Entendimiento del conflicto*

## ¿Por qué se tienen conflictos?

Como seres humanos se posee voluntad, capacidad de reflexionar, de proyectar, de hacer planes y sobre todo actuar para llevarlos a cabo. Junto a esta realidad hay una innegable: el universo está formado por la diversidad. ¿Hay algún ser humano igual a otro/a? Hay más de cinco mil millones de personas en el mundo y todas distintas y únicas. Las diferencias son algo natural. Pero puede haber armonía y unidad en la diversidad, complementándose y enriqueciéndose unas a otras.

Los seres humanos han sido creados con libertad. No son robots creados iguales y programados. Se tiene la capacidad de pensar, tomar decisiones y actuar de manera independiente. Lo anterior es lo que hace que el conflicto sea inevitable en la convivencia humana.

La diversidad es buena porque así se aprende, se crece, se madura. Se debe reconocer que el problema no está en tener conflictos, sino en las formas que se usan para resolverlos, que puede ser adecuada o inadecuada. Es necesario buscar la unidad en lugar de eliminar la diversidad.

El conflicto es una amenaza o una oportunidad. Cuando se toma como una oportunidad, las personas se acercan, aprenden y crecen. En lugar de ignorar o evadir las diferencias entre las mujeres en la cárcel, el llamado es a apreciar estas diferencias y celebrarlas.

Las cárceles no son una excepción en este aspecto de la diversidad, en ellas se encuentran personas de diferencias bien marcadas. Así se pueden hallar, en cuanto al nivel de instrucción, desde analfabetas hasta universitarias. En cuanto a etnias, hay negras, blancas, indígenas, árabes y asiáticas con todas las diferencias que se suponen en cuanto a culturas y religiones. También la edad es un motivo de diferencias al encontrar personas que todavía son menores de edad, como también quienes se encuentran en la tercera edad. Y aunque se encuentra un elevado número de mujeres pobres, que son incriminadas por

su condición económica y falta de recursos (incriminación de la pobreza), no dejan de existir los casos de mujeres de otros estratos socioeconómicos. Si bien la libertad permite que las personas busquen deliberadamente con quienes establecer sus relaciones interpersonales, en el caso de la cárcel no siempre es así; el encierro obliga muchas veces a interacciones no deseadas y el ambiente de insatisfacciones, frustraciones, lucha por el poder, tensiones y amenazas, entre muchas otras cosas, hacen de la cárcel un lugar donde la procedencia de quienes comparten ese espacio es fuente generadora permanentemente de conflictos.

## **Definición de conflicto**

Existe un sin número de conceptos acerca de lo que es el *conflicto*, y se sabe que resulta necesario definir éste término, por tal razón, se ha escogido la definición de Hocker y Wimot, citada por Lederach y Chupp en *¿Conflicto y Violencia?: ¡Busquemos alternativas creativas!*:

*“Una lucha expresada entre por lo menos dos partes quienes perciben sus metas incompatibles, una escasez de recursos e interferencia por el otro lado en el alcance de sus metas”.*

En los términos que se utilizan comúnmente puede relacionarse el conflicto con: peleas, líos, enredos, problemas, rollos, broncas, rencillas y bonches, entre otros.

En los conflictos se pueden establecer diferentes niveles, según la intensidad de los mismos:

### **Nivel 1 Roces**

Son inevitables, es imposible imaginar un día en que no se tengan por lo menos disgustos menores, pero estos no amenazan las relaciones, ni producen discordias que puedan acabar con ellas.

## **Nivel 2**

### **Choques**

También en las buenas relaciones se producen choques con la acumulación de los roces, y se identifican por las discusiones repetidas sobre el mismo problema, las que se prolongan durante días o semanas. Las discusiones se relacionan con un número de problemas cada vez mayor y generalmente se sienten pocos deseos de cooperar con la otra persona. Se comienza a dudar secretamente del valor de la relación, se está furiosa con la otra durante más tiempo y se empieza a tener cada vez menos confianza en la buena voluntad de la otra.

## **Nivel 3**

### **Crisis**

Se presenta cuando hay diferencias muy profundas, generalmente se toma la decisión “inmodificable” de poner fin a la relación, se siente que la relación es psicológicamente malsana y se teme salir emocionalmente afectada si se continúa la relación. La alteración es de tal magnitud que existe el riesgo de recurrir a la violencia.

## **Tipos de conflictos**

Hay diferentes tipos de conflictos:

### **Conflicto interno**

Se presenta cuando una persona tiene dos o más intereses o necesidades y no puede satisfacerlas al mismo tiempo. Un ejemplo de esto en la cárcel de mujeres, son los casos de inculpadas por tráfico de drogas. Hay señoras que fueron engañadas por sus parejas, quienes las utilizaron como “mulas” (personas que solo llevan el cargamento de droga de un sitio a otro). Estas mujeres tienen la necesidad de esclarecer la verdad, de estar libres, pero al mismo tiempo sienten la necesidad de ser fieles a sus maridos o simplemente no delatar a los grandes capos (dueños del negocio del tráfico de drogas) para preservar sus vidas, que se verían en peligro con una denuncia de este tipo.

## **Conflicto interpersonal**

Se da cuando dos o más personas están unidas por algún objetivo en común, pero sus intereses son incompatibles. En uno de los talleres que se realizaron durante el Proyecto, una señora contaba un conflicto que se le había generado con su compañera de celda, quien tenía intereses muy diferentes a los de ella; decía que le gustaba poner la música alta, dejar prendida la T.V. hasta la madrugada y que además elegía programas que nada tenían que ver con sus gustos. Esta situación había provocado fuertes enfrentamientos entre las compañeras y constituye un claro ejemplo de lo que es un conflicto interpersonal.

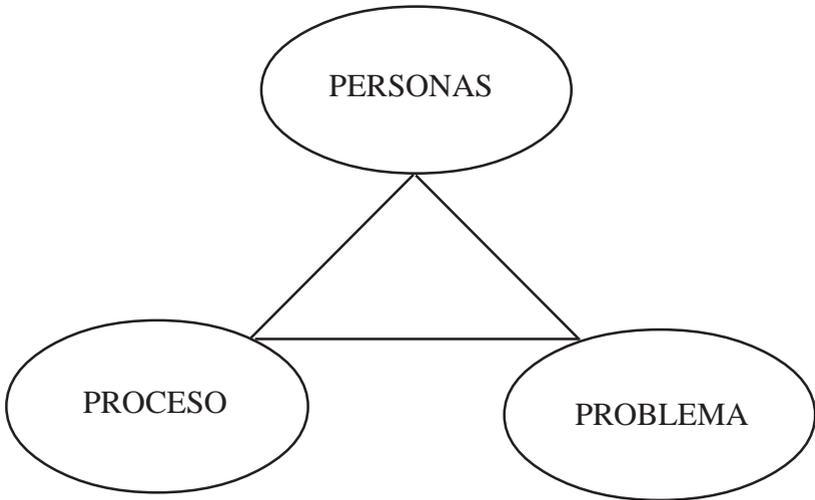
## **Conflicto intergrupales**

Se produce cuando dos o más grupos, están unidos por un objetivo en común pero con intereses o necesidades incompatibles. Los conflictos intergrupales en la cárcel de mujeres, en ocasiones, están relacionados con diferencias étnicas. En una oportunidad se había generado un conflicto entre dos compañeras de razas diferentes y el problema terminó en una riña donde más de diez personas por cada grupo se estaban peleando y el motivo no era otro que los dañinos modelos mentales que cada quien tiene preestablecidos y los complejos de superioridad.

## Estructura y dinámica del conflicto

Para intervenir en el conflicto, resolverlo o transformarlo en algo positivo, es necesario comprenderlo y para ello es importante conocer cuál es su estructura. A continuación se enfatiza en el análisis del conflicto que hace Lederach, en *Enredos, Pleitos y Problemas*.

En cualquier conflicto hay tres elementos en su estructura que deben ser tomados en cuenta: las personas, el proceso y el problema. Estos elementos están en una constante interacción. A continuación se detallan los aspectos de la estructura del conflicto.



### Las personas

Este elemento del conflicto está referido a todo lo que tiene que ver con los seres humanos que están en un conflicto, el mundo psicológico de éstos, sus sentimientos, criterios, implicaciones, las necesidades. Dentro de estas necesidades están las de justicia, dar explicaciones, ser escuchadas, de justificarse, desahogarse, de ser respetada y mantener la dignidad, entre otras, sin olvidar las distintas perspectivas que estos aspectos tienen según desde donde sean vistos.

Aquí es importante saber: ¿Quién o quiénes están involucradas?, ¿qué papel tienen las partes?, ¿cuánta influencia tienen? Aunque un conflicto interpersonal tiene que ver con dos personas, esto no quiere decir que no se puedan enredar otras personas en la situación. Por eso es importante saber quiénes están directamente involucradas en el conflicto y quiénes lo están indirectamente.

Cada persona tiene sus valores, intereses y necesidades particulares, así como una perspectiva sobre el problema que encauza sus acciones. Esto hace que tenga sus propias soluciones a la salida del conflicto. La perspectiva de la persona acerca del problema se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Por eso cuando explica su perspectiva se mezclan hechos y sentimientos.

Al analizar el aspecto de las personas dentro de un conflicto, es necesario tener en cuenta:

### **La magnitud**

Debe identificar a las personas involucradas y afectadas. Luego, hay que evaluar qué papel desempeñan, cómo se dan las relaciones, y qué influencia tiene para ellas y su entorno. Casi nunca un conflicto se limita a dos personas, rápidamente se involucran otras. Es necesario recordar que las personas afectadas se apoyan en otras.

En esta dinámica del conflicto, que tiende a crecer, se presentan muchas veces obstáculos, pero a la vez constituye también la posibilidad de solucionar dicho problema. Representa un obstáculo porque cada vez hay más gente involucrada, la situación se complica. Pero es también una posibilidad, porque en muchas oportunidades la presencia de otras personas menos implicadas en la situación de conflicto encuentran soluciones que permiten la resolución de una forma más adecuada.

Un ejemplo lo constituye el conflicto generado en la cárcel de mujeres entre dos compañeras que se disputan por un puesto en la fila del rancho (de la comida), inmediatamente las amigas de ambos lados toman parte en el asunto y muchas veces no para aplacarlo, sino para ver quién vence ante tal enfrentamiento.

Desafortunadamente se interpreta el conflicto como lucha, donde necesaria-

mente tiene que existir una ganadora y una perdedora. Con este ejemplo se señala cómo pequeños conflictos adquieren magnitudes incalculables que degeneran en violencia física. Por otro lado, existen casos de compañeras que intervienen en situaciones de conflicto con la intención de ayudar a las implicadas a calmar sus ánimos y a buscar soluciones.

### **El encerrarse en sí misma**

Las personas directamente implicadas a menudo se limitan a exigir las soluciones que a ellas les convienen, y no quieren escuchar las preocupaciones y razones de la otra. Suelen asumir una actitud intransigente e inflexible, basada en su propia posición. Es importante reconocer los sentimientos propios que han contribuido a radicalizar el problema; pero también se debe considerar las verdaderas preocupaciones y necesidades de las otras personas.

Las involucradas en un conflicto muy frecuentemente mezclan sus sentimientos y sus necesidades de fondo con los hechos ocurridos. Lo cual conlleva a encerrarse en sus puntos de vistas y confundir más la situación. Un adecuado análisis debe contribuir a separar estas cuestiones y a escuchar los planteamientos de la otra persona.

Siempre que las personas estén involucradas en un conflicto deberían hacerse una evaluación personal. Generalmente se responde a la persona con quien se tiene el conflicto y no a las cuestiones esenciales que provocan la situación conflictiva, esto lo hace más complejo y lo incrementa, provocando que las posiciones de las involucradas sean extremas.

Sucede como se ha señalado que se percibe el conflicto como un lucha, donde no se puede perder ni permitir que la otra gane, donde se defienden y generalmente se asume como un enfrentamiento. Para lograr vencer se ataca a la parte “contraria”, cuestionándole como persona y atentando contra su integridad. Por tal motivo, cuando el conflicto llega al plano personal, resulta en confusión para las partes implicadas.

Existe una alternativa donde se puede mantener la dignidad y, a la vez, hacer frente al conflicto sin llevarlo al plano personal. Para lograrlo es imprescindible hacer distinción entre la persona y el problema, evitando emitir juicios o despreciar a la otra. Siempre un conflicto debe asumirse como algo que

demanda una solución, algo que se debe resolver.

En una ocasión se presentó un conflicto entre dos internas que mantenían una buena relación personal. Como consecuencia una de estas señoras se sentía profundamente ofendida, y en una franca posición de víctima, decidió encerrarse en su dolor, imposibilitando el diálogo como una alternativa a la solución del conflicto. Afortunadamente tuvo la posibilidad de reevaluar el asunto y se resolvió felizmente la situación, recuperándose la amistad que mediaba entre ellas.

## **El proceso**

No es otra cosa que la forma en que se desarrolla el conflicto y el modo en que se trata de manejar.

Primero surge el conflicto provocado por diferencias que separan a las personas. Dentro de esta fase juegan un papel fundamental:

- La mala comunicación
- Los estereotipos
- La desinformación
- La percepción errónea del propósito o el proceso

La esencia de un conflicto radica en las diferencias de intereses, necesidades, deseos y puntos de vista sobre el camino a seguir de cada una de las personas involucradas. Estas diferencias se presentan por el sistema de valores, los criterios para la toma de decisiones, la distribución del poder, cuestiones materiales concretas, entre otras.

En una oportunidad una señora costeña, interna en la cárcel de mujeres, se había molestado por el hecho que otra interna le había dicho “mona”, por su lugar de procedencia. Para ella, esa expresión constituía una ofensa grave, al parecer la interpretaba como burla o desmérito. En este caso la situación se relacionaba con el sistema de valores, lo que para una era sólo una expresión, para la otra constituía un agravio.

Suele ocurrir, que en la resolución de conflictos, puede presentarse una intermediaria, quien ayuda a las partes a reflexionar sobre las bases del conflicto

y todos los componentes que en él están involucrados. Aunque esto no se hace indispensable ya que las partes pueden resolver el conflicto entre ellas, sin la ayuda de una intermediaria.

### **Transformación social del conflicto**

Cuando no se soluciona un conflicto a tiempo, éste puede alcanzar dimensiones cada vez más destructivas, generando más violencia, menos confianza, menos comunicación y menos contacto directo. En un conflicto que no sea solucionado a tiempo se puede pasar del desacuerdo responsable a la polarización.

### **Desacuerdo**

Las personas que comienzan a involucrarse en un conflicto lo hacen al confrontar sus puntos de vista diferentes con relación a un hecho, una toma de decisión, entre otros.

### **Antagonismo personal**

La primera transformación ocurre cuando se pasa de los desacuerdos a los roces. Se da la confrontación personal. En lugar de compartir el problema entre sí, se dice que el problema es de la otra parte. Aparecen las acusaciones y no se encargan de la búsqueda de soluciones mutuas, más bien se dedican a ver quién tiene la culpa y no a las razones. Se ataca más a la persona que al problema que los separa.

### **La situación confusa**

En este aspecto la gente se ve enredada, la situación se percibe confusa, se añaden más acusaciones, casi siempre en vez de un problema aparecen varios y con más personas involucradas. Son muy comunes las generalizaciones que complican el conflicto, como por ejemplo, “es que siempre es así”.

### **El rumor como agente generador de la extensión del conflicto**

El rumor o chisme como comúnmente se le conoce, es un medio de comunicación indirecta, con base en información parcializada y a menudo inco-

recta. Quienes tienen el problema casi no se relacionan entre sí, comienzan a hablar con otras personas acerca de la “persona problemática” y como consecuencia la comunicación se deteriora.

### **Responder a la reacción de la otra persona y no a los problemas de fondo**

Se impone entonces la dinámica “ojo por ojo”, se responde a la última reacción y no a la esencia del conflicto, rápidamente se pasa del enojo a la hostilidad abierta y la violencia aparece con facilidad. En este nivel es frecuente que se formen los bandos, en donde las posiciones se radicalizan.

### **El problema**

Todo conflicto, por grande o pequeño que sea, se concibe como un problema. El problema se refiere como señala Lederach, a las diferencias esenciales que separan a las personas, lo que se denomina, el conflicto como tal.

En el problema se presentan los distintos intereses, necesidades, deseos, diferencias de opinión, de valores, entre muchos otros factores, de cada una de las personas implicadas en el conflicto, a diferencia del aspecto personal, donde solo están presentes estas cuestiones en una de las partes, en el problema éstas ya se confrontan.

El problema está íntimamente ligado al proceso. Si solamente se presentaran las diferencias que de hecho tienen que existir entre los seres humanos y se respetaran, no existiría conflicto; éste aparece cuando se confrontan e irrespetan las diferencias en cuanto al procedimiento a seguir.



## Actividades para el crecimiento personal

### Reflexione acerca de:

- ¿Qué entiende por conflicto?
- ¿Por qué cree que las personas tienen conflictos?
- Ubique algún conflicto conocido por usted y trate de identificar la estructura del mismo, en cuanto a sus elementos: persona, proceso y problema.
- Explique los tipos de conflictos que conoce y dé ejemplos conocidos de esos tipos de conflictos.
- Identifique en un conflicto que se esté presentando en su entorno, los diferentes niveles por los que ha transitado.

## **CAPITULO III**

*Algunos conceptos relacionados con el conflicto*

**E** importante ver algunos términos que están en íntima relación con los conflictos, debido a las necesidades que pueden surgir en las personas que utilicen este Manual, en cuanto al esclarecimiento de una serie de conceptos, que deben tomarse en cuenta para la labor de la resolución de conflictos.

## **Violencia y No Violencia**

Constituyen dos conceptos que se relacionan permanentemente con los conflictos y de la elección por uno u otro estilo de enfrentamiento ante los mismos va a depender en buena medida el desenlace que tengan.

### **La violencia**

Son acciones directas o indirectas contra la vida, la salud o la calidad de vida de las personas, es el modo de actuar a través del cual se expresa la ira de forma impetuosa. La violencia es un acto en el que generalmente se pierde el control. Si se supieran controlar las emociones negativas no habría porque recurrir a ella. En la actualidad este comportamiento es bien habitual. Se da en todas partes, en el hogar, los trabajos, las calles, los Estados, y qué no decir del medio carcelario. Las personas pierden día a día el trato afable y cordial, sustituyéndolo por actos en que se denigra a otras personas, sean estos verbales o físicos.

En la actualidad un sinnúmero de factores incrementan los niveles de violencia que innatamente pueden existir en el ser humano. Por citar un solo ejemplo, los medios de difusión masiva transmiten patrones de violencia que son asimilados de forma involuntaria. Pero la humanidad ante tales hechos, no debe quedarse cruzada de brazos, es necesario que reaccione y encuentre alternativas que se opongan a esta carrera desenfrenada de violencia.

En un conflicto es frecuente que ante la imposibilidad de resolverlo las personas implicadas terminen violentándose, sin percatarse de todo el daño que se hacen a sí mismas y a la otra parte. La fuerza constituye un recurso inadecuado, pero se acostumbra resolver los conflictos por este medio.

En cierta ocasión en la cárcel de mujeres, surgió un conflicto que provocó un fuerte enojo a una compañera que no estaba directamente implicada en el mismo. Según contó esta señora, sintió tanta cólera que no pudo contenerse y agredió físicamente a quien discutía con su amiga, utilizando un arma blanca que tenía escondida para su “defensa personal”. Este altercado puso en una situación crítica a la agredida quien requirió atención médica de urgencia y a la agresora le implicó un traslado a otra cárcel del país donde las condiciones eran pésimas.

Más allá de la denigración recíproca que está presente en cualquier acto de violencia, es un atropello a quien la recibe. De dicho acto violento se pueden desencadenar consecuencias funestas. De ahí la necesidad de luchar contra la violencia.

Aun cuando no importe para nada la persona que es agredida y se esté segura que no existirá una consecuencia tangible del comportamiento violento, más allá del daño que se logre ocasionar a la otra parte, siempre se afecta la agresora. Se afecta porque, por un lado, puede no terminar como se espera, y por otro lado, porque se ha demostrado que en el momento en que se ejerce la violencia existe una movilización de sustancias en el cuerpo que son perjudiciales para la salud.

## **La no violencia**

Es una actitud y un compromiso en la transformación del ser humano y de las estructuras, que busca la construcción de una sociedad más justa y solidaria, utilizando métodos que no tengan como mira la eliminación o atropello físico o moral de la adversaria, sino que propende hacia un cambio de mentalidad y conducta, incluyéndola como parte activa en el proceso transformador.

Constituye todo acto que se aleja de las acciones violentas, que no ocasiona daño a otras personas ni a nosotras mismas. Lo importante a señalar en esta

parte es que incluso dentro de situaciones que generen emociones y sentimientos negativos es posible emplear respuestas no violentas. Esto permite crecer humanamente. Las alternativas no violentas son muchas y algunas se detallan en este Manual. El solo hecho que con conductas no violentas se está respetando la dignidad del ser humano, ya es un motivo más que suficiente para practicarlas.

Sucede con frecuencia que se teme ser derrotadas en una confrontación si no se practica la violencia como una forma de intimidación o de uso del poder. No hay nada más falso, la práctica demuestra que con el uso de la violencia generalmente no se resuelven los conflictos. Se puede quitar a alguien del medio, eso sí, pero arreglar realmente el conflicto es muy difícil. En la persona que ha sido derrotada por el uso de la violencia, se desarrollan sentimientos de rencor, odio y una actitud de revancha o venganza. Son señales que el conflicto no terminó, en todo caso sigue presente y con una acumulación de malas energías que lo colocan en un nivel más difícil de resolver.

Durante la realización de un taller de “Alternativas a la violencia”, dentro del Proyecto que ha dado lugar a esta publicación, una compañera decía: “Sí, eso que ustedes nos proponen de ser pacientes, esperar lo mejor de la otra persona, escucharle, hacerle *mensajes yo* y todo eso, suena muy bonito; pero aquí en la realidad concreta de la cárcel, eso no funciona. Yo misma comencé a aplicarlo y la gente me mira como si estuviera loca y ni caso me hacen”. Se logró por persuasión que esta interna no abandonara los talleres y siguiera en el empeño de utilizar alternativas no violentas frente a los conflictos. Antes de terminar el Proyecto estaba un día muy sonriente y se le preguntó cómo le iba, ella dijo, “Muy bien, ya no me recomo de las iras y cuando algo no me gusta empleo lo que ustedes me enseñaron”. Ante este comentario surgió una duda, ¿y qué pasa con las personas que la veían como si estuviera loca? “Ah, ya no es así, más bien se han hecho mis amigas y muchas veces me buscan para que les ayude a solucionar sus problemas”, respondió ella.

La no violencia puede parecer extraña, sobre todo por lo poco que se emplea, pero al final resulta algo que agrada y de lo que no se quieren alejar.

## Comunicación

Es el proceso mediante el cual las personas condicionan su conducta recíprocamente en las relaciones interpersonales. En su acepción más amplia la comunicación incluye todo intercambio de mensajes, transmisión de significaciones entre personas o grupos, e incluye un emisor (quien emite o manda el mensaje), un receptor (quien recibe dicho mensaje) y un mensaje (que es el contenido). La comunicación no opera en una sola dirección, sino como un circuito completo que conlleva a un proceso de acción y reacción, en el que el receptor, a su vez, se torna emisor, es decir se establece en dos direcciones.

Existen diferentes tipos de comunicación. Los más conocidos son la comunicación verbal y no verbal, oral o escrita y la directa e indirecta.

Por comunicación verbal se entiende la utilización de la palabra para expresar algo que se quiere transmitir, en este caso el mensaje está dado por medio del lenguaje (palabras). La forma escrita es cuando se utiliza la grafía (escritura) para expresarse y la forma oral es cuando se emplea la lengua y las palabras, por medio de sonidos. Esta forma de comunicación nunca existe sola, siempre va acompañada de la comunicación no verbal que es por medio de la cual se expresan emociones con gestos o actitudes, como por ejemplo tensión del cuerpo, presión de los labios que determinan la entonación de la voz, entre otras.

Es sabido que muchas personas detectan los sentimientos o estados de ánimo, por medio de la comunicación no verbal. Diferentes sentimientos encuentran su vehículo de expresión en músculos faciales específicos: la elevación de la parte inferior del ceño revela turbación o inquietud, el ceño enmarcado y unido es señal de miedo, una sonrisa fingida aparece y desaparece más bruscamente que una sonrisa auténtica. A pesar de la evidencia de estos significados, no es conveniente hacer interpretaciones muy concretas de posturas y gestos, pues diferentes expresiones pueden comunicar el mismo sentimiento.

En el tema de manejo de conflictos la comunicación resulta un elemento primordial. Sin ella sería prácticamente imposible solucionar un conflicto y del modo en que ésta se emplee va a depender el proceso que se siga en la resolución, así como la solución misma.

Se conocen casos de personas que se han enfrentado a un conflicto y han decidido apartarse de él, sin utilizar la comunicación para nada. En estos casos la “incomunicación” no resulta tal porque con ella se transmiten mensajes a la otra persona, muchas veces de indiferencia o “qué me importa”, los que incrementan el conflicto, por la percepción que tiene la otra parte. Pero además de eso, la convivencia con una situación indeseable provoca daños.

Una señora contaba que por más de 20 años había tenido un conflicto no resuelto con su padre, pero que las vivencias que había tenido en los talleres que realizó, la habían motivado a llamarlo por teléfono y conversar de todo lo que ella había sentido durante este tiempo. Era grato escuchar lo bien que se sentía después de haberlo hecho, describía que era como si se hubiera quitado un gran peso de encima. El haberse negado a la comunicación la había tenido con una angustia que no le permitía vivir en paz, después de dar este paso, su vida cambió radicalmente.

Las personas muchas veces no son conscientes de la importancia que tiene la comunicación en sus vidas y no menos frecuente son los casos de quienes no saben emplearla adecuadamente, por este motivo este Manual dedica espacios especiales al tema, para que se pueda utilizar eficazmente en resolver conflictos.

## **La autoestima, afirmación y confianza**

Estos tres aspectos están muy relacionados. Son incluidos por su importancia y deben ser tomados en cuenta dentro de la temática de la resolución de conflictos. Una adecuada autoestima permite a la persona ser mucho más capaz de solucionar un conflicto. Cuando se es afirmada o se afirma a otra persona se crea un ambiente de confianza que facilita el manejo de cualquier conflicto. Vea ahora detenidamente estos tres conceptos:

### **La autoestima**

Es el conjunto de sentimientos que se tiene acerca del mayor o menor valor que le adjudica a la persona misma. De este concepto se desprende la importancia que representa para la autoestima el autoconocimiento y la autovaloración, si no se conoce y no es capaz de dar un valor a esto que la

caracteriza, difícilmente pueda autoestimarse.

Una buena autoestima aporta equilibrio personal, mientras que la baja autoestima provoca mayor vulnerabilidad emocional. Cuando producto de una baja autoestima se es frágil emocionalmente, es mucho más probable involucrarse en conflictos, no se controlan las emociones, se llega al enojo, la ira y hasta la agresión. Casi constantemente las personas con una baja autoestima se están defendiendo, cualquier expresión o comentario las afecta por no sentir la seguridad que una autoestima adecuada les proporciona.

Por otro lado las personas con una buena autoestima se quieren y se aprecian a sí mismas y al estar mucho más seguras, no son tan vulnerables ante las posibles situaciones de conflicto. Y si éste se presenta, pueden reaccionar de un modo más adecuado, sobre todo porque al estimarse positivamente, les resultará más fácil “amar al/la prójimo/a”.

## **Afirmación**

Más allá del significado mismo de esta palabra que es poner firme, dar firmeza, en la sicología moderna se emplea el término para la acción de afianzar lo positivo de una persona. En este sentido cuando se hace para sí misma es un buen camino para la autoestima, y cuando se emplea con las semejantes es una posibilidad para que ellas se estimen a sí mismas, con base en la valoración que se le proporciona. En cualquiera de los casos es una herramienta valiosa para hacer aflorar ese lado bueno que hay en cada persona y permite crear un buen ambiente. De ahí la utilidad que tiene en la resolución de conflictos la afirmación.

Han sido muchos los momentos durante el trabajo en que se ha podido constatar las transformaciones que se generan en las personas cuando son afirmadas por alguien en particular o por el grupo. La disposición, el estado de ánimo y las acciones se transforman como por arte de magia y esto no es otra cosa que el valor incuestionable que tiene la afirmación en los/las seres humanos/as.

## **Confianza**

Actitud de tranquilidad y seguridad sobre algo o alguien, o incluso que una misma se portará o funcionará como se espera. Lo que no necesariamente tiene que implicar una coincidencia del comportamiento de la otra persona con el parecer que se pueda tener, pero comprende que no se debe sentir un ambiente de tensión u hostilidad.

Para estar en confianza se debe sentir seguridad y el mejor modo de lograrlo es brindándola a otras y sentirla hacia sí mismas. Un espacio de confianza facilita la resolución de conflictos y hasta brinda la posibilidad de evitarlos. Para que exista confianza es primordial la comunicación, darse la posibilidad de autoconocerse y conocer a las personas con que se relaciona. Debe existir la conciencia que las relaciones se establecen no para la denigración, ni la destrucción sino para el apoyo y la ayuda.

## **Prejuicio y el no respeto a la diversidad**

Esta diada de elementos juega un papel fundamental en los conflictos y como es lógico suponer, no para resolverlos, sino para generarlos e incrementarlos. Son aspectos negativos dentro de un conflicto.

### **Prejuicio**

Es una actitud negativa hacia un hecho, persona o cosa, siempre es un falso retrato, un estereotipo basado en generalizaciones e ideas subjetivas. Son bien conocidos los prejuicios raciales, religiosos, étnicos o hacia grupos mayoritarios o de minorías como es el caso de prostitutas, homosexuales y personas con SIDA. En todo caso un prejuicio indispone frente a algo o alguien, cerrando las puertas para conocer la verdadera realidad que se puede ocultar tras las apariencias y en muchos casos coloca a las personas en una posición de enfrentamiento, siendo un ingrediente para el conflicto.

En los talleres que se desarrollaron en la cárcel de mujeres de Quito, se recogieron algunos ejemplos de cómo el prejuicio genera conflictos. Uno muy significativo se presentaba hacia las extranjeras cuya condición económica dentro del centro muchas veces era más favorable que la de otras. Algunas

internas reaccionaban con rechazo, o se les enfrentaban sin mayores razones, generando disgustos innecesarios. Gracias a la superación de estos prejuicios se fue dando una integración entre extranjeras y nacionales, y las diferencias antes existentes prácticamente han ido desapareciendo.

## **El no respeto a la diversidad**

Conjunto de pensamientos y conductas que impiden la aceptación de situaciones o personas, en las o con las que no se congenia. El no aceptar que las personas o las cosas sean como a una no le gusta, puede ser motivo de conflicto. Es importante que se respete la diversidad, así como a las personas les gusta que se les respete.

En las cárceles de mujeres son relativamente frecuentes las actitudes de rechazo hacia las lesbianas, esto hace que personas maravillosas que están dentro de este grupo minoritario muchas veces adopten conductas no deseadas, como un modo de hacerse respetar en el medio.

## **El respeto**

Permite a las personas entender que cada persona es única e irrepetible, que tiene derecho a sus propios criterios, juicios y decisiones; que los intereses, deseos y necesidades son particulares; que las metas, propósitos e ideales ajenos no tienen que coincidir necesariamente con los propios; que la pluralidad es una condición real de la sociedad. El respeto acepta la posibilidad de los errores personales y de las otras, de las equivocaciones propias y de las demás.

La persona respetuosa sabe muy bien que corresponde a la condición humana las fallas, los errores y los desatinos, pero que en muchas ocasiones son más significativos el deseo de acertar y la buena voluntad que un resultado atinado, en todo caso las personas que los cometen serán siempre dignas de afecto y de respeto.

El respeto se fundamenta en la sencillez y la sensibilidad que facultan a las personas para aceptar su verdadera naturaleza, y en la flexibilidad que les permite acomodarse a ella. El respeto debe estar acompañado de la disposi-

ción para brindar apoyo al consenso en la toma de decisiones; de cordialidad para no supeditar jamás la simpatía al grado de perfección ajena; de entusiasmo, optimismo y constancia para permanecer firme en la búsqueda de la verdad; de responsabilidad para no olvidar el efecto social de los actos personales; de integridad para garantizar una pluralidad que construya.

El respeto se encuentra en el camino que conduce a la paz, en la senda que conlleva a la convivencia armoniosa, la simpatía, el afecto y el amor duradero. Significa valorar a las demás personas, aceptar y acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto es acoger siempre la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño.

El respeto exige un trato amable y cortés; es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. Es garantía absoluta de transparencia. Crea un ambiente de seguridad y cordialidad, permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de otras personas. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto reconoce la autonomía de cada persona y acepta complacida el derecho a ser diferentes.

El respeto es la consideración que podemos tener por algo o por alguien, incluyéndose una misma. Son todas las manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía. El respeto garantiza una vida en paz, incluso si no lo han tenido con nosotras, el hecho de ser respetuosas hace que no se incremente cualquier situación conflictiva.

En las cárceles desafortunadamente escasea el respeto, lo cual se convierte en motivo constante de generación de conflictos.

Puede recordarse que en la cárcel de mujeres de Quito, muchas internas se quejan pues cuando les corresponde hacer el aseo de su pabellón, tienen que enfrentar a compañeras que irrespetuosamente les pasan por los lugares que están limpiando. Otra forma de irrespeto se presenta con el trato que algunos guías tienen hacia las internas, abusando del poder, y considerando la condición de reclusas como algo denigrante, se expresan y comportan descomedidamente con ellas.

## El enojo

Estado de ánimo que suscita ira contra una persona o frente a determinada situación. La ira es el estado emocional que mueve a indignación y venganza. Es lógico pensar que tanto la ira como el enojo son sentimientos que generan estados negativos a las personas que los experimentan. Cualquier situación conflictiva que se enfrente con estos estados será mucho más difícil de resolver, puesto que así se presenta un bloqueo de las facultades para razonar adecuadamente.

Son muchos los casos en los centros carcelarios donde surgen sentimientos de ira y enojo frente a un conflicto y los resultados son de suponer: las implicadas no logran entenderse, muchas veces ni saben exactamente lo que están discutiendo, pero se da una descarga intensa de emociones que termina provocando ofensas y un incremento inevitable del conflicto.

## Responsabilidad

La responsabilidad es una actitud ante la vida, es la obligación moral de una persona ante otra, también ante las cosas. La palabra responsable viene de “responder”, es la facultad que le permite a las personas interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado.

La persona responsable es digna de todo crédito, se puede creer en ella y confiar en su palabra sin restricción alguna, sus actos responden íntegramente a sus compromisos. Siempre se esfuerza por hacer bien las cosas, sin necesidad de tener supervisión, recibir promesas ni ser objeto de amenazas. La persona responsable cuida de los detalles, ofrece garantías en los procedimientos, es amiga de lo óptimo y enemiga de la mediocridad.

Las irresponsabilidades son fuente permanente de conflictos y en el medio carcelario se ven a diario personas ofendidas o maltratadas por alguna irresponsabilidad. Por ejemplo, en la participación que se perseguía por parte de las compañeras detenidas, en el Proyecto *“Mujeres Detenidas. Acceso a la Justicia”*, se les otorgaban ciertas responsabilidades y el no cumplimiento de las mismas generaba conflictos en las relaciones entre ellas.

## Cooperación

Comportamiento o acto que se caracteriza principalmente por la voluntad de las personas implicadas de llegar a un resultado satisfactorio y beneficioso para cada una de ellas. La cooperación está determinada, por un lado, por la imagen que alguien se hace de la persona o grupo de ellas con las que va a cooperar. También está determinada por la representación o anticipación que se haga de la tarea misma, si es que está dispuesta a cooperar en dicha situación y de la finalidad que tenga el acto o actividad en que se dispone a cooperar; por consiguiente, la cooperación está relacionada con el comportamiento adoptado. Como es evidente en la resolución de un conflicto la cooperación es de mucha importancia, resultaría imposible solucionar un conflicto si las partes implicadas no deciden cooperar.

En una oportunidad se había presentado un problema en la cárcel de mujeres donde dos señoras se habían disgustado por un comentario que supuestamente había hecho una acerca de la otra. Ambas estaban molestas y ofendidas pero sólo una deseaba conversar para resolver el mal entendido, la otra parte no quería cooperar y más bien evitaba el encuentro. Pasaron ocho meses para que se solucionara la situación y esto sólo se logró porque se dio la cooperación para hacerlo, únicamente con una de las partes hubiera sido imposible.

## Valores

Se pueden definir los valores como el conjunto de ideas o creencias más o menos establecidas, que en cierta medida influyen en la elección de las personas sobre lo justo o injusto, lo bueno o lo malo, lo que se debe o no se debe hacer, lo que se prefiere o disgusta. Existen varios tipos de valores, entre ellos los morales, los religiosos y los valores materiales.

La relación entre valores y conflictos se establece a partir del reconocimiento que las personas tienen constantemente que tomar decisiones, realizar elecciones y en éstas los valores juegan un papel decisivo; pero sobre todo pueden ser fuente de conflicto, tensiones y estrés. Una detenida que dentro de sus valores el estar presa era algo malo, se había sumido en una profunda depresión y ésta era la forma de manifestar el conflicto en que vivía.

## **Flexibilidad**

Permite a las personas acomodarse fácilmente a las varias situaciones de la vida, a las exigencias de las circunstancias, a los requerimientos nuevos o a condiciones diferentes. La flexibilidad debe estar permanente en la persona, por cuanto en la vida todo está marcado con el sello del cambio. La intransigencia está en total oposición con el devenir de la existencia. Las personas flexibles ganan amigos/as con facilidad y saben conservarlos/as, siempre están dispuestas a convivir con las realidades concretas. Los contratiempos se toman como nuevas experiencias. Es la flexibilidad una postura que facilita la resolución adecuada de los conflictos y en muchos casos los evita.

## **Asertividad**

Característica de una persona que expresa con fluidez y sin ansiedad sus opiniones, intereses y emociones de una forma correcta y empática, sin negar los de las demás. Ser asertiva implica hacer respetar los derechos propios, respetando los derechos de la otra persona. Es por esta razón que la asertividad se ubica como un punto medio entre la agresividad y la pasividad. No hace falta que se agreda para ser escuchadas o respetadas, ni es bueno para evitar situaciones difíciles que se callen las opiniones o puntos de vista que se tengan, sólo porque sean diferentes. Se sabe que no resulta fácil ser asertivas, por ese motivo en este Manual se indica cómo desarrollar esta habilidad social.

## **Agresividad**

Es un concepto que se puede fácilmente identificar con el de violencia y en verdad está muy relacionado, pero se ha decidido explicarlo porque, para las personas que se interesen por trabajar la no violencia en las cárceles, una de las expresiones o cuestionamientos que se pueden encontrar con mucha frecuencia es que las personas tienen una agresividad innata; frente a esta situación es bueno estar prevenidas conociendo algunos aspectos referente al tema.

Los estímulos que desencadenan la conducta agresiva operan a través del sistema biológico en tres planos: genético, nervioso y bioquímico. Los genes influyen sobre la agresión humana. Desde el punto de vista nervioso se ha comprobado que determinados núcleos del hipotálamo (una parte del cerebro) desencadenan una conducta agresiva, es probable que ciertas conductas altamente agresivas lo sean por dificultades en la inhibición de los impulsos agresivos por parte de áreas de la corteza cerebral (otra parte del cerebro) cuya misión debe ser la de controlar estos impulsos. En cuanto a lo bioquímico, sin llegar a conclusiones definitivas, se han correlacionado algunos casos de niveles altos de la hormona testosterona con reacciones agresivas y violentas.

Tanto por razones biológicas como psicológicas, el alcohol desencadena respuestas agresivas frente a la provocación. Si bien los factores biológicos y externos como las toxinas pueden influir en la facilidad con que se desencadena la agresividad, los elementos psicológicos suelen ser determinantes. Así las experiencias ingratas y aversivas acentúan la disposición a comportarse agresivamente. Se trata del denominado principio de frustración y agresión. La frustración produce cólera y ésta puede originar la agresión. Ciertos episodios como el sufrimiento físico y los insultos personales pueden hacer estallar este principio dependiendo de aprendizajes previos y de las diferencias individuales. Las reacciones agresivas son más probables cuando se han vivido experiencias de agresión. El comportamiento agresivo puede aprenderse a través de la observación de modelos agresivos, por ejemplo padres violentos que modelan el empleo de la agresión como método para resolver los problemas. No solamente se encuentran estos ejemplos en el entorno familiar sino también en los medios de comunicación como ya se había señalado.

Las características de personalidad del sujeto intervienen como variables. Las personalidades antisociales acostumbra a presentar más elementos agresivos. También se incrementa la capacidad agresiva en casos de agitación sicomotriz o bajo el efecto del consumo de tóxicos. Una serie de factores ambientales y sociales pueden desencadenar o incrementar la agresión.

En cualquier caso que sea empleada una conducta agresiva se está irrespetando los derechos de la persona contra la que se ejerce. A pesar de los componentes genéticos, biológicos, bioquímicos y externos de la agresión, la condición de seres humanos permite modular, regular y controlar este tipo de conductas.

## **Pasividad**

constituye el otro extremo de la agresión. Es la falta de acción, oposición, colaboración o intervención, dejando obrar a las demás personas sin hacer nada, aunque se esté en desacuerdo con lo que sucede. Muchas veces esta forma de comportamiento se adopta para evitar situaciones difíciles en la confrontación con la otra persona o grupo de ellas, pero constituye una forma de agresión hacia sí misma, al no permitir que el verdadero yo se exprese.

Es fundamental hacer la distinción entre pasiva y pacífica; el primer estilo de conducta es anulación, mientras que el segundo es acción pero sin violencia.



## Actividades para el crecimiento personal

- Reflexione acerca de los conceptos antes señalados y encuentre otros ejemplos de la vida diaria en su medio o fuera de él, que sean demostrativos de la relación que ellos guardan con los conflictos.
- Haga un autoanálisis de cómo se expresan en usted misma los conceptos antes explicados.
- Encuentre aquellos aspectos sobre los que considera debe trabajar para lograr un mejoramiento personal.
- Establézcase un plan de cómo lograr ese o esos propósitos.

## **CAPITULO IV**

### *Métodos de manejo de conflictos*

**E**ste capítulo se explicarán los métodos con los cuales las personas pueden manejar en los conflictos. Se entiende por método el proceder más general de actuar y en los capítulos posteriores se especifican algunas técnicas, estilos y habilidades para el accionar más concreto.

## **Alternativas para el manejo de conflictos**

Existen varios métodos para manejar los conflictos. Lo que sucede es que no todos los métodos respetan a la otra persona y no todos siguen el camino de la no violencia. Además hay que tener en cuenta que cuando se trata de solucionar un conflicto debe pensarse en un ideal más alto, el cual es lograr la reconciliación verdadera con la otra persona o la otra parte. La solución al conflicto debe permitir y posibilitar el encuentro con la otra en cualquier momento de la vida. Por eso es importante buscar métodos que ayuden a lograrlo.

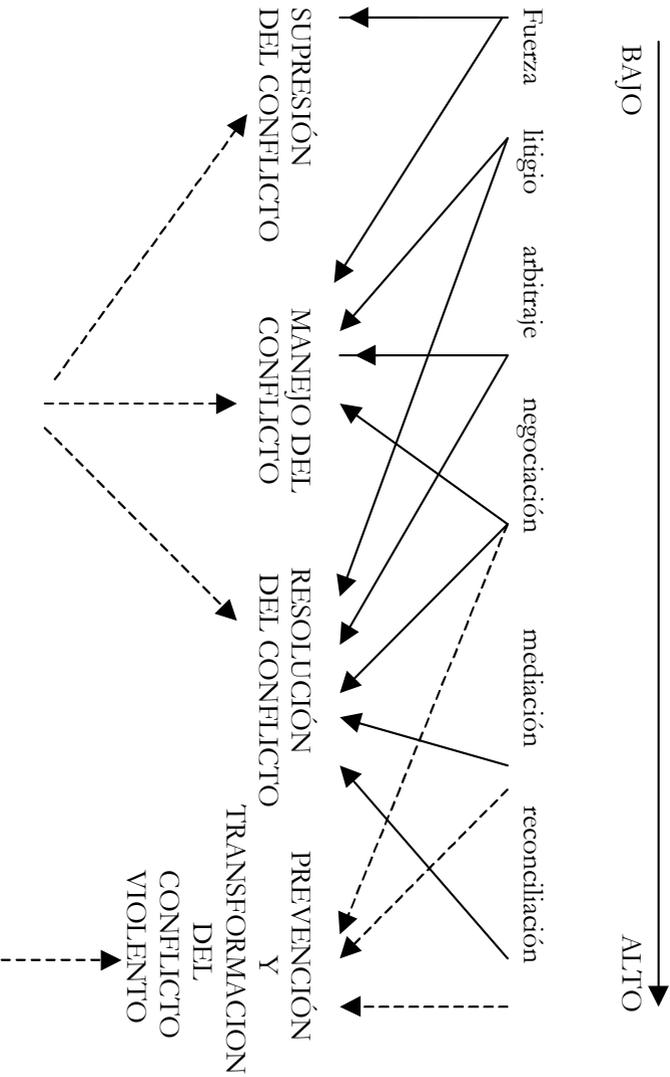
Observando la gráfica de la siguiente página se preguntará: ¿qué quieren decir todas estas flechas? Son los métodos o mecanismos usados en el mundo para el tratamiento de conflictos. Se pueden agrupar en: la fuerza, el litigio, el arbitraje, la mediación y la reconciliación.

### **La fuerza**

Es uno de los mecanismos más comunes de manejar los conflictos. Usando la fuerza se suprime el conflicto porque se ataca a la persona buscando destruirla, quitarla del camino y de esta manera la voluntad es la que se impone al final. Es como resultar siendo las ganadoras.

Se piensa que la persona es el problema. En otras palabras se ataca a la persona pero no se toca el problema.

Nivel de participación mutua en la búsqueda de una solución



(Tomado de Assefa)

## **El litigio**

Es ir a alguien de la “ley oficial” para encontrar una solución al problema. En este caso es un o una juez quien decide quién gana y quién pierde. La intervención de las partes en la solución de conflictos es pasiva, pues ellos no toman parte en la decisión. Además, lo que diga el juez o la juez es de carácter obligatorio, de manera que las partes quedan comprometidas en aceptar la decisión.

## **El arbitraje**

Las partes en conflicto escogen una persona de común acuerdo que les sirva de árbitro, en quien las dos confían que la decisión tomada es justa. El arbitraje puede ser obligatorio o no.

## **La negociación**

Las partes en conflicto son las que toman la decisión sin necesidad de una tercera. Este método tiene la limitación que no hay quien garantice que se cumpla el acuerdo, pues no hay testigos de esos acuerdos. La solución del conflicto depende del interés de cada una. Igualmente existe el temor que si no se cumple el acuerdo, la otra parte va a tomar represalias. También hay que añadir que en este caso la comunicación usada es indirecta. Se usan métodos de sacarle información a la otra parte. Es como una guerra psicológica. Es como tenderle trampa a la otra.

## **La mediación**

Es una negociación con la intervención de una tercera persona, aunque ésta no toma la decisión sino que facilita la negociación, ayuda a que las personas lleguen a una conclusión, a un acuerdo. ¿Cuál es el papel de la mediadora? Es equilibrar el poder. ¿Por qué? Porque cuando una de las partes tiene más poder que la otra no va a ser fácil que esté dispuesta a negociar con justicia.

## Reconciliación

En este caso se va más allá que en la negociación. Se tratan los asuntos específicos que han ocasionado el conflicto, en esto se parece a la mediación. En la reconciliación se busca cambiar actitudes, tener amistad, tener cooperación y reconocer la humanidad de la otra. También puede haber una tercera persona que ayude a las partes.

Observe que hay dos palabras en la parte de arriba del cuadro anterior, una a la izquierda y otra a la derecha, que dicen BAJO y ALTO. Esto se refiere a los niveles de participación de las partes que están en conflicto dentro de la búsqueda de una solución. Note que hay mecanismos que están más cerca al extremo que dice BAJO que al extremo donde dice ALTO. Por ejemplo, la fuerza se encuentra completamente en el extremo de BAJO. Esto quiere decir que la fuerza es el mecanismo donde la intervención de la otra no se da por ninguna parte. Es totalmente desconocida en la búsqueda de la solución.

Mientras que en la reconciliación, que se encuentra en el extremo ALTO, la participación de la otra en la búsqueda de una solución es bastante alta, porque es tenida en cuenta.

En la parte baja del gráfico se muestran los resultados de usar cada método. Así por ejemplo la fuerza suprime el conflicto; el litigio, el arbitraje y la negociación manejan el conflicto. El arbitraje, la negociación, la mediación y la reconciliación resuelven el conflicto y la negociación, la mediación y la reconciliación buscan la prevención y la transformación del conflicto violento.

El manejo del conflicto es algo que puede ayudar, sin embargo el conflicto sigue. Un juez o una juez puede manejar el conflicto, y también un mediador o una mediadora, pero la hostilidad entre las partes puede ser peor.

Para terminar la explicación del cuadro se ve que la supresión del conflicto, el manejo del conflicto y la resolución del conflicto pueden generar reacción en la otra parte, es decir son resultados reactivos. Mientras que en la prevención y transformación del conflicto violento es un resultado pro-activo, es decir que busca el encuentro con la otra.

En otras palabras:

- Hay diferentes métodos de tratar de resolver conflictos, pero en cada método usado se puede dar una participación alta o baja de la otra en la búsqueda de una solución.
- Si la persona participa en la búsqueda de solución a su problema, es más fácil que le funcione esa solución. La solución será más duradera que usando un método donde el grado de participación de las que están en conflicto es nulo o bajo.



## Actividades para el crecimiento personal

- ¿Cuál de los mecanismos anteriores es el que más ha usado?
- ¿Cuál de los anteriores métodos le llama más la atención? ¿Por qué?
- Complete las siguientes frases:

<b>Situación Conflictiva</b>	<b>Qué hago normalmente</b>	<b>Cómo me siento</b>
Cuando alguien le pone apodos a mi madre...		
Cuando alguien me echa la culpa por algo que no hice...		
Cuando alguien me empuja o me golpea sin motivo...		
Cuando alguien roba mi dinero...		
Cuando alguien me pone apodos y se burla de mí...		
Cuando alguien me manda a hacer lo que no quiero hacer...		
Cuando alguien habla a mis espaldas y dice mentiras acerca de mí...		

## **CAPITULO V**

*Habilidades, Estilos y Técnicas para resolver conflictos*

## **Algunas habilidades que ayudan a resolver conflictos**

### **Escuchar activo y dialogar**

Forman parte de una buena comunicación y quizá son el componente más noble de ella. Saber escuchar es mostrar receptividad hacia la persona con la que se dialoga. Si desea escuchar bien no olvide:

1. Mirar siempre a los ojos.
2. No interrumpir.
3. Demostrar con la postura de su cuerpo que está interesada en la comunicación que entabla. Oriéntese hacia la persona con la que habla. No muestre aburrimiento, cansancio, ni impaciencia.
4. No aconsejar.
5. Emplear el parafraseo, que no es otra cosa que repetir con sus palabras lo que la otra persona ha dicho para comprobar que se ha comprendido bien lo que quiere decir la otra persona. No olvide expresar también los sentimientos que ha percibido.
6. Resumir lo que se ha escuchado.
7. Hacer planteamientos serios para demostrar que se ha comprendido, cómo se siente o qué dice la otra persona.

Recuerde que tiene dos oídos y una sola boca. Resulta sensato que se hable menos y se escuche más.

## **El arte de negociar**

Se dice que la negociación es un pacto de poder, por medio del cual se logra que otras personas satisfagan las necesidades propias. En verdad los pactos efectuados por esta vía no son buenos para el diálogo, ni para resolver conflictos. En su lugar se sugiere la negociación de principios para la que deben ser tenidas en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Separar el problema de la persona.
2. Concentrarse en los intereses no en las posiciones.
3. Intente identificar criterios o valores objetivos.

Para mayor información sobre este tema véase más adelante el capítulo acerca de “La Negociación”.

## **Ser firmes**

Es un comportamiento en el diálogo, con el que se protegen los derechos propios, sin atacar los derechos de las demás. Constituye una buena forma de manejar las diferencias, no significa agresión ni sumisión.

## **Aplicar la contención**

Esta habilidad se refiere a algo que es muy necesario cuando se enfrenta un conflicto y es el poder contener las emociones que la otra persona puede estar expresando, que muchas veces resultan ofensivas e insultantes. Es realmente difícil contenerse en ese momento, pero de no hacerlo y dar riendas sueltas a respuestas igualmente emotivas, complicará irremediabilmente la situación. Para estos casos se necesita ser paciente y no dejarse involucrar en el terreno que está proponiendo la otra parte.

## **La colaboración**

Participe activamente en la búsqueda de soluciones, nunca le dé la espalda a un conflicto, porque con ello lo incrementará.

## **Atender a la estructura del conflicto**

Constituye una habilidad el saber delimitar el asunto, aclarar los intereses y concentrarse en las necesidades de las partes implicadas.

## **Saber replantear el conflicto**

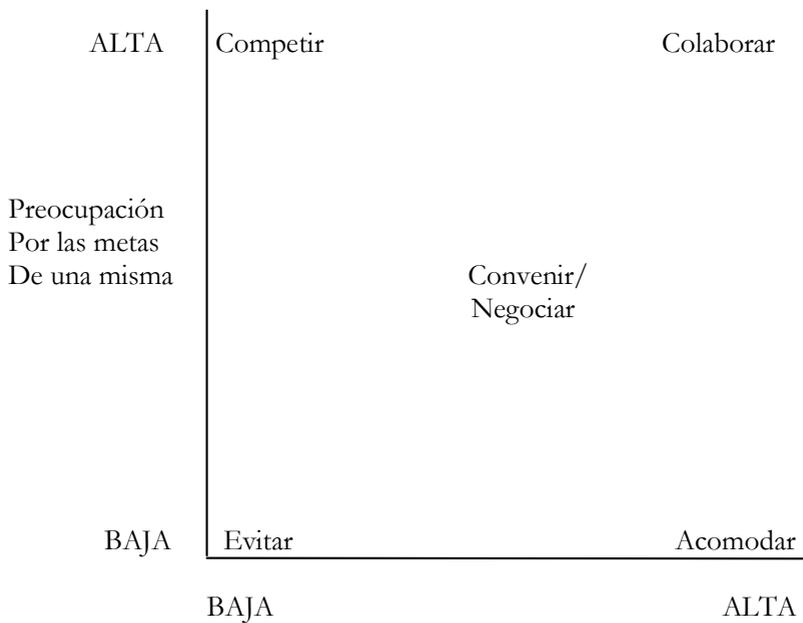
Resulta necesario una vez que hemos analizado detenidamente un conflicto volverlo a plantear, tomando en consideración todos los aspectos que en sus inicios no fueron tomados en cuenta.

## **Generar soluciones**

Ser creativas en las propuestas de alternativas que beneficien a ambas partes. Esta habilidad comprende el ser capaces de poner en prácticas las soluciones propuestas al conflicto y evaluarlas periódicamente para cambiarlas si fuera necesario.

## **Estilos de comportamiento preferidos en un conflicto**

Al encontrar una situación conflictiva, se puede responder de distintas maneras. Incluso, se tiende a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que se presenta un comportamiento, en medio de la familia, a menudo es diferente a la actitud que se asume cuando se dan problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos se tiene un estilo preferido. Algunas prefieren competir y buscar salirse con la suya a como dé lugar. Otras, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de las demás. Para entender mejor los estilos, se puede revisar el siguiente esquema que trata de la interacción entre dos posibles enfoques que se pueden tener en el conflicto, la preocupación por una misma, por lo que se desea, y la preocupación por la otra y sus deseos. De aquí se derivan cinco formas distintas de comportamiento.



Preocupación por las metas de las otras personas

(Tomado de Thomas y Kilman)

### **Competir**

Cuando hay mucha preocupación por los deseos propios, y no por los de la otra, el resultado es una actitud competitiva. Obtener lo que se quiere es el único criterio a seguir, y ya no se detiene a reflexionar sobre lo que quieren las demás personas.

### **Evitar**

Cuando se evade el conflicto a toda costa, y no se afrontan directamente los problemas, en el fondo se entiende que no importa ni lo que “una parte quiere” ni lo que “quiere la otra parte”.

## **Convenir o negociar**

Este estilo supone no dejar de preocuparse por lo propio, pero da margen a considerar lo que la otra quiere. Normalmente el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea, decidir cómo repartir el pastel. La solución exige que cada una ceda un poco, hasta llegar a un punto medio. Es como la costumbre de regatear en el mercado.

## **Acomodamiento**

Este estilo se implanta cuando no existe preocupación por lo propio, y solo se busca satisfacer los deseos de la otra. No se encara, sino que siempre se cede y se acepta lo que las demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.

## **Colaboración**

Colaborar es un fenómeno muy distinto a los otros estilos y es poco practicado. Se sugiere que es posible preocuparse y tratar de cumplir con los propios deseos y objetivos, y a la vez con los deseos y objetivos de la otra. Es el intento por encontrar una solución que permita que ambas se salgan con la suya. Mientras que “el convenir” busca dividir y repartir el pastel, la colaboración lucha por encontrar una manera de ampliarlo e incrementarlo.

En el fondo, en los diferentes contextos, todos estos estilos son válidos. Por ejemplo, si la causa de un conflicto no es importante, no valdría la pena omitirla para evitarlo. En cambio cuando algo es importante (puede ser una cuestión de principios o un objetivo considerable), conviene más aplicar un estilo competitivo que uno acomodativo. Lo difícil es saber cuándo corresponde aplicar un estilo u otro. Una pauta que se puede establecer es la siguiente:

**Cuánto más importante sea la relación, más importante será aprender a colaborar y a preocuparse por una misma y por la otra.**



# Actividades para el crecimiento personal

## Auto-examen con dichos o refranes

Las investigaciones en torno al conflicto indican que cada persona tiene un estilo preferido de comportamiento ante el conflicto. A continuación se presentan varios refranes que le ayudarán a identificar el estilo preferido en la contienda.

### Instrucciones

Dibuje un círculo alrededor del número en la escala que más corresponda a cómo usted actuaría en el caso sugerido por el refrán.

### Escala de valores

- 1 = Casi nunca actuaría así.
- 2 = Rara vez actuaría así.
- 3 = A veces actuaría así.
- 4 = Con frecuencia actuaría así.
- 5 = Casi siempre actuaría así.
- N = No estoy segura cómo actuaría.

Refrán	Valor
1. Al mal aire darle la calle	1 2 3 4 5 N
2. Vive quien vence	1 2 3 4 5 N
3. Mientras se gana algo, no se pierde nada	1 2 3 4 5 N
4. Más vale maña que fuerza	1 2 3 4 5 N
5. Más vale callar que hablar	1 2 3 4 5 N
6. Más vale pájaro en mano que cien volando	1 2 3 4 5 N
7. ¿Querellas? Huye de ellas	1 2 3 4 5 N

<b>Refrán</b>	<b>Valor</b>
8. Al son que me tocan bailo	1 2 3 4 5 N
9. Quien calla, otorga	1 2 3 4 5 N
10. Acomodarse al tiempo es de mujer discreta	1 2 3 4 5 N
11. Más ven cuatro ojos que dos	1 2 3 4 5 N
12. Agua que no has de beber, déjala correr	1 2 3 4 5 N
13. A la fuerza, con la fuerza	1 2 3 4 5 N
14. Más vale mal andar que coja quedar	1 2 3 4 5 N
15. Una mano lava la otra y las dos lavan la cara	1 2 3 4 5 N
16. Mejor es ser lobo que oveja	1 2 3 4 5 N
17. Es mejor no menear el arroz aunque se pegue	1 2 3 4 5 N
18. Ir contra la corriente no es de mujer prudente	1 2 3 4 5 N
19. Quien no oye razón, no hace razón	1 2 3 4 5 N
20. Entre lo suyo y mío, siempre hay un punto medio	1 2 3 4 5 N

### **Identificación de su estilo de comportamiento**

Para determinar su estilo de comportamiento ante el conflicto anote en el espacio en blanco con el valor que concedió a cada refrán. Suma el total para cada categoría. El estilo que obtenga el mayor puntaje será su estilo más habitual.

	REFRAN	RESPUESTA
COMPETIR	2.	_____
	9.	_____
	13.	_____
	16.	_____
	TOTAL	_____
ACOMODAR	5.	_____
	8.	_____
	10.	_____
	18.	_____
	TOTAL	_____

	REFRAN	RESPUESTA
EVITAR	1.	_____
	7.	_____
	12.	_____
	17.	_____
	TOTAL	_____
NEGOCIAR	3.	_____
	6.	_____
	14.	_____
	20.	_____
	TOTAL	_____
COLABORAR	4.	_____
	11.	_____
	15.	_____
	19.	_____
	TOTAL	_____

(Tomado de Lederach)

## Técnica del gui3n asertivo

En la relaci3n y comunicaci3n interpersonal se encuentra una gran fuente de satisfacciones, bienestar y gozo para la persona; pero tambi3n son fuente de tensiones y estr3s cuando 3stas se afectan o distorsionan, dando paso a la aparici3n de conflictos.

Muchas de las causas del estr3s se localizan en las relaciones interpersonales conflictivas que generan tensiones, ansiedades, resentimientos y agresividad. Estos conflictos, en ocasiones, tienen su origen en la distorsi3n de la comunicaci3n existente entre dos o m3s personas que impide que se expresen con claridad necesidades, sentimientos, deseos y propician la aparici3n de barreras, rechazos y agresiones entre las mismas.

Una comunicaci3n efectiva es aquella que evita la creaci3n de barreras entre las interlocutoras, tiene en cuenta las necesidades y sentimientos de ambas y

está centrada en las soluciones y no en los problemas. La comunicación asertiva es un buen ejemplo de esto.

Un comportamiento asertivo:

- Levanta las barreras al evitar culpar, sermonear o dañar la autoestima de las demás.
- Hace que la persona gane conciencia y asuma la responsabilidad de sus necesidades y sentimientos.
- Da a conocer a la otra persona cuáles son los sentimientos, deseos, agrados, desagradados y necesidades del emisor del lenguaje.
- Brinda a la otra persona la oportunidad de cambiar un comportamiento concreto como una forma de ayuda, sin dañar la relación.
- Está centrada en la solución y no en el problema.

A continuación se muestra la técnica de construcción de guiones asertivos que le ayudarán al enfrentamiento de situaciones interpersonales conflictivas y al desarrollo de habilidades para enfrentar éstas de manera asertiva.

## **Procedimiento**

La técnica del guión asertivo, que en su forma original fue desarrollada por Shraon Bover en sus sesiones de entrenamiento en asertividad, es presentada en esta versión que consta de cinco pasos:

### **1. Descripción de la situación problemática**

Se trata de describir, no evaluar, la situación conflictiva o problemática de la manera más objetiva posible teniendo en cuenta las personas implicadas, las necesidades que se están afectando, los sentimientos y emociones que la situación está provocando.

### **2. Construcción del guión**

A partir de la descripción de la situación problemática o conflictiva, se pasa al desarrollo del guión asertivo, el cual tendrá los elementos siguientes:

**Explicación:** planteamiento de la situación como se la ve, siempre de forma

descriptiva, evitando la evaluación o uso de términos calificativos y tratando de ser lo más objetiva posible.

**Sentimientos:** expresar los sentimientos que se generan en sí misma, asumiendo la responsabilidad por los mismos, es decir, no culpar a la otra persona y tratar de mostrar empatía por los sentimientos o situación de la otra parte.

**Necesidades:** dejar claro lo que se quiere obtener de la situación, en qué dirección se desea que ésta cambie o se modifique. Tratar de plantear el menor número posible de exigencias tratando de ser realista y teniendo en cuenta las necesidades legítimas de la otra persona. Reconocer si son necesarios los fallos y estar dispuestas a negociar.

**Consecuencias:** describir las consecuencias que pueden derivarse de la situación, una recompensa que usted ofrece a cambio, y en segundo lugar, la represalia que usted puede tomar si la otra se niega al cambio. Ésta siempre debe dejarse como último recurso, cuando ya se han agotado las posibilidades para negociar.

### 3. Práctica del Guión

El guión diseñado se puede practicar antes de su aplicación en la vida real, utilizando una dramatización (sicodrama) o bien individualmente, utilizando la práctica encubierta a través de la imaginación para lo que se seleccionará un lugar tranquilo y cómodamente sentada o acostada. Con los ojos cerrados la persona se imaginará, de la forma más real posible, las escenas del guión elaborado.

### 4. Aplicación en la vida real

Después de practicar durante un tiempo, una semana por ejemplo, y una vez que se sienta segura, puede pasar a la aplicación en la vida real, enfrentando la situación de acuerdo con lo practicado.

### 5. Retroalimentación

A partir de los resultados obtenidos, se reflexionará sobre la situación. Si los

hechos ocurrieron como se esperaba, puede felicitar a sí misma y reconocer cómo los resultados avalan el esfuerzo realizado.

## RECORDEMOS

Describe la situación problemática o conflictiva  
Construya el guión  
Practique el guión  
Aplicuelo en la situación real  
Retroalimentación

## EJEMPLO DE UN CASO

### Descripción de la situación

Una interna del pabellón “El Bosque”, acostumbra a quedarse dormida con el radio puesto a todo volumen, su vecina que mantiene buenas relaciones con ella, no puede dormir hasta altas horas de la noche, esta situación la abruma y se siente molesta, pero no quiere dañar las relaciones con ella.

### Construcción del Guión

**Explicación:** “Vecina, me gustaría hablar con usted sobre cierto asunto. El caso es que hace casi dos semanas que no puedo dormir bien, el alto volumen de su radio me desvela y me mantiene despierta durante gran parte de la noche, lo que me afecta durante el día en las actividades que hago”.

**Sentimiento:** “Usted es una buena vecina con la que mantengo excelentes relaciones, pero este asunto me afecta a tal punto que siento que puedo estallar en cualquier momento”.

**Necesidades:** “Si usted pudiese bajar el volumen del radio, escuchar su música un poco más baja...”

**Consecuencias:** “Yo le estaría agradecida..... (recompensa) (Si la otra se negara a la solicitud). En este caso, entonces tendré que recurrir a la jefa del pabellón para que intervenga en este asunto y ponga orden... ( represalia)”.

En el caso que las cosas no salgan totalmente como se esperaba, ver qué pasó, si en la planificación del guión hubo equivocaciones, no se fue realista, o bien qué falló durante la ejecución.

Para que pueda realizar con mayor precisión la retroalimentación, utilice como punto de referencia la siguiente lista de elementos del comportamiento asertivo, y evalúese después según la escala que se presenta al final.

Elementos del Comportamiento Asertivo:

- Lograr dominar o manejar la ansiedad, temores o tensiones que inhiben el comportamiento asertivo.
- Hablar en tono lo suficientemente alto ( sin gritar) y firme.
- No dar demasiadas explicaciones, ni disculparse innecesariamente.
- Expresarse con suficiente claridad para que la otra comprenda lo que usted desea (expresión clara y directa).
- Comunicar lo que siente, apoyándose con expresiones y gestos adecuados a lo que se trata de comunicar.
- Enfrentar directamente el problema, no utilizar técnicas de evasión.
- Reconocer los sentimientos, puntos de vistas de la otra persona y expresar este reconocimiento.
- Expresar con claridad lo que desea exactamente de la otra persona (lo que desea lograr a cambio).
- Evaluar el nivel de satisfacción con el comportamiento mostrado.
- Evaluar el nivel de satisfacción con la solución lograda.

## Tabla para evaluación del Comportamiento Asertivo

Situaciones o problemas	COMPORTAMIENTO					SOLUCIONES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### Instrucción

Describa el problema en la casilla de situaciones o problemas y evalúese de uno (1) a cinco (5) en las casillas correspondientes, según la siguiente escala:

- 1 = No Satisfactorio.
- 2 = Poco Satisfactorio.
- 3 = Regular.
- 4 = Satisfactorio.
- 5 = Muy Satisfactorio.

Adicionalmente hágase las siguientes preguntas:

- a) ¿Logré dominar mi ansiedad, temores y otras emociones paralizantes?
- b) ¿Mí tono de voz fue alto y firme?
- c) ¿Di demasiadas explicaciones de mi comportamiento o me disculpé?
- d) ¿Me expresé con suficiente claridad como para que la otra comprendiera lo que decía?
- e) ¿Me enfrenté realmente al problema?
- f) ¿Reconocí los sentimientos y puntos de vistas de la otra persona?
- g) ¿ Fui capaz de expresar este sentimiento?
- h) ¿Quedé satisfecha con el nivel de asertividad que mostré?
- i) ¿Quedó resuelto el problema?

A partir de esta evaluación, se obtiene información sobre los progresos obtenidos y qué aspectos debe seguir profundizando.

## **Técnica de comunicación: “El mensaje yo”**

Esta técnica constituye un recurso para manejar la comunicación que permite una confrontación sin ofender a la otra persona. Da la posibilidad de distinguir entre acusaciones y comunicación constructiva y honesta.

Hay dos facetas importantes de la comunicación constructiva que deben funcionar simultáneamente en un diálogo, para fomentar la cooperación en vez de la competencia. Por un lado la necesidad de apoyar a la otra, que se caracteriza por el escuchar activo y la habilidad de admitir cuando se está de acuerdo con algo que la otra dice, como en la técnica del parafraseo.

Cuando se practica el parafraseo la otra persona puede ver la capacidad que usted tiene para escucharla y entenderla. La otra persona en el conflicto sabe que se le respeta y que se le entiende, así se abre la comunicación. Es el primer paso para enfocar el conflicto como una situación donde las dos pueden ganar.

La otra faceta de la comunicación positiva consiste en la habilidad que se tenga para afirmar las emociones, preocupaciones y necesidades propias, o sea, expresarse en una forma constructiva y no defensiva. “El mensaje yo”, una técnica reconocida en la vida cotidiana de personas maduras y equilibradas, habla de cómo afecta el comportamiento de la otra persona.

### **“El mensaje usted”: una frase de acusación**

El “mensaje yo” es totalmente diferente del “mensaje usted” que tiene otro propósito y resultado. “El mensaje usted” se llama así porque usualmente comienza así con usted o tú, se habla de la otra como el problema. Ejemplo: “no sea tan necia”, “usted es muy delicada”, “usted tiene la culpa”, “¿no puede hacer nada?”

Con una frase así parece que se quiere culpar o acusar a la otra persona, por lo menos evaluar su comportamiento. Muchas veces incluye una exageración (“siempre es así”) o generalizaciones sobre su carácter (“es mala gente”); esto es negativo y hace que la otra persona se ponga a la defensiva, así se cierra la comunicación.

## **“El mensaje yo”: una frase de admiración**

No se deben negar las frustraciones y preocupaciones, pero ¿cómo pueden expresarse sin atacar? Aquí cabe “El mensaje yo” porque es precisamente una respuesta que enfrenta el comportamiento de la otra sin culpar o acusar. Es una forma de decir cómo le afecta lo que hizo la otra persona. Habla de hechos y sentimientos. No es para debatir aunque a veces la otra puede sentirse incómoda al escucharla. Como se da en las emociones, que son naturales e inevitables, no hay que decir quién tiene la razón.

Hay tres partes en el “El mensaje yo”:

“ME SIENTO...” (expresa emociones o sentimientos)

“CUANDO USTED...” (decir lo que hizo la otra persona, un hecho)

“PORQUE...” (efecto de tal comportamiento)

“El mensaje yo”, entonces, no juzga a la otra persona, más bien clarifica el problema porque es muy específico y se centra en emociones y hechos. Si se maneja bien “El mensaje yo” crea confianza y respeto mutuo, especialmente si lo usamos mientras apoyamos a la otra a través del escuchar activo.

### **Ejemplos:**

“Me siento frustrada, cuando usted no hace el aseo del pabellón, porque con eso nos vemos afectadas todas las compañeras que vivimos aquí”.

“Me siento nerviosa, cuando se altera y se comporta agresiva, porque puede dañar a la persona con la que se relaciona”.

Cuando aparecen este tipo de expresiones no significa que se acepta la culpa o que se está quejando, solamente que se acepta con honestidad cómo se siente. El propósito es enfrentar con amor lo que ha causado el problema.

## **El mensaje usted disfrazado: una frase de acusación**

Se puede usar una fórmula parecida para atacar con “el mensaje usted disfrazado”. Ejemplo: “cuando usted llega tarde a los talleres, siento que su compromiso con esta actividad está decayendo, pienso que esto es indicativo de

alguien que va a abandonar la actividad pues no veo su interés por las reuniones”. Esta frase empieza bien, pero de repente aparece un ataque. El mensaje yo sería: “cuando llega tarde a la reunión, me siento preocupada y no me gusta empezar hasta que estén todas las participantes”.

## **Procedimiento**

1. Repase los contenidos que aparecen en “El mensaje yo”, expresarse sin ofender.
2. Analice diferentes mensajes que usted haya dado o que se están presentando a diario a su alrededor. Trate de ubicar algunos mensajes dentro de situaciones conflictivas. Pregunte al que recibe “El mensaje usted” cómo se siente y observe cómo reacciona.
3. Revise al final de esta secuencia los principios de “El mensaje yo” y las tres partes antes expuestas, tome los ejemplos recopilados de “El mensaje usted” y trate de transformarlos en “mensajes yo”.
4. Distinga entre “El mensaje yo” y “El mensaje usted disfrazado”. Es fácil empezar bien, pero muchas veces se incluyen acusaciones indirectas cuando enfrentamos a alguien.
5. Practique “El mensaje yo” con las personas más allegadas. Si realiza la técnica en un taller puede hacer dramatizaciones.

## **Reflexiones y principios básicos**

- El juzgar se basa en el asumir. En cualquier conflicto, es imprescindible clarificar qué es lo que le preocupa o molesta, pero sin acusar a la otra persona. Se debe hablar de hechos y no de suposiciones.
- Cuando se inicia con una evaluación de la otra persona o con una exposición de su carácter, es natural que la otra parte se ponga a la defensiva.
- “El mensaje yo” es directo y honesto porque habla de los hechos y los sentimientos. Se corre el riesgo que la otra persona vaya a aprovecharse de usted cuando admita sus emociones y sea sensible, pero esto es nece-

sario para cambiar el ambiente.

- Si quiere controlar a la otra persona “El mensaje yo” no le servirá; pero si quiere clarificar el problema y buscar una salida mutua es una buena técnica, al lado del escuchar activo.
- Por el momento tal vez no le parezca, pero en el proceso “El mensaje yo” aumenta el respeto mutuo y la confianza porque es realista y honesto; entre más se practica, más impacto positivo puede tener.

## Técnica para el control de la ira

Esta técnica trata de contrarrestar el efecto negativo de la ira en el manejo del conflicto. las personas que se dejan llevar por la ira, que pierden el control, pueden actuar inadecuadamente y hacer cosas de las que después se lamentan. La ira puede no solo dañar la salud, sino también las relaciones interpersonales, generando conflictos y afectando seriamente su resolución.

Los siguientes factores parecen asociados a la ira: atribuciones, expectativas, auto-verbalizaciones, resentimientos, frustraciones, temores, ansiedad y otros. Éstos se mantienen reprimidos o se niegan, pero están ahí presentes, y en el momento menos pensado hacen acto de presencia y provocan un estallido. Vea brevemente algunos de éstos:

**Atribuciones:** se refiere a las razones que se atribuyen a los comportamientos de las demás personas y a los propios, es decir, las razones que se creen por la que las demás actúan en la forma en que lo hacen, así como las razones que se elaboran sobre el comportamiento propio. Ejemplo: “Fulana actúa de esa forma porque es una desconsiderada”. Cuando se hacen atribuciones sobre comportamientos inadecuados o faltas de otras personas se tiende a poner la responsabilidad fuera de sí misma y entonces se atribuye tal comportamiento a la suerte, al tiempo, a las demás personas, a las condiciones que la rodean y en general a otras circunstancias externas.

Se puede ver fácilmente como las atribuciones contribuyen a la aparición del estallido de ira. “No hace lo que necesito, pues es una mal agradecida”, “por culpa de ella me enviaron al calabozo”, estas y otras atribuciones similares

aparecen en el medio carcelario como antecedentes de un estallido de ira.

## **Expectativas**

Se refiere a lo que se espera de cómo deben o tienen que ser las cosas o el comportamiento de las personas y cuando no sucede así puede responderse con irritación, agresividad y situaciones de conflictos.

## **Auto-verbalizaciones**

Se refiere a las cosas que se dice una misma acerca de las situaciones, la apreciación de las cosas que se piensa se le están haciendo y otros. Ejemplo: “Ella me quiere hacer daño, yo lo sé”, “el guía la tiene cogida conmigo”. De manera indirecta se desplaza la ira sobre otras personas u objetos ajenos a la situación, pero que en un momento determinado sirven como catalizador.

## **Procedimiento para el control de la ira**

1. Lo primero es tratar de contenerse y no explotar. Una vez que el estallido se produce resulta casi imposible controlarse.
2. Para contenerse, pruebe respirando lenta y profundamente 4 ó 5 veces, estire el cuerpo y a continuación trate de relajar los músculos.
3. Si a pesar de lo anterior siente que aún le cuesta trabajo contenerse, retírese y ensaye algunas de las siguientes estrategias:
  - a. Escriba una carta dirigida a la persona sobre la cual recae su ira, ponga todo lo que usted siente y después rómpala, pero guarde los pedazos. Deje pasar unos días y retome la carta, de seguro se sorprenderá de las cosas que se pueden decir cuando se está bajo el efecto de la ira.
  - b. Imagine que tiene a su lado sentada en una silla a la persona con la que se siente molesta, dígame todo lo que siente; prosiga el ejercicio hasta sentirse aliviada.
4. Si ninguno de los procedimientos anteriores le ayuda, pruebe entonces

llamando a una amiga de confianza y pídale sencillamente que la escuche, hable sobre el asunto que provocó su ira hasta sentirse aliviada.

5. Utilice la energía que circula en ese momento por su organismo en algo útil; por ejemplo: haga ejercicios físicos, haga el aseo de su celda, arregle sus cosas, en fin trate de canalizar esa energía en alguna actividad provechosa.
6. Trate de ponerse en contacto con sus propios sentimientos y emociones, adopte la costumbre de analizar y reflexionar acerca de lo que la irrita o altera, tal vez descubra que su ira se deba a que se encuentra resentida con tal persona porque en una ocasión le dijo o le hizo algo que usted consideró como agresivo o molesto, o porque estima que se está comportando de esa forma por querer perjudicarla, o sencillamente las cosas no se le están resultando como lo esperaba o deseaba.
7. Es importante no dejar de verificar asuntos que provocan molestias, malestar, irritación o simplemente dejar sin discutir con la persona que le provoca enojo; o el asunto o el problema en cuestión. Hay que disponerse a enfrentar la problemática de manera constructiva, evitando las acusaciones o agresiones y mostrando disposición para resolver el conflicto y encontrar una solución. Hable con la persona en cuestión, si resulta que tiene la razón reconozca que se equivocó. Exponga sus puntos de vista evitando calificativos como estúpida, boba, entre otras; describa sencillamente cómo aprecia la situación, exponga cómo se sintió, y diga de manera clara lo que usted desea. Recuerde que lo más importante no es tener la razón, sino ser razonable.
8. Para aprender a “desconectar” los mecanismos que provocan la explosión de ira, retome varias situaciones en las cuales no pudo controlar su enojo y entonces trate de identificar las causas de su enojo, ¿habían cuestiones ocultas (emociones reprimidas o resentimientos)?, ¿cuáles atribuciones usted achacó a la otra persona?, ¿cuáles eran sus expectativas?, ¿qué tipo de autoverbalizaciones predominaron en usted?, ¿cuál era su estado físico?, ¿adoptó una postura agresiva?, ¿gritó y movió sus manos delante de las narices de la otra persona?
9. Imagínese cómo en cada una de esas situaciones pudiera aplicar lo

aprendido para aplacar la ira.

Si en los primeros ensayos no logra aplacar la ira , no desmaye, prosiga los intentos y verá cómo logra adelantarse al estallido y evita ser presa de la misma.

## **Técnica para trabajar “La flexibilidad”**

Esta técnica persigue revisar la conducta ante los conflictos, orientada a que una actitud de flexibilidad ayuda en la búsqueda de soluciones.

### **Procedimiento:**

- 1 Comience revisando el concepto de flexibilidad y relaciónelo con los conflictos.
- 2 Reconozca también cómo una actitud inflexible ante la vida expone a la persona ante los conflictos y aleja la posibilidad de resolverlos.
- 3 Trate de encontrar ejemplos de la cotidianidad, donde se manifiesten estos tipos de comportamientos (flexibilidad e inflexibilidad).
- 4 La flexibilidad se demuestra de manera concreta a través de actitudes positivas. Maneje algunas de estas actitudes haciendo pensar a las destinatarias en cuanto a las circunstancias actuales o particulares que permiten o impiden la manifestación de estas actitudes:
  - Acomodarse a realidades cambiantes (realidad carcelaria).
  - Aceptar sin enojos el cambio de decisión de una amiga.
  - Admitir que no todo el mundo piensa de la misma manera.
  - Tener apertura hacia el cambio.
- 5 Si individualmente ha valorado la flexibilidad y está dispuesta a convertirse en una persona flexible es necesario establecer compromisos concretos. Escriba exactamente las actitudes de flexibilidad que demostrará durante la próxima semana como miembro de:

El grupo familiar: .....  
Su pabellón: .....  
La sociedad: .....

6 Las actitudes positivas exigen un esfuerzo continuo y la verificación constante de su cumplimiento. Diariamente y al final de la semana examine de qué manera cumplió sus compromisos personales:

- Si los cumplió de manera óptima o satisfactoria merece una sincera felicitación
- Si los cumplió parcialmente es un buen comienzo
- Si los cumplió deficientemente o no los cumplió. ¡Cuidado! Hace falta un mayor esfuerzo

En todos los casos mejore su entusiasmo y no se desanime. Refuerce sus compromisos.

### **Ideas para profundizar:**

- La flexibilidad exige actitudes de servicio, generosidad y eficiencia.
- La intransigencia se haya en clara y total contravía con el devenir de la existencia.
- La persona flexible siempre está dispuesta a convivir con las realidades concretas aunque en su imaginación sea dueña de mil fantasías diferentes.
- La persona flexible gana amigos/as en todas partes y sabe conservarlos/as.
- La flexibilidad es una condición necesaria para la resolución de conflictos.

## Técnica de búsqueda de solución a los problemas

Los problemas son elementos consustanciales a la vida. Resulta prácticamente imposible concebir la existencia de cualquier persona sin la presencia de problemas a los cuales ésta tenga que darles respuestas. Una situación problemática es cualquier situación para la cual no se tiene una solución. Visto de esta forma, el problema se puede presentar en cualquier esfera de la vida y por tanto “el problema no es el problema en sí, el problema es la búsqueda de la solución”.

Una de las características de las personas que enfrentan exitosamente el conflicto, es la de desarrollar una actitud de solución de problemas, es decir de búsqueda de soluciones, mientras que las personas que manejan el conflicto ineficientemente por lo general, en vez de buscar soluciones buscan culpables, se lamentan y se centran en sus reacciones emocionales.

A la solución de una situación problemática contribuye notablemente la forma en la cual se enfrenta y responde ante el problema. Se puede sentir amenazada y entonces evadir el problema, o enfrentar de manera defensiva, o bien ver la situación como un reto que le instiga a poner en tensión sus recursos y busca posibles opciones de solución.

Resumiendo, la persona se puede quedar fija en el problema o puede desarrollar una actitud de búsqueda de la solución. A veces se desarrolla cierta rigidez que se apoya en determinados valores, creencias, actitudes hacia las cosas o a las personas, que no le dejan ver las posibles alternativas de solución.

En no pocas ocasiones la búsqueda de una solución perfecta o ideal impide la adopción de una solución alternativa, sin ese grado de “perfeccionismo” deseado, pero que en alguna forma puede contribuir a mejorar la situación y brindar cierta solución al problema.

No siempre la dificultad para buscar la solución se encuentra en alguno de los elementos planteados y ocurre que el impedimento está en la falta de habilidad para seguir alguno o todos los pasos lógicos implicados en la solución de un problema. Así se puede presentar déficit en:

1. Identificar el problema.
2. Precisar en qué forma se está contribuyendo a la existencia del problema.
3. Generar alternativas posibles de solución.
4. Evaluar las alternativas.
5. Instrumentar y aplicar las alternativas seleccionadas.
6. Evaluar los resultados.

## **Procedimiento**

Vea el siguiente método para buscar resolver problemas, que implica recorrer las etapas que llevan a tomar una decisión y su ejecución, es decir, a encontrar la respuesta eficaz para la situación que está resultando problemática.

### **Primera etapa: identificación del problema**

Esta etapa es la base de todo el proceso. Si falla o es inadecuada, todo el proceso falla (esto no significa que las otras etapas se puedan descuidar). Identificar el problema implica definir el problema, es decir, delimitar cuál es el problema, la situación ante la cual no se tiene o se está dando una respuesta eficaz.

Es muy importante en esta etapa poder realizar una diferenciación entre las causas y los síntomas del problema. Su confusión no contribuye a la solución. También resulta necesario esclarecer las necesidades (los qué y los por qué), los objetivos (para qué), las acciones pertinentes para satisfacer estas necesidades (lo que hay que hacer) y la anticipación de los logros esperados (lo que se busca obtener). Todas estas categorías surgen y adquieren sentidos a partir de la conjugación de esta relación.

A veces el problema no está tanto en la necesidad, sino en el objetivo, por ejemplo: puede suceder que se tenga necesidad de un artículo de vestir, supongamos que sea un par de zapatos, pero el problema está en el objetivo ya

que se desea un par de zapatos específicos, no cualquier par de zapatos.

## **Segunda etapa: análisis de nuestras respuesta**

Se trata de realizar un análisis de cuál o cuáles son las respuestas propias ante el problema. Muchas veces estas respuestas agudizan las dimensiones del problema o la mantienen fija, inmovilizada en una situación problemática.

En el análisis de las respuestas se pueden identificar:

- Lo que se hace o se deja de hacer.
- Cómo se responde.
- Cuál es el estado emocional.
- Qué se quiere o considera como aceptable para ver la situación como resuelta.

Es importante abordar este análisis buscando cuál es la parte de responsabilidad que le toca en el asunto, así como las consideraciones que le impiden actuar de otra forma y la hacen actuar como lo hace. Es posible que a partir del análisis realizado hasta este momento, se llegue a una reconceptualización del problema.

## **Tercera etapa: consideración de las alternativas**

A partir de la precisión del problema y del reconocimiento del posible papel que se está jugando en su mantenimiento, así como de la posible reconceptualización del mismo, se enfrenta en esta etapa con la generación de alternativas posible de solución al problema que se aborda. Para la generación de alternativas que pueden ser empleadas para seleccionar, entre ellas, aquellas que resulten más eficaces o la más eficaz para dar respuesta al problema que esté valorando es necesario romper con las barreras que representan las propias inhibiciones, auto-censuras y la tendencia a actuar a partir de modelos conocidos o que resulten menos riesgosos; y entonces poder así desencadenar la imaginación creativa.

A los efectos anteriores puede emplear en esta etapa la estrategia conocida como “lluvia de ideas” y que tiene como requisitos generales para su empleo las siguientes fases:

a. Fase de generación de ideas

En la fase de generación de ideas se ha de partir del principio que lo principal es elaborar ideas que resulten eficaces para la solución del problema en cuestión. Debe suprimirse todo juicio crítico o valorativo que pueda inhibir la imaginación creativa y por lo mismo la generación de ideas. Mientras más ideas mejor, no importa que éstas puedan parecer algo disparatadas o excéntricas o que puedan parecer poco novedosas, ya que no se trata en sí mismo de crear, sino en encontrar aquellas que puedan resultar eficaces como ya se ha señalado.

Esta fase culmina con la confección y revisión del listado de ideas (eliminar aquellas que se repitan o sean susceptibles de combinar) que aporten sugerencias generales para manejar el problema.

b. Fase de valoración:

En la fase de valoración de las ideas se lleva a cabo el análisis crítico de la lista de alternativas elaborada y éstas se clasifican en dos grandes grupos:

- Alternativas que tienen una utilidad práctica directa, las cuales a su vez pueden ser subdivididas:
  - i. Las alternativas de aplicación inmediata
  - ii. Alternativas que requieren mayor profundización
  - iii. Alternativas que brindan nuevos enfoques al problema
- Alternativas erróneas con pocas posibilidades de ser aplicadas

Se tienen así definidos los posibles cursos de acción que en primer lugar se encuentran en alternativas de acción inmediata.

## **Cuarta etapa: evaluación de las alternativas**

En esta etapa se pasa a la valoración de las alternativas, pesando las consecuencias de los distintos cursos de acción, con miras a poder optar por una de las alternativas de solución que ofrezca mayores ventajas y menos inconvenientes (costo-beneficio).

Para tales efectos se puede utilizar la llamada hoja de valoración de consecuencias, que se puede construir con una hoja de papel corriente dividida en forma de T. En la parte superior se pone el nombre de la alternativa que se valora, en el lado izquierdo un subtítulo: Consecuencias positivas-puntaje, y en el lado derecho otro subtítulo: Consecuencias negativas-puntaje.

Las consecuencias tanto positivas como negativas, se valoran en función de los costos-beneficios que el curso de acción pueda tener para sí misma u otra persona y el puntaje se puede otorgar en función de criterios que tenga en cuenta la probabilidad de ocurrencia de esas consecuencias. Por ejemplo, si la probabilidad es a corto plazo (resuelve el problema inmediatamente, pero puede crear otro a largo plazo) se puede asignar un punto, si es a largo plazo (el problema queda resuelto a más largo plazo pero definitivamente) se asignan dos puntos. Si los resultados pueden obtenerse sin implicar a otras personas, se puede otorgar dos puntos. Si se requiere implicar a otras personas se asigna un punto.

Así aquellas consecuencias que ofrecen más beneficios que costos son aceptadas y ordenadas según los puntajes, y aquellas en que los puntajes de costos fueron mayores que los beneficios serán desechadas.

## **Quinta etapa: aplicación y evaluación de resultados**

En esta etapa se trata de pasar a la acción y aplicar la alternativa seleccionada, evaluando sus resultados, es decir, si permite dar respuesta a la situación problemática con el menor costo posible.

A veces esta etapa de ejecución requiere de cierta preparación, es necesario que pase a la acción teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para ello. Si el curso de la acción puesto en práctica no satisface el logro de los objetivos, entonces se puede ensayar con otra de las alternativas evaluadas

como posibles en la cuarta etapa; y si ninguna de estas satisface aún los objetivos propuestos se puede retroceder hasta la tercera etapa y trabajar con las alternativas que fueron clasificadas anteriormente.

## **Estrategia para la clarificación de valores**

La contradicción en las orientaciones valorativas, la confusión o indefinición de valores ante las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, pueden convertirse en fuentes importantes de conflictos. Por ejemplo piénsese en situaciones como las siguientes:

1. Una mujer de 50 años de edad, que entra a la cárcel, se encuentra casada hace 20 años con un hombre al cual admira y respeta. Con él ha constituido una familia con dos hijos. Esta mujer se encuentra de pronto en la situación de estar perdidamente enamorada de un joven guía, quien le pide que defina su situación emocional y formalicen su relación.
2. Una persona quien ha venido desempeñando de manera honrada y eficiente su labor por más de 20 años. Se le presentan problemas financieros que le urge resolver y una de las trabajadoras del almacén en que labora, le propone sustraer cierta cantidad del producto, el cual se puede vender a un precio bastante alto y todo esto con un riesgo mínimo, pues pueden anotar esta partida a la cuenta de una construcción que se está efectuando por la empresa y a la cual el almacén le suministra los materiales necesarios.
3. Una joven mujer con apenas un año de casada, tiene que enfrentar la situación de su esposo que producto de una operación, a partir de un accidente automovilístico, sufrió la amputación de la pierna derecha y además por daños en la columna vertebral ha quedado impotente.

En todos estos casos resulta evidente que el sistema de valores de las personas y el conocimiento o conciencia del valor en juego influirá en la elección que se adopte y en el nivel de tensión y estrés que ellas experimenten durante el proceso de toma de decisión, el que seguramente será elevado si sus orientaciones valorativas entran en conflicto.

## Procedimiento

1. Reflexionar acerca del tema de los valores y su relación con los conflictos.
2. Seguir una estrategia para ayudar a clarificar sus valores, la que se le presenta por medio de situaciones para su valoración y reflexión.

### Primera situación

Sucede que una adolescente a quien la madre por encontrarse enferma, envía al pueblo a buscarle una medicina, de regreso a su casa se encuentra con que el único puente que comunica la zona de la farmacia con su barrio, se había dañado producto de un accidente y va a permanecer cerrado durante todo ese día y parte del siguiente. Dada esta situación, la joven decide hablar con Pepe el barquero, para ver si la ayuda a cruzar la laguna que se interpone y bordea todo el pueblo, siendo el único punto de acceso el puente mencionado. La joven habla con el barquero le explica la situación, planteándole la necesidad de regresar a su casa, que está oscureciendo y su madre se encuentra enferma y sola; además ella no desea preocuparla con sus ausencias. El barquero la escucha y le responde que él puede llevarla pero que el viaje le costará cinco dólares. La joven solamente trae un dólar y le solicita a Pepe que por favor la lleve y que en otra ocasión le pagará el resto.

El barquero mira fijamente a la joven y le responde que el pago tiene que ser de inmediato; pero que si no tiene dinero le puede pagar teniendo relaciones sexuales con él. La joven indignada se aleja del lugar pensando cómo puede hacer, porque cada vez se va haciendo más tarde y no existe otra vía para regresar a la casa que no sea el barquero; estando en sus meditaciones se cruza con el farmacéutico, lo aborda y después de contarle su situación le pide que le preste los cuatro dólares necesarios para completar la paga del barquero. El farmacéutico le dice que lo siente mucho pero que el tiene por norma no prestar dinero que él ha tenido que trabajar muy duro en su vida y que nunca nadie lo ayudó, ¿por qué él tenía entonces que ayudar a alguien?

La joven desolada regresa donde el barquero quien al verla le dice: “¿tiene el dinero?, de lo contrario ya sabe...”, la joven acepta y tiene relaciones con Pepe. Al llegar a su casa la madre ve que la joven ha llorado y se encuentra triste, le pregunta que si algo le pasó y la joven le cuenta todo lo sucedido,

ante lo cual la madre le dice múltiples improperios y le propina una buena tanda de golpes, pues considera que lo que su hija ha hecho es una inmoralidad...

Sobre la historia anterior, reflexione y señale:

- a. ¿Cuáles son las personas que según su punto de vista, tiene los valores más adecuados? (Poner en orden descendente).
- b. Identifique los valores según los cuales cada uno de los personajes efectuó su elección y definió su comportamiento.
- c. ¿Con cuáles de estos valores está de acuerdo y con cuáles no? Argumente su respuesta.
- d. ¿Cuáles de estas elecciones hubieran sido para usted conflictivas?

### **Segunda situación**

Escoja diez de las reglas o normas que usted considere de gran importancia en la regulación de las relaciones entre las personas dentro de la realidad de la cárcel (pueden ser reglas que representen valores morales o personales), escríbalas en una hoja de papel, ordenándolas de 1 al 10 según el grado de importancia que le asigna a cada una de ellas (el 1 sería la más importante, y así en este orden hasta llegar al 10). Ahora suponga que le han dado la posibilidad de cambiar cualesquiera de estas reglas a partir del 10, tantas como desee y poner otra en su lugar, en cada caso argumentar:

- a. ¿Por qué cambió la regla en cuestión (razones)?
- b. ¿Por qué estableció la nueva regla?

Este ejercicio le ayudará a reflexionar y clarificar los valores a los que usted se adscribe y que en cierto modo regulan sus relaciones con las demás y su grado de flexibilidad para modificar los mismos si esto resultara necesario.

## Tercera situación

Haga dos listas, una con cosas materiales que usted posee y la otra con cosas no materiales, pero que considera importante (por ejemplo: apoyo, amor, amistad, entre otras).

Ahora con las listas en sus manos, conteste las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuáles de las cosas que aparecen en esas listas las considera indispensables para vivir? Argumente.
- b. ¿Cuáles no las considera indispensables para vivir, pero siente que las necesita para ser feliz? Argumente.
- c. ¿De cuáles de estas cosas pudiera prescindir y de cuáles no? Explique las razones.

No desprecie estos ejercicios y hágalos cuidadosamente, al final habrá ganado una mayor conciencia de cómo los valores influyen sobre sus elecciones, sus relaciones con las demás, así como cuáles de ellos le han provocado o le pueden provocar conflictos.

## Método de los cuatro pasos en la resolución de conflictos

Esta estrategia fue elaborada por Daniel Dana, en *Cómo pasar del conflicto al acuerdo*, y está diseñada para resolver conflictos de una forma breve y rápida, según los pasos recomendados y las indicaciones que a continuación se detallan.

### Procedimiento

#### Pasos a seguir:

1. Buscar tiempo para conversar.
2. Escoger el lugar apropiado.

3. Dialogar.
4. Establecimiento de acuerdos.

### 1. Buscar tiempo para conversar

Cierta vez dijo un sabio: “la ausencia de comunicación es la esencia del conflicto”. No cabe duda que ninguna solución es posible sin comunicación. El primer requisito, y fundamental, es buscar un momento en el cual se pueda dar la comunicación. Es probable que usted se encuentre con personas que desconozcan este método, por eso es importante convencerlas de la idea que se trabaje el conflicto, sin que esto constituya una incitación a la “batalla”. Muchas personas prefieren evitar ese momento para no pasar malos ratos, en esos casos es necesario invitar al diálogo transmitiendo un sentir de confianza y seguridad bien alejado de tensiones y hostilidad.

Lo único que usted le pide es que entablen una conversación encaminada a llegar a un acuerdo con respecto a ciertos asuntos que le preocupan. Hay poco que perder y mucho que ganar. Cerciórese que la otra persona se compromete explícitamente a no abandonar el recinto hasta que expire el tiempo convenido, aunque crea que es inútil seguir dialogando. Solamente podrá concluirse la reunión por acuerdo de ambas participantes.

### 2. Escoger el lugar apropiado

En este paso debemos seleccionar el sitio y la hora para el diálogo, debe establecerse un ambiente adecuado para que la comunicación sea eficaz. El sitio debe ser un lugar privado, donde no sean interrumpidas. Es importante evitar llamadas telefónicas o llegadas de otras personas. Se deben eliminar todas aquellas cosas que puedan constituir distracciones. Es recomendable escoger un lugar donde ninguna de las implicadas se sienta en su propio terreno.

**Comodidad física:** todo lo que incomode a las personas en el momento que se comunican provocará distracción. No es aconsejable servir alimentos durante la reunión, aunque es bueno mantener cerca alguna bebida no alcohólica.

**La duración:** es un factor crucial, se necesita disponer de tiempo suficiente para llegar al final. No conviene iniciar el diálogo si de antemano supone que deberá interrumpirlo.

**La reserva:** es necesario respetar el carácter privado de los asuntos que se traten durante la reunión. Los rumores complican el conflicto y no lleva al éxito. Si fuera necesario comunicar los resultados no hay que revelar los detalles.

**El momento apropiado:** la hora del día y el día de la semana puede influir en la disposición que se tenga, en la atención que se ponga y en la creatividad para la búsqueda de soluciones. Se debe escoger el momento en que ninguna de las dos partes esté demasiado cansada o preocupada por otras cosas.

### 3. Dialogar

Tal vez éste sea el paso más importante del método. Los anteriores hacen posible la reunión y en cierta forma condicionan el éxito; pero se determina por la forma y calidad del diálogo, si se logra que haya un cambio de actitud pasando del enfrentamiento a la cooperación. Los momentos del diálogo son:

- a. La introducción: siempre debe comenzar manifestando su aprecio. Seguidamente establezca las reglas cardinales. Plantee el problema e invite a opinar.
- b. El diálogo: durante el diálogo se deben cumplir dos tareas:
  - Hacer que tanto usted como la otra persona permanezcan comprometidas activamente.
  - Reforzar los gestos conciliadores de la otra persona, que son los comportamientos espontáneos, generalmente verbales, a través de los cuales se muestra vulnerabilidad y tenga los mismos gestos cuando crea que puede hacerlo con sinceridad.
- c. El proceso esencial: es la clase de comunicación que se necesita para manejar las diferencias con eficacia y resolver el conflicto.

Fallas más frecuentes durante el proceso esencial:

- Hablar de temas que no tiene importancia para la reunión.
- Hablar de otras personas, como si sólo ellas tuvieran la clave para solucionar el problema.
- Contar chistes.
- Darse por vencida, expresando desesperación.
- Permanecer en silencio todo el tiempo.

Cuando esto ocurre se debe encausar la conversación. Esté consciente que la otra persona no conoce estos recursos, quizá la critique y la culpe, tal vez diga cosas que le parezcan injustas o incorrectas. Al verse atacada por esos comentarios puede sentir la necesidad de contra-atacar. Al fin y al cabo usted es humana y puede experimentar tanto resentimiento hacia la otra persona como ella hacia usted. Puede expresar estos sentimientos pero cuide, con base en el conocimiento previo que brindan estos métodos, de no dañar la comunicación. Esté presta para reforzar el más mínimo gesto conciliador en la otra persona.

- d. El desarme: se produce cuando ambas partes cambien la actitud “usted contra mí”, por la de “nosotras frente al problema”, en busca de soluciones. Si por alguna razón una reunión no basta para llegar al desarme, no se de por vencida, proponga otro encuentro. A veces esperar un poco de tiempo después de un diálogo fallido, brinda la oportunidad de hacer concesiones sin “quedar mal”. Después de un tiempo prudencial los gestos conciliadores se pueden justificar por haber tenido tiempo para pensar.

El desarme es para muchas personas la parte más sorprendente del método. El cambio de actitud que aquí se debe lograr hace que ambas partes dejen de luchar la una contra la otra para unirse en contra del problema. El instinto de defensa, la desconfianza y el espíritu de venganza desaparecen. Ambas partes están dispuestas a unir esfuerzos y buscar conjuntamente el mejor camino.

Irónicamente el desarme no se produce por la persuasión, el raciocinio o un enfoque razonable para solucionar un problema, realmente se da como resultado de varias fuerzas psicológicas que convergen para dar paso a ese acontecimiento. Estas fuerzas son:

- La fatiga: el ser humano se cansa de pelear.
- El deseo de paz: vivir en conflicto es desagradable.
- La catarsis: el solo hecho de hablar del problema alivia la tensión.
- El reflejo inhibitor: las personas tienen más libertad que los animales para controlar el comportamiento. Se puede actuar con procedimientos diferentes de los que dictan las emociones.

El “Paradardos”

La idea es que los dardos verbales (agresiones) no puedan dañarle, déjese golpear sin maniobrar para defenderse, sin temor alguno deje que caiga la lluvia de dardos, convencida de que nada de eso puede dañarle realmente. Para que esto se logre tiene que sentirse bien segura de sí misma.

El Paradardos sofoca el deseo de venganza. Aunque sienta el impulso de reaccionar no actúe, ejerza su fuerza de voluntad para reprimir su comportamiento. Debe presentarse como un blanco para los ataques de la otra persona, a sabiendas que con el tiempo se dispersará toda esa energía agresiva. Luego cuando la otra parte tenga una actitud más receptiva, podrá negociar un acuerdo favorable.

#### **4. Establecimiento de acuerdos**

Debe aprovecharse la apertura de ambas partes para hacer los convenios, que es la fórmula según la cual las partes habrán de proceder mutuamente en el futuro.

Características que definen los buenos acuerdos:

- Equilibrados: las partes obtienen beneficios personales.

- Específicos: es lo que se logra si los acuerdos detallan quién debe hacer qué, cuándo, durante qué tiempo y en qué condiciones.
- Por escrito: parecerá pedante pero dejar sentados los acuerdos por escrito es una forma de evitar los olvidos. Es bueno que cada parte se quede con una copia escrita del acuerdo. Es importante que las partes acepten sus responsabilidades personales frente al acuerdo.

## **Condiciones para aplicar el método de los cuatro pasos**

Para aplicar este método se requiere que:

1. Sea un conflicto entre dos personas.
2. Las dos personas tengan una relación de interdependencia.
3. Las dos parte estén presentes y participen en el diálogo.
4. Abstenerse de usar la violencia.
5. Exista equilibrio de poder, no abuso de poder.
6. Que en el momento del diálogo o de los acuerdos, ninguna de las personas esté bajo efectos de sustancias tóxicas como alcohol o drogas.
7. Ninguna de las dos personas sufra de un trastorno emocional serio.
8. Las dos personas hablen el mismo lenguaje.

## **CAPITULO VI**

### *La Negociación*

## ¿Qué es la negociación?

Es un diálogo que se da entre las partes en conflicto quienes discuten sus ideas, información y opciones de salida al conflicto con el fin de lograr un acuerdo que sea aceptable para las dos partes. Cuando hay mediación una tercera persona ayuda a negociar.

### Ejemplos de lo que no es negociación

- Cuando se está en el hogar y se debe tomar una decisión que afecte a uno de los hijos o hijas, sobretodo en la edad de la infancia y parte de la adolescencia, normalmente se termina imponiendo los puntos de vista, muchas veces con sabiduría; no se puede concluir que ha habido negociación.
- Cuando en un grupo de trabajo el jefe termina imponiendo su criterio, la mayoría de veces soportado en el poder formal del cargo; no se puede concluir que se concertó la decisión.
- Cuando se llevan a cabo procesos de pacificación en una situación de conflicto y se es consciente que una de las partes con mayor poder que la otra quiere imponer a toda costa sus condiciones.

### Tipo de personas con las que es posible encontrarse en el momento de negociar

¿Alguna vez ha negociado? ¿Con qué tipo de personas se ha encontrado?

Cuando hay negociación, se puede encontrar por lo menos con cinco tipo de personas:

1. Las que no les interesa los demás para resolver las diferencias. Son

autócratas, déspotas y tiranas. Su lema es “lo mío es mío y lo suyo es negociable”. Estas personas confrontan a la otra pero se dan la razón así mismas.

2. Aquellas a las que sí les interesa la otra persona pero... para darle en la cabeza. Son mentes cerradas. Se les llama negociadoras duras. Su lema es “si me interesa pero no negocio”.
3. Aquellas personas a las que sí les interesan los demás pero cuando se producen los acuerdos les dan por la cabeza. Son negociadoras blandas, suaves, débiles. Estas son fáciles de identificar.
4. Las que sufren de «que me importa» son las que cuando se les está hablando están dibujando corazones, se van o desaparecen. Todo les resbala.
5. Las que tienen condiciones innatas, como actitud o experiencia, son las animadoras.

## ¿Cómo negociar con la otra parte cuando se quiere encontrar solución a un conflicto sin la intervención de una tercera?

Existen diversos estilos de negociar: la negociación dura, la blanda y la basada en principios.

- **La negociación dura** se da cuando las partes emplean estrategias que presionan u obligan a la otra parte en hacer acuerdos aun cuando ésta no esté de acuerdo. Aquí se es dura con las personas y suave con el problema.
- **La negociación blanda** se da cuando las partes prefieren llegar a acuerdos con mucha facilidad evitando tocar los aspectos difíciles o de fondo para evitar más conflicto. Aquí se es suave con la persona y suave con el problema.
- **La negociación basada en principios** se da cuando se deciden los asuntos con referencia a principios y busca lograr un acuerdo mutuo.

Aquí se es suave con la persona y dura con el problema. ¿Qué quiere decir esto? Esto quiere decir que estamos atacando al problema y no a la persona.

Se puede esquematizar de la siguiente manera:

<b>ESTILO DE NEGOCIAR</b>	<b>TRATO A LA PERSONA</b>	<b>TRATO AL PROBLEMA</b>
Dura	Duro	Suave
Suave	Suave	Suave
Por principios	Suave	Duro

La negociación basada en principios debe tener en cuenta las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes y luego descubrir opciones para satisfacerlas. Pero también se tiene en cuenta normas y valores acordados para llegar a una negociación. Por ejemplo, se debe negociar sobre los principios de la verdad, la justicia y la paz. En otras palabras, lo que buscamos en la negociación por principios es ser suaves con la persona y dura con el problema.

Entonces, para negociar necesita conocer las posiciones, los intereses, las necesidades y los valores de la persona con quien está en conflicto. A continuación se aclaran estos términos:

### **Las posiciones**

Son declaraciones inflexibles acerca del resultado que la persona quiere. Es lo que la persona quiere dejar ver. Por lo general las posiciones son emotivas.

### **Los intereses**

Son las metas que la persona quiere lograr.

## Las necesidades

Son cualidades físicas o emocionales que se deben satisfacer para que la persona se pueda desarrollar completamente.

## Los valores

Son criterios usados para juzgar asuntos o situaciones específicas. Algo de relativo provecho, utilidad o importancia para la persona.

## Ejemplo:

Rosa y María llegan a la hora de la comida al mismo tiempo y cada una quiere quedarse con el puesto de la fila. Ellas discuten de la siguiente manera:

Rosa: ¡quiero este puesto ya!

María: ¡yo ya estoy aquí! No moleste.

Aquí se identifican las posiciones, los intereses, las necesidades y los valores de cada una.

<b>POSICIONES</b>	Rosa: ¡quiero este puesto ya! María: ¡yo ya estoy aquí! No moleste.
<b>INTERESES</b>	Cada una quiere estar antes que la otra en la fila de la comida.
<b>NECESIDADES</b>	Las dos tienen hambre.
<b>VALORES</b>	Se usan los criterios de justicia y respeto. La primera en llegar a la fila debe estar en el lugar que le corresponde.

Hacer el ejercicio anterior en cualquier conflicto ayuda a ser mejores negociadoras. Ayuda a entender que hay que separar a las personas del problema y que se debe concentrar en éste. Esto quiere decir que se puede cambiar el problema, por ejemplo: el vocabulario y las acciones.

Para identificar realmente cuál es el problema, hay que diferenciar entre posiciones, intereses, necesidades y valores. Generalmente se define el problema en términos de intereses, sin embargo se adoptan posiciones, sin una idea clara del problema. Cuando existan situaciones que involucren necesidades o valores, se deben buscar intereses que satisfagan éstos, porque no se puede negociar necesidades o valores fácilmente. Los intereses pretenden satisfacer metas a largo plazo. Usualmente hay unos más importantes que otros, por lo que se hacen más negociables. Y los acuerdos en torno a estos son más duraderos.

Una vez identificado el problema, se procede a buscar soluciones al mismo, no olvidando que debe favorecer a las dos. Aquí se puede hacer una lluvia de ideas, y escoger la mejor alternativa.

Finalmente se concentran en el acuerdo. Hay que recordar que este acuerdo debe ser concreto, es decir, debe responder a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y cómo. El siguiente modelo le puede ayudar:

## ACUERDO

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_

Para la conciliación entre: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Las personas están de acuerdo en:

\_\_\_\_\_

“X” persona va a hacer.....

“Y” persona va a hacer.....

Cuándo.....  
Dónde.....  
Cómo.....

Firma de las dos personas.

Firma de la conciliadora.

## **¿Por qué es importante la negociación basada en principios?**

Porque produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente. Además, fortalece la capacidad de crear relaciones a largo plazo. No hay que olvidar que “arrieras somos y en el mundo andamos”, es decir, en cualquier momento de la vida nos podemos volver a encontrar con la persona con quien tuvimos el conflicto y si no hemos negociado con base en principios vamos a quedar mal.

## **Características de las personas negociadoras**

Es importante precisar que se está hablando de negociadoras y no de negociantes. Las negociantes buscan siempre ganar y nunca perder.

Las personas negociadoras se identifican por las siguientes características:

1. Alta capacidad competitiva: quieren el acuerdo a su favor.
2. Alta sensibilidad por las demás.
3. Manejo de la comunicación activa.
4. Siempre está pensando en el acuerdo, siempre está mostrando es el acuerdo.
5. Alta creatividad.

## **Entonces ¿qué es la negociación?**

- La negociación mirada en su verdadera dimensión es una habilidad que está presente en todas las actividades de interacción de las personas y se debe dar siempre que los objetivos propios se enfrenten a los objetivos

de la otra parte, cuando exista ambigüedad acerca del resultado y cuando existan posibilidades de acuerdo.

- La negociación es un medio lógico y natural para obtener acuerdos, para resolver conflictos, para obtener lo se quiere de la otra.
- La negociación basada en principios es un método alternativo para solucionar los conflictos.
- La negociación es un método sencillo y claro para aceptar el pluralismo y evitar la homogenización de conceptos.
- Es un medio sano para fomentar la confrontación y obtener la concertación.
- Es una condición obligada para conciliar los intereses de las personas, de las organizaciones y otras.
- Es un camino habilitado para tomar decisiones por consenso, para aceptar los argumentos de otras personas y para que las demás acepten los nuestros.

*RECORDEMOS:*

### **LA NEGOCIACIÓN**

Diálogo para buscar salidas al conflicto y llegar a un acuerdo

- Identificar posiciones, intereses, necesidades y valores
- Identificar el problema
- Plantear soluciones
- Lograr un acuerdo



## Actividades para el crecimiento personal

Piense en una persona con la que tiene un conflicto y en las posibles soluciones. Llene los espacios del siguiente cuadro:

¿Qué quiero?	¿Para qué lo quiero?	¿Por qué sería justo?
¿Qué quiere la persona con la que estoy en conflicto?	¿Para qué lo quiere?	¿Por qué sería justo?
Fijándose en las columnas del «para qué» y el «por qué», ¿cuáles serían algunas maneras en las que las dos partes logren algunos acuerdos concretos?		

## **CAPITULO VII**

### *La mediación y la mediadora de conflictos*

## ¿Qué es la mediación?

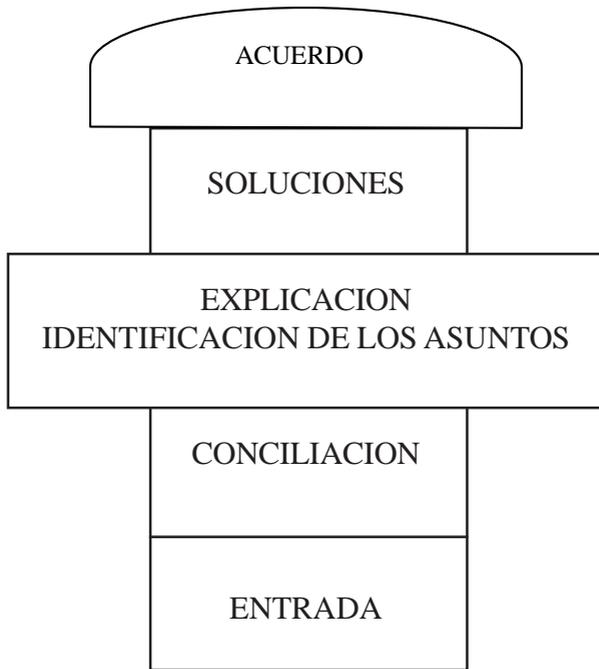
Es la intervención de una intermediaria calificada y experimentada que intenta facilitar un acuerdo negociado, para finalizar una disputa sobre la base de un conjunto de temas sustantivos específicos.

## ¿Qué debe hacer la mediadora?

Primero que todo la mediadora no debe buscar imponerse como la tercera persona que facilitará el acuerdo negociado entre las partes en conflicto. La mediadora debe ser aceptada por las partes de manera voluntaria.

Una vez que ha sido invitada directamente por las partes en conflicto o por una recomendación de otra persona aceptada por las mismas, la mediadora debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- La entrada.
- La conciliación.
- La explicación e identificación de los asuntos.
- Solucionar el problema.
- El acuerdo.



## Primer paso: la entrada

Es un poco complicado pues casi nadie quiere que una tercera intervenga y ayude a resolver el problema. Sin embargo, si se establece una confianza esto permitirá la entrada de una mediadora en forma eficaz. Si las partes no confían en la que va a ser mediadora poco se puede hacer. Entonces, ¿cómo llegar a ganar la confianza de las partes?

Aquí se detallan algunas pautas que le pueden ayudar a crear confianza:

1. Empezar con esta pregunta: ¿Puede ayudarme a entender mejor lo que ha sucedido? Esto ayuda a que la vean como una persona que tiene interés en la situación, con imparcialidad. Lo que interesa aquí es que la vean como alguien que está interesada en ayudar a resolver el problema, y no alguien que está interesada en quién gana y quién pierde.
2. Explicar el papel que va a desempeñar y cómo funcionará el proceso.

Esto ayudará a las partes a tener más interés en intentarlo.

3. Explicar las ventajas y desventajas de cada una de las formas de ayudar a resolver un problema, enfatizando:
  - a. Que a ellas les corresponde la última palabra de cómo se solucionará y qué tipo de acuerdo se hará, sin que halla un juez que dicte sentencia.
  - b. Debe entrarse con buena fe en el proceso.
  - c. No se necesitan abogados/as o conocimiento legal-jurídico, sino que ellas mismas podrán negociar.
  - d. Siempre habrá una persona que será la mediadora para ayudar a dar dirección y a controlar el diálogo para que sea productivo.
4. Otra manera de ganar confianza es cuando alguien conocida por las partes la recomienda. Siempre lleva más peso si la sugerencia viene de otra y no de una misma.

*RECORDEMOS:*

### **ENTRADA**

Es para ganar confianza

- Pregunta
- Explicar su papel
- Explicar ventajas y desventajas

## Segundo paso: la conciliación

La conciliación se refiere a preparar y ayudar a las personas para que entren en un proceso negociado productivo, así como bajar las tensiones y propiciar el diálogo.

En esta fase la mediadora tiene en cuenta las necesidades psicológicas y humanas de las involucradas que tanto afectan el conflicto, las negociaciones y la percepción que cada una tiene del conflicto.

La mediadora debe proponerse tres metas en esta fase:

### 1. Ganar la confianza

Esto se hace demostrando interés genuino en la gente y en la situación que padece. Aquí es importante practicar el escuchar activo, descrito anteriormente. Es decir, debe dársele la prioridad a las personas por encima de la agenda preparada con anticipación. Por eso se requiere de paciencia y la información irá saliendo poco a poco. Es necesario comprenderlas y encaminar su energía producida de lo ocurrido hacia fines constructivos. Esto significa:

- a. Si hay mucho enojo, frustración y dolor, dejar lugar para el desahogo.
- b. Ayudarles a aclarar cuáles son los asuntos concretos que quieren resolver, los intereses y las necesidades personales que representan (Ver el capítulo anterior).
- c. Ayudarles a identificar concretamente qué les molesta de las acciones de la otra, cómo les afecta y por qué les molesta.
- d. Ayudarles a comprender el impacto que sus acciones, manera de explicar y lenguaje tienen sobre la otra. Es decir, ayudarles a encontrar un lenguaje aclarador, no acusador ni personalizado.
- e. Ayudarles a entender la importancia de escuchar a la otra, y de intentar comprenderla para llegar a un acuerdo y resolver el problema satisfactoriamente.

## **2. Establecer su papel como mediadora**

Los primeros contactos con las partes son clave para mostrar sus habilidades de mediadora, que realmente usted está capacitada para analizar el conflicto y que puede facilitar un proceso que ayude a resolverlo.

Es importante que describa y clarifique lo que se puede esperar de usted y del proceso:

- La mediadora conservará, en todo momento, imparcialidad y neutralidad.
- Toda la información será mantenida en absoluta reserva.
- Será una facilitadora que ayude a las partes a llegar a un acuerdo, es decir, usted no será quien dé las soluciones.
- Que ellas la acepten a usted voluntariamente para que participe en el proceso y que sea una intermediaria.

## **3. Decidir qué estrategia van a usar para negociar: si cara a cara o por separado**

Cuando ya ha sido aceptada como mediadora debe decidir el proceso negociado a seguir. Aquí se intercambia información, para que las dos partes en conflicto se informen y lleguen a un acuerdo sobre sus diferencias.

Esta negociación se puede lograr “cara a cara” o por separado. En este último caso se hará mediante la mediadora y las partes en conflicto nunca negocian directamente. En el primer caso o sea “cara a cara”, se requiere de varias sesiones donde todas deben estar presentes (Ver el capítulo “La Negociación”).

La negociación cara a cara: debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- a. Establecerse unas reglas que permitan que la comunicación sea llevadera y productiva.

- b. Pedir a cada parte que cuente el problema desde su perspectiva y que diga qué desea como resultado de este proceso.
- c. La mediadora debe intentar encontrar los puntos de acuerdo.
- d. Sólo habla una a la vez.

La negociación por separado: significa que la mediadora hablará con ambos lados y tendrá acceso a los deseos, sentimientos y preocupaciones de las dos partes. La mediadora debe cuidarse de no ser un ente manipulador. La negociación por separado es indicada cuando:

- Las partes prefieren no reunirse con la otra, pero quieren la intervención de una tercera persona.
- La intensidad del conflicto es muy elevada y está en riesgo la integridad personal de una de las partes o de las dos.
- Existe un desequilibrio de poder muy marcado que posiblemente perjudique el diálogo.

*RECORDEMOS:*

**LA CONCILIACIÓN**

Ayudar a que entren en un proceso negociado productivo

- Ganar la confianza
- Establecer su papel
- Definir la estrategia de negociación

## Tercer Paso: la explicación

El objetivo ideal en este paso para la mediadora es identificar los asuntos concretos que deben resolverse.

En esta fase cada una tendrá la oportunidad de explicar. Se empieza con aquella que tiene la queja. Debe seguirse el siguiente esquema:

1. Pedir que describa exactamente cómo ve el problema:

- ¿Cuándo empezó?
- ¿Cuáles son las causas?
- ¿Quién hizo qué y por qué lo hizo?

Lo anterior ayuda a que las partes se desahoguen y también a escucharlas atentamente.

2. Lo más importante en esta fase es percibir ¿por qué? Una resolución verdadera tendrá que penetrar en la raíz del problema, buscando las causas subterráneas de la disputa. En este caso la mediadora debe ayudar con frases como : dígame más acerca de esto..., entonces siente que esto no fue justo...¿Me puede detallar un poco más porqué esto la afectó tanto?

3. Identificar los asuntos concretos: cuando las dos partes en conflicto acaben, la mediadora debe resumir su perspectiva brevemente, subrayando los puntos más importantes y preguntándole a cada una si ha entendido bien. Estos puntos identificados por la mediadora son los que representan la agenda del proceso, es decir, esto es lo que se va a resolver.

*RECORDEMOS:*

### LA EXPLICACIÓN

Identificar los asuntos concretos

- ¿Cómo ve el problema?
- ¿Por qué?
- Identificar los asuntos concretos

## Cuarto Paso: la solución al problema

El objetivo ideal en este paso es encontrar una solución que satisfaga a las necesidades de cada una.

La mediadora una vez haya escuchado a las partes tendrá una idea clara de lo que tienen en común y de lo que les separa. La mediadora ayuda a que las partes encuentren soluciones a los problemas planteados. Por eso debe animarlas a salir de la etapa anterior y que se concentren en plantear soluciones a los problemas entre ellas. Es de importancia que la mediadora anote en un papel o en una pizarra:

- Los puntos específicos de la discrepancia a tratar.
- Clarificar los intereses de cada una, y cuando sea posible demostrar que no son incompatibles y que hay maneras de encontrar una solución que satisfaga a las dos.
- Pedir a las personas en conflicto que prioricen los puntos a tratar.

*RECORDEMOS:*

### **LA SOLUCION AL PROBLEMA**

Solución que satisfaga a las dos

- Puntos específicos a tratar
- Clarificar intereses
- Priorizar puntos a tratar
- Planteo de soluciones

## Quinto Paso: el acuerdo

El papel de la mediadora es que se asegure que se llegue a un acuerdo que sea claro, prudente y realista. Debe ayudar a que las dos partes lo entiendan de la misma manera. Aquí se recomienda lo siguiente:

- Resumir el acuerdo verbalmente, punto por punto asegurándose que las dos lo entiendan de la misma manera.
- Redactar el acuerdo en el papel. Los acuerdos que no se escriben suelen olvidarse o no tomarse en serio.
- El acuerdo debe incluir respuesta a los interrogantes: quién, qué, cómo, cuándo y dónde.
- El acuerdo debe ser firmado por las partes y cada una queda con una copia.

*RECORDEMOS:*

### **EL ACUERDO**

Claro, prudente y realista para ambas

- Resumir
- Escribirlo en un papel
- Firmarlo cada una y la mediadora



## Actividades para el crecimiento personal

Lea el siguiente caso de un conflicto en la cárcel:

María es nueva en la cárcel. Llegó hace tres días. Su vecina de habitación, Luisa, le hace mala cara y la intimida con palabras groseras junto con sus mejores amigas del establecimiento carcelario. María entonces busca la manera de defenderse usando malas palabras y amenazando con que si llegan a tocarla ella no responde. Otras mujeres a las que Luisa no les cae bien se ponen del lado de María y también hacen amenazas, casi llegando a la pelea.

- ¿Cómo podría entrar como mediadora en este conflicto? Diseñe una estrategia para entrar en el conflicto como mediadora.
- ¿Cree que su vida da una buena imagen para llegar a ser mediadora? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? ¿Le gustaría llegar a serlo?
- ¿Qué debe hacer para llegar a serlo?

## **CAPITULO VIII**

*Espiritualidad y conflicto*

**A**unque se ha visto y enseñado en este Manual cómo resolver los conflictos de manera no violenta, específicamente dentro del medio carcelario, y desde una perspectiva sociológica y psicológica, es importante no dejar de lado una ventana abierta para aquellas que se aferran a su espiritualidad como un instrumento importante que ayuda en los momentos cuando no pueden generar una solución al conflicto.

Espiritualidad en el sentido amplio de la palabra se refiere a los valores y compromisos últimos que gobiernan nuestros deseos y sueños, el marco dentro del cual nuestras acciones cobran sentido. Estos valores y compromisos pueden ser del otro mundo, es decir que no están conformes con este mundo, pero también pueden reflejar los valores generales de la sociedad.

De ahí que toda persona tiene una espiritualidad reconocible y definible. En otras palabras, cada persona se dirige hacia ciertos espíritus que la gobiernan y que le dan su razón de ser. Se relaciona con lo sagrado.

Lo que se pretende aquí es ayudar a trabajar los conflictos bajo una espiritualidad que genera vida, justicia y paz integral. Por eso es importante en este Manual ayudarlo a realizarlo trabajando sobre los conceptos siguientes:

LA FE

EL PERDON

LA RECONCILIACIÓN

LA JUSTICIA RESTAURATIVA

# La fe

## ¿Qué es la fe?

Desde la infancia se enseña que hay que tener fe. Es una actitud de optimismo y de confianza en que lo que se espera será mejor y que va a salir bien. Todas en algún momento de la vida han experimentado esta virtud. Cuando han estado enfermas, cuando han pedido por un trabajo, por una hija o hijo, y otras.

La fe es una actitud de confianza en ese Dios que ayuda a dejar de lado los pesimismo y las dudas ante las situaciones adversas de la vida. Pero para desarrollar la fe no basta con pensar sino también en actuar. Es decir, la fe no puede quedarse en sentir y pensar, sino que tiene que ser algo dinámico.

Dentro de esos momentos difíciles de la vida están los conflictos que no se han podido solucionar. Lo anterior se debe a que las personas no presentan su solución, pero inmediatamente tratan de demostrar que no es posible adoptarla porque las otras partes en conflicto no la aceptarán. Sin embargo, por la experiencia se sabe que no son más que meras suposiciones. Esto es lo que se conoce como incredulidad.

Por eso se debe cambiar la actitud ante los conflictos. Es decir, siempre es aconsejable pensar que hay una solución. Hay que aferrarse a la idea que todos los conflictos tienen solución y esta actitud es el primer paso para lograrlo. Esta misma actitud es la que se debe transmitir a las otras involucradas en el conflicto. Es decir, creer, tener fe: la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve.



## Actividades para el

Recuerde algún momento de su vida en la que tuvo fe. ¿Cómo se manifestó esa fe en ese momento?

Si tuviera un conflicto que no ha podido solucionar, piense en los factores que le han impedido tener fe que sí se puede solucionar.

## **crecimiento personal**

Seguramente usted tiene una creencia en un Dios que ayuda a dejar de lado el pesimismo. Pídale a ese Dios que le ayude a ver con otros ojos la situación difícil creyendo que va a haber un cambio positivo.

### **El perdón**

Seguramente ha estado relacionada con hechos que han sido horribles para sobrellevar. Y se pregunte: ¿Dónde está la justicia? ¿Y qué si la otra no se arrepiente? ¿Y si no me reparan el daño? ¿Y si no me devuelven lo que me quitaron? ¿Acaso puedo perdonar? ¿Cómo identificar verdaderamente el perdón?

Ejercer el perdón es una de las tareas más difíciles que se puede pedir. Pero se hace necesario si se quiere romper con el ciclo destructivo de odio y violencia que prevalece en el mundo.

No interesa de que religión seamos: católicos, evangélicos, pentecostales o de otras confesiones no cristianas. Todas las religiones son respetables. Lo importante es que debemos experimentar el perdón como un poder que sana las vidas interiormente y sana la forma de relacionarse con otras personas.

### **Importancia del perdón:**

Cuando permanecen abiertas las heridas del pasado y no han sido sanadas, la vida estará encadenada para siempre, así se esté gozando de la libertad física. Por eso sólo si hay perdón que libera a la una y a la otra y se está dispuesta a cambiar la manera de pensar y se quiere empezar de nuevo, se podrá construir una nueva sociedad y forjar un futuro mejor para las nuevas generaciones.

Si no se aprende a perdonar, la vida quedará atascada en un lodazal de ira, dolor y tristeza, perpetuando el sufrimiento mutuo, causando más muerte,

destrucción y venganza. Hasta que no se perdone, el temor y el enojo serán los dueños y señores y a quienes fielmente se obedece. Y la paz con las vecinas y compañeras de lugar será solo una ilusión.

## **Conceptos errados del perdón**

Algunos conceptos acerca del perdón son: indulto, reconciliación y excusar o pasar por alto. Sin embargo, estos conceptos no son apropiados, véase por qué:

### **Perdonar no es indultar**

Porque perdonar es un acto emocional interior de soltar. Mientras que indultar es un acto público de poner en libertad. Indultar involucra a una autoridad responsable. Indultar es una forma de reafirmar las normas al mismo tiempo que busca liberar a la victimaria, a la ofensora, de la sanación total que le corresponde por violar las normas. Por eso, perdonar al victimario o victimaria no quiere decir abolir el castigo por lo que haya hecho.

### **Perdonar no es excusar o pasar por alto**

Porque algunas conductas tales como violencia sin provocación, abuso y agresión son totalmente inaceptables. Perdonar no significa apoyar conductas que le causen dolor a una misma o a otras. No se tiene que aceptar la conducta de la otra para perdonar.

### **Perdón no es reconciliación**

El perdón es un proceso personal interior de soltar y que lo involucra sólo a una misma. El perdón puede ser un paso necesario para acercar a las personas para que se puedan reconciliar, e incluye la disposición a reconciliarse. La reconciliación es el acercamiento de dos o más personas. Se puede perdonar a otra persona y demostrarlo con el comportamiento, pero no se puede reconciliar hasta que no se dé un cambio en la conducta del ofensor u ofensora. Se puede perdonar, pero eso no quiere decir que hay que reconciliarse.



## Actividades para el crecimiento personal

Reflexione acerca de las siguientes preguntas:

¿Perdonar es lo mismo que olvidar?

¿Perdonar es legitimar lo que se ha hecho mal?

Compare sus respuestas con los siguientes aportes:

- En el primer caso hay que considerar que perdonar NO es lo mismo que olvidar.

Hay situaciones donde el dolor es tan intenso que se siente que se bloquean ciertas cosas que no permiten olvidar.

¿Acaso puede una decidir olvidar algo? ¡No! Aunque lo quisiera, no. Por eso, perdón con olvido es problemático.

¿Qué es lo que una olvida? Se olvidan aspectos que no tienen un impacto profundo en una. Pero si se pierden cosas significativas, no se olvida. Las cosas sin importancia son más fáciles de olvidar. Cuando el dolor se vuelve sin importancia, se puedo olvidar.

- En el segundo caso, perdonar no es legitimar lo que se ha hecho. No es condonar el mal, el crimen o la mala conducta.

En la medida que la memoria es un constante recuerdo de quién es el enemigo o enemiga, entonces ayuda a la reconciliación y al perdón, ya que se es consciente que hay que solucionar algo con alguien.

¿Cómo manejar la memoria de tal forma que no victimice sino que libere?  
¿Qué tan adecuado es recordar el pasado?

Para llegar al perdón es importante tener memoria del daño recibido, pero cuando la memoria ayuda a reforzar la amargura entonces hago daño a la misma persona.

## ¿Qué se quiere decir con perdón?

Es soltar el dolor, soltar el sufrimiento, soltar el pasado. Es un acto de liberación. Es decirse a sí misma: “no voy a permitirme experimentar más este trauma, voy a soltarlo”. Es soltar la amargura, el resentimiento, el deseo de venganza, el deseo de revancha.

## ¿Cómo llegar al perdón?

**Primero:** debe haber un perdón intelectual. Es tomar la decisión intelectual. Es decirse “lo voy a hacer”.

**Segundo:** debe haber perdón emocional. Es tomar la decisión emocional. Es decidir lo que el corazón siente.

**Tercero:** reconocer la herida es reconocer el dolor que se tiene. Recordar lo que ha ocurrido. Es regresar al pasado.

En éste es importante regresar al pasado en el proceso del perdón. Generalmente lo que ocurre después de un trauma o dolor es que se desea huir de ello, pero para llegar al perdón en la mayoría de los casos es al contrario, es decir, es necesario volver al pasado.

Recordar es regresar, es enfrentar lo que una teme. En cuanto más se trata de huir del pasado, ese dolor permanece. Por eso es importante hacer duelo, sentir ira, sentir rabia, llorar, lamentar y hasta hacer rituales.

**Cuarto:** debe perdonarse así misma. Se siente culpable. Y parte del proceso es perdonarse a sí misma.

**Quinto:** Empezar con el más fácil de perdonar. Por eso en los conflictos familiares es difícil perdonar.

## Resumiendo sobre el significado del perdón:

- Perdonar significa que si el ofensor u ofensora no busca el arrepentimiento, yo no voy a permitir que esa persona me siga causando más daño. Pero acuérdesese que eso no quiere decir que hay reconciliación.
- Hay ofensores u ofensoras que no quieren apropiarse de su responsabilidad. Pero eso no debe obstaculizar el perdón. Es la persona la que decide desprenderse de ese dolor, se asegura de no volver a ser víctima.
- Un ofensor u ofensora no puede perdonarse así misma. Es la víctima la que tiene la llave para liberar a su ofensor u ofensora. La víctima puede desafiar al ofensor u ofensora a que se arrepienta.
- Cuando alguien ofende o causa daño, siempre debe preguntarse cómo puedo perdonar a esa persona.
- El perdón normalmente es para beneficio de las dos partes; es liberarle a la otra persona, es permitirle, es dejarle, es dar un nuevo comienzo. Se caracteriza por la misericordia y la gracia (un favor no merecido). A la vez obtener todos esos beneficios para sí misma.
- Hay casos cuando el perdón es una acción de la poderosa/inocente hacia la débil/culpable; es decir, quien tiene el poder para cambiar la situación de la culpable lo hace porque la débil no puede actuar por su propio bienestar. En este caso el perdón significa extender autoritativamente la mano a quien no la merece, para el beneficio de ella. Significa utilizar su influencia, su autoridad y su poder para el bienestar y la liberación de la débil y culpable.
- El papel fundamental de la culpable, con la oferta del perdón, es el arrepentimiento, que significa un cambio de vida.
- Hay casos cuando la víctima/inocente extiende el perdón a la poderosa/ culpable. En estos casos la inocente pide que el perdón se extienda hacia la enemiga. Es un ruego constante de liberación de la opresora, reconociendo que la víctima está en circunstancias en las que no puede cambiar significativamente la situación de la “victimaria”.

- Hay casos en los que tanto la poderosa como la débil se consideran mutuamente inocentes. La culpable está más allá de las dos. En estos casos se desarrolla una solidaridad por la lucha mutua hacia la justicia y la liberación.
- La meta en cada caso del perdón es la reconciliación mutua.
- En los casos donde el perdón se ofrece pero el arrepentimiento no se evidencia, la reconciliación queda incompleta.
- Cuando hay falta de reconocimiento y responsabilidad por el acto cometido, la inocente puede mantener la puerta abierta y en este sentido vive con la conciencia limpia, está rumbo a la sanción personal, aunque sufra todavía el no arrepentimiento de la otra persona. En estos casos la beneficiada del perdón no es la otra sino la inocente quien logra sacudirse la cadena que la ata, logra “dejar atrás” el sentido de responsabilidad hacia el opresor u opresora, y experimenta una cierta liberación.



## Actividades para el crecimiento personal

Describe la experiencia que le permitió llegar hasta aquí y que le haya causado dolor.

¿Por qué siente dolor? ¿Contra quién siente rabia?

Enumere las acciones que le causaron daño.

¿Quiénes le causaron daño? ¿Por qué?

¿Cómo puede librarse de esa carga?

¿Qué de lo aprendido en esta lección le puede ayudar?

¿Cómo se siente después de este ejercicio?

¿Qué le hace falta para lograr perdonar a quien le ha causado daño?

¿Cree que debe pedir perdón a alguien?

## La reconciliación

Anteriormente se ha hablado de los métodos para resolver conflictos y dentro de los cuales estaba la reconciliación. Igualmente se ha hablado que perdonar no necesariamente es reconciliarse con la otra.

Por eso es importante que se entienda más a fondo este concepto tan importante para la vida y sobre todo en lo que tiene que ver en resolución de los conflictos cotidianos.

El concepto de reconciliación es un tema muy importante en la prevención, y transformación no violenta de los conflictos. La definición de este término así como sus dimensiones están mejor expresadas desde la teología, es decir desde el entendimiento de un ser superior o Dios como lo identifican las personas que así creen.

### ¿Qué es la reconciliación?

El término reconciliación viene de la raíz latina conciliatus que significa acercarse, reunirse. Implica caminar juntas. Por lo tanto, la reconciliación se refiere al acto por el cual las personas que han estado separadas una de la otra empiezan a caminar o a marchar juntas de nuevo.

Básicamente la reconciliación significa la restauración de relaciones rotas o el acercamiento de aquellas que han estado alienadas y separadas debido a un conflicto, para facilitar de nuevo una sana convivencia.

La reconciliación es la resolución del conflicto, pero tiene dimensiones e implicaciones más profundas.

### Dimensiones de la reconciliación

#### Primera dimensión: reconciliación con su Dios

Significa crear armonía con su Dios, cualquiera que sea su concepto de él, de acuerdo a la religión procesada, solucionando el conflicto que separa a las personas de su Dios. Esto se hace mediante:

El reconocimiento por parte de las personas de su responsabilidad en el distanciamiento con su Dios; la confesión y el arrepentimiento de los malos actos; pedir perdón; la decisión de alejarse de los malos actos y rectificarlos si es posible.

Después de lo anterior, es el perdón de Dios hacia la persona lo que establece la reconciliación en esta primera dimensión. Puede afirmarse que es una reconciliación espiritual.

### **Segunda dimensión: reconciliación consigo misma**

El conflicto interno con una misma se minimiza si está reconciliada con Dios. No se puede negar que a veces la persona se lamenta por los conflictos internos y las tendencias contradictorias entre las intenciones y las acciones que se quieren realizar. De ahí que al estar reconciliadas con Dios, las personas también pueden reconciliar sus conflictos internos.

Se espera que la renuncia al “egoísmo pecador” y el sentimiento de ser perdonada de la culpa pasada para empezar de nuevo generan tranquilidad, paz y armonía en el interior de la persona. Esto sería una consecuencia de la primera dimensión.

### **Tercera dimensión: reconciliación con quien ofendió y con la comunidad humana en general**

Esto significa que el perdón que la persona experimenta al reconciliarse con su Dios ahora debe ser transferido para compartir la reconciliación con otras personas. El privilegio de ser perdonada y reconciliada con Dios crea la obligación de perdonar y reconciliarse con las otras personas.

Como se puede apreciar, la reconciliación con quien ha ofendido es un PRERREQUISITO para la reconciliación con su Dios. Dios no aceptará el gesto de reconciliación de la persona en tanto ella sienta rencor o sepa que están resentidas con ella.

El Padre nuestro dice “perdónanos nuestras deudas, así como perdonamos a nuestros deudores”. La oración no dice “perdónanos para que podamos perdonar a otras personas”, sino “perdónanos así como hemos perdonado a

otras personas”.

### **Cuarta dimensión: reconciliación con la naturaleza**

Esta dimensión se desarrolla a partir del reconocimiento que la humanidad no puede reconciliarse plenamente con Dios mientras viva en una relación conflictiva, irrespetuosa y abusiva con la creación de Dios. Abusar de la creación que no es humana, incluyendo la tierra y su ambiente, también profana la relación con el Creador.

Por lo tanto esta clase de reconciliación requiere una relación de respeto y cuidado por la naturaleza y el sistema ecológico.

Según lo anterior no se puede estar en una relación abusiva y conflictiva con la tierra y su medio ambiente y al mismo tiempo afirmar que está reconciliado y en paz consigo misma.

Por eso, las actitudes conflictivas o actividades perjudiciales hacia la tierra y su ecología son equivalentes no sólo a hacerse daño a una misma sino a hacerle daño a otras personas.

### **Propósito de la reconciliación**

El propósito de la reconciliación es resolver definitivamente el conflicto y hacer la paz integral, verdadera y completa. Es lograr pasar de un orden basado en la coacción a uno basado en el ofrecimiento y la disponibilidad. Es pasar de una relación caracterizada por la desigualdad e injusticia, a una marcada por la equidad, la participación, el respeto, el enriquecimiento mutuo y el crecimiento.

### **Resumiendo**

La reconciliación es algo integral y por lo tanto abarca varias dimensiones: con su Dios, consigo misma, con el prójimo o la prójima y con la naturaleza.

La reconciliación permite caminar juntas nuevamente, es decir, dar la oportunidad de encontrarse y poder mantener relaciones y hasta realizar proyectos juntas.

El propósito de la reconciliación es resolver definitivamente el conflicto y hacer la paz integral, verdadera y durable.



## Actividades para el crecimiento personal

¿Por qué cree que es importante la reconciliación?

¿Cómo evalúa su vida en cada dimensión de la reconciliación? Es decir, ¿cómo está su reconciliación con: Dios, sus semejantes, consigo misma y con la naturaleza?

¿Con quién desea reconciliarse? ¿Por qué? ¿Cómo piensa hacerlo? ¿Cuándo?

¿Cree que vale la pena seguir la reconciliación en las resoluciones de los conflictos? ¿Por qué?

## La justicia restaurativa

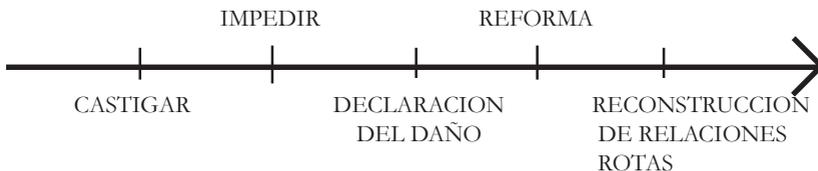
Hay casos donde la víctima se vuelve victimaria, o mejor, la ofendida se convierte en ofensora.

A veces la ofensora está dispuesto a la reconciliación pero la ofendida no. Es decir, no siempre la ofendida está dispuesto a solucionar el conflicto, sino al contrario a mantenerlo a pesar que quien la ha ofendido está dispuesta a seguir el proceso, ¿por qué? Sencillamente porque quiere que se aplique justicia.

Una de las excusas de la ofendida para no hacerlo es porque no confía en el cambio de la otra. Cree que aunque la otra confiese su falta o su ofensa o mejor, que reconozca de labios su agresión, no significa que está verdaderamente arrepentida y que no lo volverá a hacer. ¿Cómo se puede dar una reconciliación en estas condiciones?

Dada esta situación se presenta un dilema entre la justicia y la reconciliación, porque el entendimiento de justicia tiene que ver con sanción para el victimario o victimaria infractora de la ley y la reparación para la víctima. Esto lleva

a impedir que se vuelva a cometer la infracción, además incluye la declaración del daño y una reforma de las actitudes del individuo. Véase el dilema en el siguiente esquema:



Pero a lo que se debe apuntar no es a este concepto de justicia que castiga sino a la justicia que propende por la reconstrucción de relaciones rotas, en otras palabras, a la justicia restaurativa. Esto quiere decir que cuando hablamos de justicia debemos pensar también en reconciliación y estos dos no se excluyen mutuamente. Es decir, lo que debe buscar la justicia restaurativa es ayudar a que la victimaria se reforme encontrando por qué razón se comporta así.

De ahí que una reconciliación que no tenga en cuenta una justicia restaurativa no es reconciliación. Esto ayuda a que haya una paz verdadera, una paz sostenible y no una paz de momento. Por eso cuando se busca la solución a un conflicto no hay que pensar en solucionarlo sólo por el momento, sino para el resto de la vida.

Pero la justicia restaurativa requiere de la intervención de una tercera persona. ¿Por qué? Porque si se deja en manos de las víctimas y de las victimarias la resolución del conflicto se puede volver un juego cínico. De ahí que no se puede ser meras observadoras ante estas situaciones aunque dé temor participar en ellas. Se puede adoptar la actitud que ese problema es de otras y no es mío. Pero hay que recordar que si se mantiene el silencio se vuelve cómplice de las situaciones de injusticia.

De ahí que en los centros de reclusión, si esta dinámica de la resolución de conflictos se populariza, se socializa, pero basado no sólo en las ciencias sociales sino en la fuerza del espíritu que cada una lleva se logra no sólo ser mediadoras de conflictos o a evitarlos o a prevenirlos sino también a practi-

car la justicia restaurativa, la transformación de la victimaria.

Entonces, la justicia restaurativa busca que la victimaria cambie y para eso es necesario integrarla en el proceso de reconciliación, confesión y fe, es decir, integrarla en este proceso de la espiritualidad del conflicto.



## **Actividades para el crecimiento personal**

¿Cuando enfrenta a una persona que le ha causado mucho daño, qué desea para lograr el perdón y la reconciliación con ella?

¿Está siempre dispuesta a perdonar y reconciliar?  
¿Por qué sí? o ¿por qué no?

¿Qué sería para usted el ideal en la solución de un conflicto en cuanto a la relación con la otra u otras personas?

# BIBLIOGRAFIA

- ASSEFA, Hizkias. *Paz y Reconciliación como Paradigma. Una filosofía de paz y sus implicaciones para el conflicto, el gobierno y el crecimiento económico en Africa*. Nairobi: Nairobi Peace Initiative. 1993.
- AUGSBURGER, David. *¿Diferencias personales? ¡Enfréntelas con amor!*. El Paso, EEUU: Editorial Mundo Hispano, 1984.
- CAUTCHTEMOC, Carlos. *La última oportunidad*. Editorial Sectas Diamante S.A. 1997.
- CODECAL. *La reconciliación*. Santafé de Bogotá: Editorial Kimpres Ltda. 1999.
- CHRISTOPHER, Elizabeth, y SMITH, Larry. *El juego de la negociación: manual de entrenamiento*. Santafé de Bogotá: Legis. 1992.
- DANA, Daniel. *Cómo pasar del conflicto al acuerdo. Un método en cuatro etapas para poner fin a las relaciones conflictivas en la vida cotidiana y profesional*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1997
- DOUCET, Lan. *Buscando la paz del mundo: manual de recursos para la transformación del conflicto*. Santafé de Bogotá: Ediciones CLARA-SEMILLA. 1998.
- Enciclopedia de la Psicología. Editorial Océano. Colombia. 1998.
- FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce. *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma. 1993.
- FISHER, Roger y ERTEL, Danny. *Sí... ¡de acuerdo! En la práctica. Guía paso a paso para celebrar con éxito cualquier negociación*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma. 1998.

- FLANDERS, Elen y otros/as. *Proyecto de Alternativas a la Violencia. Manual curso básico*. Santafé de Bogotá: Centro Cristiano Justapaz, 1994.
- LEDERACH, Juan Pablo. *Enredos, pleitos y problemas*. Ciudad de Guatemala: Ediciones CLARA-SEMILLA. 1992.
- LEDERACH, Juan Pablo y CHUPP, Marcos. *¿Conflicto y violencia?: ¡Busquemos alternativas creativas!* Santafé de Bogotá: Ediciones CLARA-SEMILLA. 1997.
- Ministerio de Justicia y del Derecho, Dirección General de Prevención y Conciliación. *Mecanismos alternativos de solución de conflictos*. Santafé de Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. 1998.
- MORALES, Guillermo E, SARMIENTOS, Emma, OSA, John. *Valores Humanos y actividades positivas*. Santafé de Bogotá: Editorial Rocío Cárdenas. 1996.
- OLGUIN, Miguel Angel. *Siloé, el espacio de la solución: soluciones breves a largos conflictos*. México: Editorial Diana. 1998.
- Revista «Ruptura» No. 41 de 1998. Ecuador
- SALM, Randall. *La solución de conflictos en la escuela*. Santafé de Bogotá: Cooperativa editorial MAGISTERIO. 1998.
- Servicio de Educación de Ayuntamiento de Bilbao. *Unidad didáctica: Educar para la paz*. Bilbao. 1990.
- SUDERMAN, Robert. *Espiritualidad y Misión*. Santafé de Bogotá: Ediciones CLARA-SEMILLA. 1998.
- URUEÑA, Patricia. *Hacia la construcción de cultura de paz en la escuela*. Talleres pedagógicos. Tesis inédita. 1999
- ZALDIVAR, Dionisio. *Técnicas para el dominio del estrés* (Manual práctico). La Habana: Facultad de Sicología de la Universidad de La Habana. 1996.