# MANUAL DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

## MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

GOBIERNO NACIONAL

autoridad nacional del ambiente

# MANUAL DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

## MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

Panamá, Julio 2009

# ÍNDICE

**PRESENTACIÓN** ---------- 5

## MÓDULO I:

MÉTODOS PARA ATENDER LOS CONFLICTOS SOCIALES ---- 9
Clasificación de los métodos apropiados
para resolver conflictos sociales ---------- 10
Métodos adversariales o confrontativos ---------- 10
Desventajas de los métodos adversariales o confrontativos ------ 11
Métodos alternativos-colaborativos ---------- 11
¿Qué son los métodos alternativos de solución
pacífica de conflictos? ---------- 12
Ventajas y desventajas de los métodos alternativos
de solución pacífica de conflictos ---------- 13
Principios y valores de los métodos alternativos
de solución pacífica de conflictos ---------- 14

## MÓDULO II:

EL CONFLICTO SOCIAL ---------- 19
Definición del conflicto ---------- 20
La doble dimensión del conflicto ---------- 22
Herramientas para analizar los conflictos ---------- 23
Estilos y estrategias para enfrentar los conflictos ---------- 40
La escalada del conflicto, una transformación negativa -------- 44
Una transformación constructiva del conflicto ---------- 45

## MÓDULO III:

HERRAMIENTAS PARA LA
NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN ---------- 47
El triángulo de satisfacción ---------- 48
La generación de confianza ---------- 49
Comunicación constructiva y las herramientas
del escuchar activo y expresarse ---------- 51
Escuchar activo ---------- 52
Capacidad de resumir ---------- 53

El parafraseo ---------- 53
Expresarse sin ofender ---------- 53

## MODULO IV:

LA NEGOCIACIÓN DIRECTA ---------- 55
Concepto de negociación ---------- 56
Formas de negociar: basada en posiciones y
basada en intereses ---------- 57
Condiciones mínimas para una negociación ---------- 60
Ubicar y reubicar ---------- 61
Cómo transitar de una negociación con base
en posiciones a una negociación con base en intereses ---------- 62
Pasos de la negociación ---------- 67

## MODULO V:

LA MEDIACIÓN ---------- 73
Marco legal de la mediación ---------- 74
Características de la mediación ---------- 75
Valores y principios de la mediación ---------- 76
Diferencias entre conciliación, mediación y arbitraje ---------- 76
Sugerencias para una mediación procesal ---------- 77
Situaciones que ameritan reuniones separadas ---------- 77
¿Cuándo llamar a reuniones separadas? ---------- 79
Preguntas guías en las reuniones separadas ---------- 79
La mediación como un proceso de prestar ayuda ---------- 80
Estructura básica del proceso de mediación ---------- 82
Conductas éticas del mediador o mediadora ---------- 83
Discurso de apertura en una mediación ---------- 86
Perfil del mediador o mediadora ---------- 87

# PRESENTACIÓN

Este documento, denominado MANUAL DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN[1] ha sido elaborado con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la colaboración de la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM). El propósito del mismo es ofrecer a líderes comunitarios, autoridades locales, funcionarios de la ANAM, funcionarios de otras instituciones, organizaciones comunitarias, estudiantes y cualquier persona que le interese, una guía metodológica que le oriente para abordar con éxito las diferencias y conflictos sociales que surgen en su entorno.

El presente Manual servirá de guía metodológica para mediadores comunitarios en la aplicación de métodos alternativos para la solución de conflictos de manera pacífica, haciendo énfasis en una de las diferentes formas de solucionar, manejar o transformar los conflictos. La presencia de un conflicto constituye una oportunidad para revitalizar principios esenciales para la vida de una comunidad, como son, la responsabilidad social e individual, la participación democrática y la búsqueda cooperativa de soluciones.

Este Manual se refiere específicamente a los procesos de **negociación**, ya sea de forma directa entre las partes sin intervención de terceros o con la asistencia de terceros imparciales que ayudan a facilitar el proceso de comunicación, utilizando herramientas y habilidades para explorar alternativas en la búsqueda de acuerdos que solucionen un conflicto, o que permitan el manejo del mismo, o más importante aún, que produzcan una transformación positiva del conflicto.

---

[1] *Este Manual en Negociación y Mediación fue elaborado y adaptado por Hermel Rodríguez Aguilar, Abogado Negociador y Mediador Registrado. Especialista en Métodos Alternativos para la Resolución Pacífica de Conflictos, Negociación, Mediación y Arbitraje. Posee un post-grado en Mediación, Conciliación y Arbitraje (UNIPAN, 2002) y una formación especial como Capacitador de Negociadores y Mediadores por la OEA-PCA, 2004.*

La negociación y la mediación constituyen métodos preventivos de la violencia, considerándose los métodos adecuados en los que los actores sociales promueven procesos de diálogo, constructivos y pacíficos en las relaciones humanas.

Este Manual recoge los avances teóricos y prácticos que sobre la materia han hecho diferentes escuelas e ilustres estudiosos de la conducta humana, especialmente influenciados por las escuelas norteamericanas. Los aportes del autor se concretan al ordenamiento en forma sencilla y comprensible de los temas y las herramientas universalmente aceptadas en la negociación y en la mediación, para dejar en las personas la inquietud y el interés hacia la utilización de las mismas, que les ayuden a facilitar diálogos y encontrar soluciones rápidas, de bajo costo, de mutua satisfacción y que preserven las relaciones entre las partes.

La negociación directa o la negociación mediada es un vehículo natural idóneo para abordar los conflictos, ***"puesto que las guerras se originan en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde debe construirse la defensa de la paz"*** (Acta constitutiva de la UNESCO).

*"...Todas las personas están capacitadas para aprender a negociar utilizando técnicas de comunicación que ayuden a escuchar, entender, explicar y practicar un ida y vuelta que se oriente a lograr a una solución a los problemas que satisfaga a todos..."*
*(anónimo)*

Los conflictos no son ni buenos ni malos, será la forma de abordarlos, mediante el diálogo constructivo o la confrontación, lo que generará consecuencias positivas o negativas, constructivas o destructivas.

Con este manual se busca aportar valores sociales y de respeto mutuo para la construcción de una "cultura de paz"

basada en el diálogo sincero y franco que ofrezca a nuestra sociedad una forma diferente de acceder a la justicia y construir procesos de paz; ya que la justicia y la paz constituyen condiciones fundamentales para el fortalecimiento de todo sistema de gobierno democrático.

Una sociedad donde el sistema de administración de justicia funciona y ofrece confianza a sus asociados es una sociedad que se desarrolla en un ambiente de paz y tranquilidad; pero si la administración de justicia es cuestionada por su lentitud, por ser onerosa, por lo difícil de acceder a ella, especialmente para los que menos tienen, donde se practica el tráfico de influencias y la corrupción, no puede ofrecer seguridad ni paz a los asociados y mucho menos contribuir al desarrollo económico y humano.

Por ello, es posible afirmar que la negociación directa o mediada, ofrece el más noble método para solucionar, manejar o transformar los conflictos. A través del diálogo y la comunicación, las partes ejercen libremente su voluntad y participan directa y activamente en la búsqueda de alternativas que cons tituyan la solución más favorable para todas las partes.

Aún así, es necesario tomar en cuenta que la negociación y la mediación no pueden ser utilizadas en todos los casos, ya que cuando se trata de delitos de tipo penal, como la violencia familiar, no son aplicables, como tampoco en otros asuntos que más adelante serán explicados.

La experiencia del autor en el Programa de Solución Pacífica de Conflictos de la Defensoría del Pueblo de Panamá, el aprendizaje en diversos post-grados, seminarios y talleres a nivel nacional e internacional, facultan al mismo para guiar la preparación de este Manual que ofrece una guía práctica para quienes se interesen en adiestrarse y practicar esta novedosa y fascinante técnica para cimentar una vida más satisfactoria.

Se puede concluir que una sociedad a la que se le enseñe a gestionar de una manera adecuada sus diferencias, producirá el clima propicio para el desarrollo humano, económico, político y social que necesitamos para alcanzar los niveles de desarrollo digno en todos los ámbitos de la vida humana.

MÓDULO 1

# MÉTODOS PARA ATENDER LOS CONFLICTOS SOCIALES

- Clasificación de los métodos apropiados para resolver conflictos sociales
- Métodos adversariales o confrontativos
- Desventajas de los métodos adversariales o confrontativos
- Métodos alternativos
- ¿Qué son los métodos alternativos de solución de conflictos?
- Ventajas y desventajas
- Principios y valores de los métodos alternativos

Antes de abordar con mayores detalles las herramientas y técnicas para el desarrollo de procesos de negociación directa y de negociación mediada o asistida por un tercero, ya sea de conciliación o de mediación, es necesario revisar los diferentes métodos para solucionar conflictos disponibles en nuestras sociedades.

## CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS APROPIADOS PARA ATENDER CONFLICTOS SOCIALES

En forma general ellos se dividen en dos grandes grupos:

- Métodos adversariales o confrontativos, y
- Métodos alternativos de solución de conflictos

## MÉTODOS ADVERSARIALES O CONFRONTATIVOS *(GANAR-PERDER)*

Son aquellos donde hay litigio, donde hay demandantes y demandados (las partes) y un tercero toma la decisión por ellos (el juez o el árbitro).

**Juicios ante los tribunales de justicia** : Sean tribunales ordinarios, administrativos y especiales (se resuelve mediante sentencia decidida por el Juez o mediante resolución de un funcionario cuando se trata de lo administrativo).

**El arbitraje**: Aunque es conocido como un método alternativo, se considera un método adversarial, porque también tiene un proceso formal, los árbitros deciden mediante un Laudo Arbitral [decisión del o de los árbitro(s)] y las partes están obligadas a aceptar la decisión.

## DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS ADVERSARIALES O CONFRONTATIVOS

- Decisiones impuestas por un tercero, juez o árbitro.
- Proceso involuntario, el demandado tiene que comparecer obligatoriamente.
- Cumplimiento obligatorio de las decisiones dictadas por un tercero.
- Proceso formal con etapas procesales que no pueden ser dejadas de lado.
- Público, los expedientes están disponibles en el juzgado y cualquier persona puede solicitarlo y enterarse del asunto.
- Procesos largos y costosos.
- Una parte gana y la otra pierde.

## MÉTODOS ALTERNATIVOS-COLABORATIVOS *(GANAR-GANAR)*

Son aquellos donde las partes tienen el control de la controversia (negociación directa), o aquellos, donde el tercero (mediador) solo anima y facilita la comunicación para que lleguen a buenos acuerdos (negociación con mediación).

**La negociación directa**: Las partes se comunican, establecen el proceso y logran acuerdos, sin la intervención de terceros.

**La negociación asistida**: Cuando las partes no pueden resolver el conflicto por sí mismas y requieren la intervención de un tercero imparcial. Este le ayuda a facilitar la comunicación, a establecer un proceso y les anima a llegar a buenos acuerdos. Estos acuerdos pueden ser:

- *La conciliación:* Es un proceso de negociación con la ayuda de un tercero imparcial que interviene activamente en la búsqueda de soluciones.

- *La mediación:* Es un proceso de negociación donde interviene un tercero imparcial para facilitar la comunicación pero no interviene en las propuestas y acuerdos, solo procura que el proceso de comunicación se lleve a cabo de manera adecuada.

**Otros medios de atender un conflicto:**

**El amigable componedor**, un tercero imparcial que trata de convencer a las partes para que cese la confrontación.

**Expertos o peritos**, aquellos terceros que tienen muy buenos conocimientos sobre una materia. Ejemplo: Un agrimensor en asuntos de mensura de tierras, un médico en asuntos de salud, un abogado en asuntos jurídicos, un campesino en asuntos de agricultura tradicional, quienes aportan su opinión para ayudar a las partes a comprender y a que puedan tener una solución satisfactoria.

## ¿QUÉ SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

- Son la agrupación de los diversos procesos para resolver problemas, distintos a los mecanismos que usan los tribunales de justicia, tales como: la NEGOCIACIÓN DIRECTA y la NEGOCIACIÓN ASISTIDA, o sea, la MEDIACIÓN y LA CONCILIACIÓN.
- Los métodos alternos para la solución pacífica de conflictos ofrecen alternativas cuando las partes están preparadas, dispuestas y capacitadas para usarlos; casi siempre de forma voluntaria y favorecen la autodeterminación de las partes.
- Utiliza a personas imparciales para ayudar a las partes

en la solución de sus diferencias (conciliadores, mediadores o árbitros).

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

**Ventajas:**

- **Práctico y económico**: Menor costo en dinero y tiempo. Es más fácil el acceso y es menos formal.
- **Autodeterminación**: Las mismas partes tienen el control y es más previsible y participativo.
- **Las soluciones:** Son el resultado de un abanico de propuestas creativas, prácticas y cumplibles.
- **Privacidad**: Si las partes no les interesa que sus diferencias sean ventiladas en público, estos métodos le ofrecen confidencialidad y evita precedentes.
- **Relaciones**: Si las partes no desean que las relaciones se deterioren, es el método adecuado para mantener las relaciones comerciales, laborales, familiares, de amistad, etc.

**Desventajas:**

- Cuando es **necesario establecer un precedente.**
- Cuando el **problema es estructural**, es decir, cuando los individuos por sí mismos no pueden cambiar una situación dada. Por ejemplo, cuando una ley limita las opciones de los individuos, caso específico de la decisión de construir obras de interés público (carreteras, puentes, etc.), decisiones que no pueden ser cambiadas por las personas.

- Cuando **se aplica una política uniforme**, o sea, cuando hay que decidir con base en una situación/disposición dada por otros, generalmente el Estado, que no puede ser cambiada por las partes
- Si **no están representadas todas las partes**.
- Cuando **no hay voluntad de las partes** a participar de buena fe.
- Cuando existe serio **desequilibrio de poder**.
- Cuando **se trata de delitos**, de orden público, violencia familiar.
- Si es un **tema que requiere transparencia**, que sea público.

## PRINCIPIOS Y VALORES DE LA NEGOCIACIÓN, LA CONCILIACIÓN Y LA MEDIACIÓN

Entre los Principios que contempla la negociación, la conciliación y la mediación como métodos alternativos de solucionar, manejar o transformar conflictos, se encuentran los siguientes:

1. **Principio de la autonomía de la voluntad**: Toda persona puede tomar las decisiones que crea conveniente, siempre que con ellas no viole la moral, el orden público y las leyes. Aquí descansa la negociación y la mediación, ya que nadie puede negociar con la otra parte si ésta no lo desea y nadie puede mediar en una negociación si una de las partes no lo acepta.
2. **La confidencialidad**: Para el caso de la mediación es sumamente importante que los asuntos que se traten dentro de un proceso de negociación mediada sean confidenciales.
3. **Principio de economía del proceso**: Con la nego-

ciación y la mediación logramos soluciones con mayor rapidez y con menores costos (ahorro de tiempo y dinero) que la administración de justicia ordinaria y administrativa en nuestro medio.

4. **Principio de participación y colaboración**: En la negociación, conciliación y la mediación, mantenemos una participación activa en la propuesta de posibles alternativas y una colaboración permanente en la búsqueda de la mejor solución.

5. **La imparcialidad**: Este es un principio fundamental en la mediación. El tercero que ayuda debe ser imparcial, no tomar posición a favor de uno y en contra del otro, lo que equivaldría a destruir la confianza que es tan necesaria en este proceso.

6. **Equidad**: Supone que el acuerdo debe ser "sentido como justo" por las partes.

7. **Equilibrio de poder**: A pesar de no estar contemplado en la ley ni en los reglamentos, es importante tomar en consideración el principio de la simetría de poder. Uno de los temas más críticos en la negociación, mediación y conciliación, es la situación en la cual una de las partes tiene más poder que la otra y ambas saben de esta situación. Esto exige que el mediador o conciliador, ante el evidente desequilibrio de condiciones, cree formas (mecanismos) adecuadas para que las partes en conflicto sientan que participan en iguales términos en la discusión, expresen sus intereses y necesidades que influyen en la toma de decisiones, presenten alternativas, evalúen las consecuencias de las posibles soluciones y participen en el logro de un acuerdo satisfactorio.

8. **Veracidad**: El acuerdo debe reflejar la voluntad real de las partes.

9. **Buena fe** : Supone el proceder honesto y leal de las partes de querer solucionar el conflicto.

10. **Legalidad**: Entendido como el respeto y conformidad del acuerdo negociado correspondiente con nuestro ordenamiento jurídico, la moral y las buenas costumbres.

11. **Celeridad**: Supone su desarrollo en forma rápida, teniendo como límite un tiempo prudente de acuerdo a la complejidad del asunto a resolver.

En la negociación y la mediación están inmersos los siguientes valores humanistas:

1. **La dignidad humana**: Es el valor fundamental del ser humano, por el solo hecho de ser concebido como persona, hombre o mujer, sin distingos de raza, religión, ideas políticas, de sus capacidades, de sus diferencias, reafirmando el principio de que **todos somos iguales ante los ojos de Dios y ante los demás seres humanos**.

2. **El bien común**: Es el valor colectivo por excelencia que va mas allá del logro de las necesidades individuales. Debe ser la aspiración máxima y objetivo fundamental de toda sociedad y de sus gobernantes, especialmente de aquellos que se basen en un sistema democrático.

3. **La libertad** : Es un derecho y la capacidad que tiene una persona para decidir en el ámbito de sus potencialidades, en todos los órdenes de su vida, de obrar en un sentido o en otro, o abstenerse de hacerlo. **Es lo que conocemos como el libre albedrío del ser humano**.

4. **La justicia**: Es una aspiración permanente que se desea alcanzar y que va íntimamente ligada a la preservación del bien común. Puede decirse que en el plano individual, no es solo darle a cada quien lo que le pertenece en el plano social y bienestar material; es además, proporcionarle los medios adecuados para vivir con dignidad y preservar su vida, su honra, sus bienes

y todos sus derechos humanos. En el campo espiritual, tener el respeto a sus creencias religiosas, políticas, culturales, aspiraciones y tradiciones.

5. **La igualdad**: Es el valor por el cual se reconoce a todos y todas los ciudadanos y ciudadanas, sin distinción de género, raza, condición social, ideas religiosa o política, los mismos derechos y deberes ante la ley, así como iguales oportunidades para su desarrollo humano. **Debe ser un estado de equivalencia respecto de todos los derechos dentro del conjunto social.**

6. **La democracia**: Es un sistema de gobierno en donde el pueblo de forma directa o indirecta participa en menor o mayor grado en las decisiones del Estado. La democracia debe ser una forma superior de vida de las comunidades humanas y el fundamento sobre la que se construye y que hace posible el respeto a la dignidad de las personas, que implica **devoción por la libertad y la igualdad**.

7. **La paz**: Es un estado de satisfacción integral de la convivencia humana basada en los principios de libertad, de justicia, de tolerancia y de solidaridad. **No violencia**: Violencia es todo aquello que, por acción u omisión, pueda perjudicar a otro, a uno mismo o al entorno.

   Una cultura de paz rechaza la violencia y se dedica a prevenir los conflictos desde sus orígenes y a resolver los problemas a través del diálogo y de la negociación. Esta cultura garantiza el pleno ejercicio de todos los derechos y los medios para participar plenamente en el desarrollo a lo interno de la sociedad.

8. **La tolerancia**: Tiene que ver con el respeto de las opiniones de otras personas que no coinciden con la nuestra. Es aceptar a los demás con sus creencias, costumbres, virtudes y defectos.

9. **El respeto**: Sin el la convivencia pacífica o cualquier tipo de relación se hace imposible, por tanto es indispensable el respeto por uno mismo y por los demás.

10. **La solidaridad**: Reconocer que somos seres que tenemos derechos y obligaciones en la sociedad, que no somos únicos y que los demás también tienen los mismos derechos, nos obliga a **pensar y estar pendientes de los más débiles, de los más necesitados, para que reciban las condiciones que le ofrezcan una vida digna**.

11. **La confianza**: Es una condición casi indispensable para creer que la otra persona hace o acepta algo de buena fe y por tanto puede llegar a acuerdos con ella. Sin la confianza difícilmente se puede negociar o mediar.

12. **La honestidad**: La honestidad puede evitar la pérdida de confianza o puede restablecer la confianza perdida que haya sembrado la mentira, la desinformación, el engaño o la tergiversación de los hechos.

MÓDULO 2

# EL CONFLICTO SOCIAL

- La definición del conflicto
- La doble dimensión del conflicto
- Las herramientas para analizar los conflictos
- Los estilos de abordar o atender los conflictos
- La escalada, una transformación destructiva del conflicto
- Una transformación constructiva del conflicto

## DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El conflicto social, es un fenómeno natural de la humanidad, siempre ha habido y siempre habrá conflictos y ocurren dentro de la familia, de la comunidad, del trabajo y de las organizaciones de todo tipo. Igualmente, siempre habrá formas distintas de abordarlos, de analizarlos y de entender cómo afecta a las partes, por lo tanto, la solución debe tener la participación de todos los afectados.

El conflicto es un fenómeno social que existirá mientras exista humanidad, por ello, más que pensar en eliminarlos o alejarnos de ellos, debemos preocuparnos y reflexionar para encontrar formas creativas de abordarlos de manera constructiva.

Para una mejor comprensión se presenta el desglose de sus componentes y las dimensiones que implica esta definición:

*"El conflicto es una lucha expresada entre, por lo menos, dos partes interdependientes que perciben metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos" (Lederach & Thomas, 1994)*

**El conflicto es una lucha expresada**, y tiene **dimensiones comunicativas**, porque a través de la forma de expresarse o comunicarse se puede **crear el conflicto**, se puede hacer manifiesto o evidente el conflicto, o puede ser el **medio por el cual se transforma el conflicto** de manera constructiva o destructiva. La comunicación constituye también el medio mediante el cual **se puede observar el desarrollo histórico del conflicto dentro de la relación de las partes**[2].

[2] *Basado en las adaptaciones de Juan Pablo Lederach y Philip Thomas (1994)*

El conflicto **se produce (por lo menos) entre dos partes que dependen entre sí**, y tiene **dimensiones sociológicas**, porque el conflicto siempre tiene que ver con poder y con la relación entre las personas que lo viven.

Por lo tanto hay que tener muy en cuenta el contenido del conflicto y la relación de las partes, así como el reconocimiento mutuo, es decir, que reconozcan que entre las partes hay un asunto (tema, controversia, disputa, etc.) que les vincula y que debe ser atendido.

Lo antes dicho indica que se requiere la participación activa de las partes en la búsqueda de alternativas para solucionar un conflicto y en la toma de decisiones. Esto es lo que se conoce como la **interdependencia** para la cual se aplica la fórmula siguiente:

**Pab = Dba**
que significa:

**El poder que "a" tiene sobre "b" es igual a la dependencia que "b" tiene de "a"**

En un conflicto, **las partes perciben o les parece que tienen metas incompatibles** y aquí encontramos las **dimensiones psicológicas**, porque la percepción es una mezcla de lo real/objetivo y lo imaginario/subjetivo sobre hechos reales, sobre las conductas humanas (emociones, miedos, enojos), sobre el significado de las cosas. Eso significa que en la conducta humana, las partes tienen dos formas de ver, sentir y entender las cosas dependiendo de sus necesidades e intereses.

---

*del concepto aportado por Joyce L.Hocker y William W.Wilmot: Interpersonal Conflict. Third Edition. Wm.C.Brown Publishers, USA, 1991*

**La escasez de recursos o recursos limitados tiene dimensiones socioeconómicas**, porque tiene que ver con las necesidades básicas que tienen las partes. Estas necesidades se logran satisfacer mediante la justicia, con el poder, la autoestima, el amor, etc. que permiten al individuo el acceso a los recursos con igualdad y a la toma de decisiones con equidad.

**En un conflicto hay metas u objetivos contrapuestos,** y tiene **dimensiones ideológicas**, por ejemplo puede haber contradicción de valores, amenaza a la identidad colectiva o el planteamiento de un método de **ganar/perder**.

**Cuando las metas u objetivos se obstaculizan entre sí**, tiene **dimensiones socio-interactivas**, lo que significa que aquí entra lo que cada uno hace, quiere o busca. ¿Qué busca la otra parte?, ¿qué buscamos nosotros?

## LA DOBLE DIMENSIÓN DEL CONFLICTO

A pesar de las experiencias nada agradables con las que se reconoce el conflicto, porque ha sido asociado con peleas, discusiones, enredos, problemas, guerras y más; puede representar también una oportunidad para el cambio, para el crecimiento, para la cooperación, reiterando siempre, que dependerá de la forma que lo entendamos y lo abordemos.

*La representación de la doble dimensión del conflicto*

**De la forma como abordemos el conflicto depende el tipo de resultados que obtengamos.**

## HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LOS CONFLICTOS. Estudios de casos

Antes de querer abordar un conflicto, es necesario hacer un análisis de los problemas que pueden estar afectando a las partes y para ello es muy importante generar confianza mediante el escuchar activo y sus herramientas.

"El Circulo del Conflicto" es una herramienta de análisis muy útil para comprender todos los aspectos que pueden estar formando parte de un conflicto y así poder brindar una ayuda más efectiva.

> *"Un conflicto bien planteado y bien analizado es más de la mitad de la solución" (anónimo).*

El círculo presenta cinco causas centrales de conflicto, independientemente del nivel donde éste se suscite (comunitario, familiar, ambiental, nacional o internacional), que son: problemas de relación, de intereses, de valores, estructurales y de información.

**Círculo del Conflicto**
*(de Chistopher Moore)*

- **PROBLEMAS DE RELACIÓN** Muchas veces los problemas surgen debido a la forma como nos relacionamos con los demás. Puede decirse incluso que el conflicto es

un problema de relaciones de diversa naturaleza (en la familia, en la comunidad, en las organizaciones, en el trabajo, a nivel local, regional, nacional e internacional). Este tipo de problemas se manifiesta cuando hay emociones fuertes, falsas percepciones entre las partes involucradas (las cuales pueden llevar a la creación de estereotipos y prejuicios), escasa, nula o mala comunicación, conductas negativas, y otros.

- **PROBLEMAS DE INTERESES** Se dan cuando los intereses entre las personas y/o grupos son incompatibles o son percibidos como tal. Es decir, esa clase de problemas consiste en el hecho de que las partes busquen satisfacer sus intereses de forma realmente opuestas, o bien de manera que se piense que los son.

- **PROBLEMAS DE VALORES** Este tipo de problemas surge cuando hay creencias o intereses (políticos, religiosos, etc.) incompatibles o percibidos como tal. Los valores dan sentido y coherencia a la vida de las personas, de manera que los conflictos por diferencias de esta naturaleza suelen ser muy complejos.

  El hecho de tener diferencia de valores, no es en sí mismo un conflicto; los problemas surgen cuando una parte cree que sus valores son mejores y, por lo tanto, desprecia los del otro y trata de imponer los suyos. De ahí, entonces, la necesidad de fomentar la tolerancia y el respeto mutuo para comprender, y sobre todo, para aceptar las diferencias de valores.

- **PROBLEMAS ESTRUCTURALES** Se refiere a aquellos problemas que surgen como consecuencia de la forma como está organizada una sociedad, un grupo o una institución. Este tipo de problemas hace referencia a todas aquellas estructuras que de una u otra forma condicionan a las partes y que esas personas por sí solas no pueden cambiar. Por ejemplo, hay problemas estructurales cuando existe escasez de recursos (materiales o

humanos) para atender un único asunto cuando se necesita atender varios, por el tipo de autoridad que se ejerce, por condiciones geográficas, climáticas, por el tipo de participación en la toma de decisiones, por la forma de organización de las instituciones y las leyes en toda su manifestación.

- **PROBLEMAS DE INFORMACIÓN** Estos problemas surgen cuando las personas o grupos tienen falta de información, o tienen información equivocada o mal interpretada. También ocurre cuando tienen criterios diferentes sobre la importancia o interpretación de la información que tienen o cuentan con información más allá de la que necesitan. Un ejemplo real, es cuando los medios de comunicación proveen información a los ciudadanos sobre asuntos que no conocen o no tienen un buen fundamento para emitir sus opiniones.

## *IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS*

Estas son algunas de las razones por las cuales el análisis del conflicto es tema relevante para el mejor abordaje de la conflictividad:

- Nos ayuda a visualizar el panorama de forma global.
- Ayuda a comprender lo que sucede, las reacciones de las personas, las percepciones y los intereses de las personas involucradas en el conflicto.
- Contribuye a que salgamos de la confusión propia de las situaciones de conflicto.
- Ayuda a ordenar el proceso y a salir de la complejidad.
- Ayuda en la construcción de una estrategia de abordaje adecuada.

## ESTRATEGIAS Y PREGUNTAS GUÍAS PARA CADA TIPO DE PROBLEMA

### PROBLEMAS DE RELACIÓN

Emociones fuertes, percepciones, estereotipos, mala comunicación, comportamiento negativo repetitivo, diferentes estilos de personalidad.

**Estrategias que deben aplicarse**

- Escuchar, escuchar y escuchar.
- Reconocer los sentimientos, tomar pausas, establecer reglas claras del juego.
- Bloquear el pasado para que no influya o abordarlo de forma directa y responsable para despejar el aire.
- Revisar las percepciones y supuestos que tienen las partes.
- Reconocer que las partes son seres humanos con fortalezasy debilidades, certezas y emociones.
- Informar al otro del efecto de su conducta negativa y pedir ayuda.
- Ignorar o no dejarse distraer por la conducta negativa.
- Ser tolerantes con las actitudes y limitaciones de las otras partes.

**Preguntas guías**

- ¿Cómo está la relación entre las partes?
- ¿Cómo está la comunicación?
- ¿Cuáles son los sentimientos de las partes que sobresalen?

*Ejemplo de estudio de caso:*
**El caso del salón de usos múltiples**

*Lilian: Es la responsable del Área Socio Económica de una ONG y, en conjunto con su equipo, tuvo a su cargo el estudio socio económico de la misma Comunidad. El resultado del mismo fue muy favorable en cuanto a condiciones sociales para que esta Comunidad sea beneficiaria de una obra que es la construcción de un salón de usos múltiples y para el desarrollo integral de la misma.*

*Sin embargo, en los últimos días ha identificado un problema de fondo entre los líderes comunitarios que si bien ya mostraban indicios de desavenencias hace unos meses, nunca pensó que el problema llegara a los niveles que hasta ahora ha llegado. La diferencia principal estriba en el uso inmediato que se le quiere dar al salón. Un líder dice que solo debe usarse para eventos especiales de la comunidad, mientras el otro dice que, al ser de usos múltiples, se use inmediatamente para el mercado de la comunidad.*

*Ante esta división, Lilian cree que no es nada conveniente entregar el salón en estas circunstancias. Está segura que al entregarse la obra, la comunidad se dividirá y dejará de serles provechosa. Incluso, Lilian ya ha escuchado rumores sobre el impedimento que un líder y sus seguidores establecerán para evitar que el grupo y familias del otro líder puedan hacer uso del salón.*

*Antonio: Es el responsable de Área de Construcción de Infraestructura, y junto con su equipo, fue responsable de la construcción del salón de usos múltiples. Al tener la obra casi terminada, y habiendo seguido todo el proceso correspondiente por las otras áreas de la ONG, estima que dicha obra se puede entregar en los próximos días.*

*De hecho, Antonio piensa que se podría hacer el próximo domingo, para aprovechar la presencia en la región del Director Internacional de la entidad donante extranjera, que es la que ha*

*financiado este proyecto y aprovechar también que es el principal día de la feria de la comunidad.*

*Haciéndolo así se mostraría que la ONG está cumpliendo eficazmente su propósito y con muestras concretas de la utilización adecuada de los fondos donados. Esta oportunidad le parece muy importante porque hasta ahora ha habido muchos cuestionamientos sobre la capacidad de la ONG.*

*El Director de la ONG los reúne para definir la fecha de entrega del salón de usos múltiples de la comunidad. Al preguntar sobre la posible fecha de entrega, Antonio se adelanta y sugiere que sea el próximo domingo, aprovechando la feria en la comunidad y que de paso estará el Director de la Organización Internacional que financió la obra. Pero Lilian se opone rotundamente diciendo que no se puede entregar este domingo y que Antonio es un oportunista. Antonio responde que lo que pasa es que Lilian está resentida con él porque no le cedió su área de trabajo. Lilian responde que Antonio es un evangélico que quiere manipular a todo el mundo. Antonio responde que Lilian y su grupo andan con los comunistas y quieren hacer lo que les da la gana. Lilian dice que Antonio es un machista y cree que porque es hombre las mujeres no lo pueden superar.*

El ejemplo expuesto es muy ilustrativo de una relación deteriorada con acusaciones involucrando cuestiones de género, ideológicas y religiosas. La forma como fue plateada la entrega del salón de usos múltiples por el Director de la ONG, facilitó que se produjeran problemas de relación, problemas de valores, problemas de información, problemas de intereses y permitió que tomara un rumbo destructivo.

Sin embargo, esa misma situación (la entrega del salón de usos múltiples) pudo haberse atendido reuniéndose por separado con los responsables de cada área, e indagar las razones de su posición original, y de esa manera, lograr una solución que contemplara las preocupaciones de Antonio y las preocupaciones de Lilian.

## *PROBLEMAS DE INTERESES (DE LAS PARTES)*

**En lo psicológico**

Falta de respeto, falta de reconocimiento o legitimidad, el no ser escuchado son ejemplos de interés en la parte psicológica.

**En lo concreto**

Intereses incompatibles o diferentes, la escasez de recursos son ejemplos de intereses sustantivos o concretos.

**En lo procesal**

Las reglas del proceso no se perciben como justas, las partes se encierran en posiciones, falta de representación en la toma de decisiones, falta de claridad sobre el mismo proceso.

**Estrategias**

- Identificar y explicitar los intereses y necesidades que subyacen detrás de las posiciones planteadas a través de las preguntas ¿Por qué lo plantea? ¿Para qué lo plantea?
- Identificar los intereses que son verdaderamente incompatibles y los que no tienen que plantearse como incompatibles.
- Resaltar los intereses que se tienen en común y las necesidades compartidas, para ir llegando a los primeros acuerdos.

**Preguntas guías**

- ¿Cuáles son algunas de las necesidades psicológicas que están sobresaliendo o que no están siendo satisfechas?

- ¿Cuáles son las cosas concretas que cada quien está queriendo o necesitando?
- ¿Cuáles son los intereses o necesidades que se satisfacen en las posiciones de las partes? ¿Son incompatibles estos intereses o necesidades?
- ¿Qué es lo que cada quien desea en términos del proceso, o cómo proceder? ¿Cuáles son sus expectativas o inquietudes en términos de cómo tomar las decisiones?

*Ejemplo de estudio de caso:*
***El caso de las últimas 15 vacas***

***El vendedor:***

*Un finquero está por salir del país y, por lo tanto, se encuentra en la necesidad de vender todas sus propiedades, entre ellas, 15 vacas que posee. Dos personas lo han llamado para saber sobre las vacas con interés de comprarlas. Ambas personas han sido citadas para negociar. El precio mínimo que el finquero espera obtener por cada vaca es de B/. 500.00, pero como tiene que salir del país, también está dispuesto a vender al mejor postor, es decir, a quien le ofrezca el mejor precio. Pero como necesita vender todas las vacas, no importa que venda unas a uno de los compradores y las otras al otro comprador.*

***Comprador 1:***
***Sr./Sra. Martínez***

*Eres el propietario de una carnicería, no es muy grande, pero has adquirido una cartera importante de clientes que te exige la entrega de mucha carne por semana. No puedes fallarles con ninguna entrega porque entonces perderías a dichos clientes y pondrías en riesgo la seguridad de tu negocio. Resulta que por tratarse de temporada alta, para esta semana te han pedido el doble de carne y no estás seguro si podrás conseguirla.*

*Por lo mismo, te vino como agua de mayo la noticia sobre el finquero que se va del país y que está vendiendo todos sus bienes, incluyendo el lote de las quince vacas. Ya hablaste por teléfono con el finquero y te dijo que está dispuesto a vendértelas, pero que también le llamó otro potencial comprador, y por lo tanto, te dijo que ha decidido reunirse con ambos el día de mañana y que venderá todas las vacas al comprador que le ofrezca el mejor precio. Aceptaste e irás mañana a la reunión para ver como logras obtener las vacas. El precio de partida que está pidiendo el finquero por cada vaca es de 500 Balboas, tú estás dispuesto a pagar esa cantidad o más si es necesario con tal de cumplir con tus clientes.*

*El finquero no te dijo quien era la otra persona pero sospechas que podría tratarse de alguien de una carnicería que abrieron hace unas pocas semanas en el Municipio, por lo mismo, no quisiste decirle al finquero para que quieres las vacas.*

***Comprador 2:***
***Sr./Sra. Pérez***

*Eres propietario de una fábrica de productos de cuero (una talabartería), no es muy grande pero has adquirido una cartera importante de clientes que te exige la entrega de muchos productos por semana. No puedes fallarles con ninguna entrega porque entonces perderías a dichos clientes y pondrías en riesgo la estabilidad de tu negocio. Resulta que por tratarse de temporada alta, para esta semana te han pedido el doble de productos y no estás seguro si podrás elaborarlos a tiempo porque te falta la materia prima que es el cuero.*

*Al igual que el* ***Primer Comprador*** *te interesa mucho comprar las reses y ya hablaste por teléfono con el finquero y te dijo que está dispuesto a vendértelas pero que también le llamó otro potencial comprador, y por lo tanto ha decidido reunirse con ambos el día de mañana y que venderá todas las vacas al comprador que le ofrezca el mejor precio. Aceptaste e irás mañana a la reunión para ver como logras obtener las vacas. El precio de partida que está pidiendo el finquero por cada vaca es de 500*

*Balboas, tú estás dispuesto a pagar esa cantidad o más si es necesario con tal de cumplir con tus clientes.*

*El finquero no te dijo quien era la otra persona pero sospechas que podría tratarse de alguien de una talabartería que abrieron hace unas pocas semanas en el Municipio, por lo mismo, no quisiste decirle al finquero para que quieres las vacas.*

*Los dos compradores van a la reunión con el vendedor creyendo que se van a encontrar con un competidor; sin embargo no es así, ya que cada negocio no es competidor del otro, sino complementario porque uno utiliza la carne y el otro el cuero.*

**Las orientaciones para analizar este caso son:**

- Si ellos **no indagan cuáles son sus intereses**, seguro van a negociar con base en posiciones y **van a pagar un precio más alto por las reses y no lograrán satisfacer sus intereses** (uno quiere carne y otro cuero).
- Si ellos **preguntan o se preguntan para qué quieren las vacas**, seguramente se van a dar cuenta que uno quiere la carne y otro los cueros, y eso les permitiría **satisfacer los intereses de ambos con las mismas vacas y les permitiría comprar a un mejor precio**.

## *PROBLEMAS DE VALORES*

Son las creencias fundamentales que la gente tiene y que les da razón a sus vidas y conductas.

- Intereses y/o necesidades se plantean como valores lo que lleva a definir las situaciones en términos de malo o bueno, justo o injusto.
- Muchas veces, el conflicto no es producto de las diferencias de valores, sino surge cuando una persona, grupo o parte, trata de juzgar o cambiar los valores del otro o imponer los suyos.

**Estrategias**

- Reconocer las diferencias de valores.
- Aceptar la posibilidad de estar en desacuerdo a nivel de valores, es decir, **acordar estar en desacuerdo**.
- Tratar de entender los valores en términos de intereses y luego buscar formas de satisfacerlos como tales.
- Buscar los valores que se comparten y centrarse en ellos.
- Si existiera toda la disposición y compromiso de colaborar juntos en la búsqueda de buenas soluciones.
- Buscar formas de cambiar el comportamiento en vez de los valores de las personas.

**Preguntas guías**

- ¿Existen diferencias a nivel de las creencias o valores fundamentales de las partes? ¿Cuáles son?
- ¿Será posible reubicar estas diferencias en términos de intereses y necesidades?

- ¿Será posible encontrar una solución pese a la diferencia de valores?
- ¿Podrá resolverse el problema sin intentar cambiar los valores de las partes?

*Ejemplo de estudio de caso:*
***Las creencias religiosas***

Los conflictos más grandes en la historia y los más complicados se generaron por problemas de valores. Las creencias religiosas son valores muy fuertes, habiendo diferencias entre los Cristianos, los Musulmanes, los Budistas y cualquier otra religión. Incluso entre los Cristianos hay creencias diferentes: por ejemplo, entre los católicos, los adventitas, los evangélicos y otros.

Para los católicos las imágenes de los Santos son muy queridas y respetadas; sin embargo, para los evangélicos los Santos son simples imágenes de yeso o de palo que no merecen ser adorados y que el hacerlo es idolatría. Mientras las diferencias de cada grupo sean respetadas, no hay problemas; el problema se genera (produce) cuando una parte quiere imponer sus creencias a la otra parte.

*Un ejemplo ilustrativo de esta situación es el siguiente: "...En la comunidad de La Esperanza se tiene como Santo Patrón a Santiago Apóstol, que lo celebran con una procesión el 25 de julio de cada año. No obstante, una colonia de musulmanes que residen en dicha comunidad se ha organizado y quiere impedir la realización de la procesión porque pasa frente a su templo".*

Este es un problema de valores: Un grupo quiere imponer su voluntad aunque afecte la voluntad del otro grupo.

Otros ejemplos de valores son: la justicia, la libertad, la democracia, la dignidad humana, etc.

## *PROBLEMAS ESTRUCTURALES*

- Recursos escasos, no alcanzan para satisfacer todas las necesidades o intereses.
- Reglamentaciones o leyes que impiden llegar a acuerdos que violen su mandato.
- Roles y niveles de autoridad, también limitan la posibilidad de acuerdos.
- Fenómenos naturales, el tiempo, la lluvia, la sequía, el cauce de los ríos.

### Estrategias

- Aprender a pensar a nivel de las estructuras para poder reconocer los posibles problemas a este nivel.
- Identificar las fuentes estructurales del problema.
- Discernir y explicitar lo que se puede y no se puede cambiar (por lo menos a corto plazo).
- Entrar en la búsqueda mutua para encontrar formas de cambiar lo que se puede cambiar.
- Aceptar lo que no se puede cambiar y aprender de ello.
- Dejar de echar la culpa a terceras personas por situaciones que son problemas estructurales.

### Preguntas guías

- Si existiera toda la disposición y compromiso de colaborar juntos en la búsqueda de buenas soluciones, ¿Cuáles serían los elementos o factores que limitarían las posibilidades?

- ¿Cuáles son los problemas en términos de recursos limitados (tiempo, personal, dinero)?
- ¿Cuáles son las cosas que las partes no podrán resolver a corto plazo?

*Ejemplo de estudio de caso:*
***Escasez de recursos***

*Usted es el alcalde de un municipio compuesto por seis corregimientos y cada uno le presentó su presupuesto para las obras a ejecutar en el presente año. Cada corregimiento solicitó la suma de B/.10,000.00 lo que sumaba un total de B/.60,000.00.*

*No obstante, el presupuesto para este año sólo contempla la suma de B/.30,000.00 por lo que el alcalde solo puede satisfacerlas necesidades totales de tres corregimientos o la mitad de las necesidades de los seis corregimientos. ¿Qué haría usted como alcalde?*

Esta es una **situación que está fuera del control del alcalde y de los representantes de corregimiento** ya que ellos no pueden aumentar por su cuenta la asignación del presupuesto. Estando las cosas así, **tienen que decidir entre una u otra opción**.

Pero, para los años venideros, pueden **ponerse de acuerdo para evaluar y decidir sobre posibles actividades que generen ingresos municipales** y lograr un acuerdo que las ponga en vigencia. **Otra opción es ser más creativos y preparar proyectos** y buscar ayuda de los organismos nacionales o internacionales para dar solución a algunas necesidades que no pudieron ser financiadas, por ejemplo, acueductos rurales, puentes peatonales, veredas, casas comunales, caminos, etc.

## PROBLEMAS DE INFORMACIÓN

- Poca información: no es suficiente para estar bien informado sobre el tema.
- Demasiada información: cuando hay información que no es relevante o útil.
- Información equivocada: no es información sobre el tema que necesitamos conocer.
- Formas de interpretación: cada parte interpreta la información de formas distintas.
- Relevancia de la información: se refiere a la importancia que tiene la información para ilustrar o explicar un caso o problema en particular.
- Información sesgada: es cuando la información lleva la intención de favorecer a una sola de las partes.

### Estrategias

- Ponerse de acuerdo sobre qué información hace falta tener.
- Ponerse de acuerdo sobre cómo conseguir la información deseada.
- Ponerse de acuerdo o unificar criterios sobre cómo interpretar la información.
- Si la información en cuestión no es tan importante, entonces enfocar en los intereses y no en la información.

**Preguntas guías**

- ¿Qué discrepancias existen en términos de la información que manejan las partes?
- ¿Qué información importante o relevante necesitan algunas o todas las partes?
- ¿Cuáles son algunas diferencias en términos de cómo se está interpretando o valorando la información?

*Ejemplo práctico:*

***Diferencias en la apreciación - La venta del caballo de Felipe***

*Felipe compró un caballo por B/.600.00. Sin embargo, a los días decidió venderlo, ya que en su casa no tenía potrero, sino apenas un jardincito en el patio trasero. Por tal motivo, decidió mejor vender el animal a un viejo conocido, en lugar de verlo sufrir en un espacio tan pequeño.*

*David, el amigo de Felipe, pensó que a su hijo Rodrigo podría gustarle una mascota en casa, además, así el niño comenzaría a acostumbrarse a montar caballo. David contaba con un terreno más grande, de manera que Felipe decidió venderlo por B/.700.00.*

*Sin embargo, Andrea María, la hija más pequeña de David, resultó siendo alérgica a los caballos, de manera que el joven padre no tuvo más remedio que volver a vender la recién adquirida mascota.*

*De esa manera, acudió a su viejo amigo Felipe, le contó el problema con su hija y le pidió que aceptara comprarle nuevamente el animal. Esta vez Felipe volvió a comprar el caballo a B/.800.00.*

*Luego de la compra - venta y recompra del caballo, al mismo se le rompió la pata y frente al accidente no quedaba más que sacrificar al caballo.*

*Felipe, entonces, se enteró de que en las afueras del pueblo estaban comprando bestias. Parece que vendían las pieles a la tenería de la comunidad vecina y se quedaban con la carne que, por ser de caballo, serviría para hacer embutidos.*

*Finalmente, Felipe fue al sitio donde compraban las bestias y vendió el caballo por B/.900.00.*

Si damos esta misma información a un grupo de personas comprobaremos que van a haber diferentes respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Considera usted que Felipe **salió ganando algo de dinero** con todas estas transacciones? En caso afirmativo, ¿cuanto ganó?
- ¿Considera que **salió perdiendo**? En caso afirmativo, ¿cuánto perdió Felipe?
- ¿Considera que **Felipe no ganó** dinero, pero **tampoco perdió**?

Seguramente van a recibir respuestas diferentes. Por qué, si se les dio la misma información a todos van a tener respuestas diferentes? Esto obedece a que cada persona interpreta la información con criterios diferentes y propios.

## ESTILOS Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LOS CONFLICTOS

Son las diferentes formas como respondemos ante un conflicto, no se trata de cual es mejor, sino de reconocer que existen y que pueden ser útiles dependiendo de cada circunstancia.

- Evitar/negar (perder/perder): Es un estilo donde demostramos baja preocupación por los intereses propios y baja preocupación por los intereses de los demás.

Se desconoce la existencia del conflicto, pero el mismo no desaparece y generalmente suele crecer hasta el punto de convertirse en inmanejable. Este estilo puede hacer terminar a las partes en la mediocridad. Se conduce a una estrategia de alejamiento, postergación, retraso, represión de emociones, insatisfacción, etc.

- Complacer o acomodarse (perder/ganar): Demostramos baja preocupación por los intereses propios y alta preocupación por los intereses de los demás. Por tanto no se reconoce el aspecto positivo de enfrentar el conflicto abiertamente, dejándose de lado las diferencias usando expresiones como, "no tiene importancia", "la buena gente no pelea", etc. El estilo consiste en acceder, consentir, apoyar a la otra parte descuidando su propio interés.

- Competir o dominar (ganar/perder): Demostramos alto interés por nuestros intereses y bajo interés por los intereses ajenos. Se intenta la solución recurriendo al "poder" como autoridad. La estrategia consiste en ser firme, persuadir, imponer consecuencias, citar políticas o normas, ser inaccesible. El abuso de este método puede hacer perder la cooperación, reprimir las iniciativas, etc.

- Colaborar o convenir (ganar/ganar): Demostramos alto interés por nuestros intereses y alto interés por los intereses de la otra parte. Se analizan de forma realista las diferencias en búsqueda de solución: "este es mi punto de vista me interesa saber el tuyo", resolviendo el conflicto de intereses en un cien por ciento.

- Comprometerse o convenir (ganar algo/perder algo): Las partes llegan a acuerdos cediendo cada una algo de lo que pide originalmente, pero no logra lo que aspiraba. Es un estilo intermedio respecto a los intereses de las partes: "tu cedes un poco, yo también". Este estilo busca el punto medio, compartir las diferencias, hacer concesiones, lograr situaciones aceptadas mutuamente, etc. El

abuso de este etilo puede motivar a no cumplir lo pactado o regateado (soluciona el síntoma más no la enfermedad).

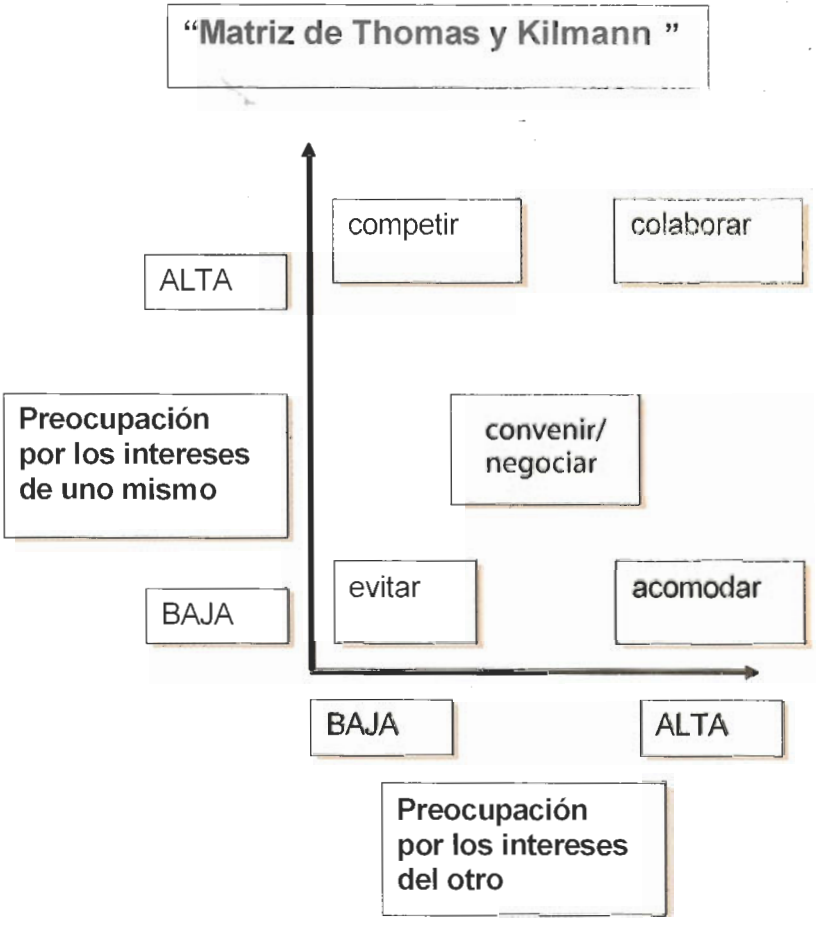
Es muy común adoptar el estilo de evitar cuando el conflicto es con una persona con la cual tenemos mucho interés en que la relación no se deteriore, tales como: nuestros seres queridos, amigos, clientes, proveedores, vecinos, etc.

Acomodarse, es un estilo en que acepto la propuesta de la otra parte porque están cubiertos mis intereses y no me importa mucho preguntar si sus necesidades están satisfechas, por lo que no me preocupa investigar sus intereses y necesidades.

Competir, es una actitud casi instintiva que llevamos los humanos, y no decimos que competir siempre sea malo, sino que es un estilo de enfrentar conflictos, que tiene por objetivo ganar sin importarle que la otra parte pierda.

Convenir, es como negociar con base en posiciones, con regateo, yo cedo algo si tu cedes algo, al final llegan a un acuerdo aceptable para los dos, pero no logran satisfacer todas las necesidades.

Cooperar, es el estilo que caracteriza a la negociación basada en intereses y necesidades, ejemplo dos compradores de las últimas 15 vacas, uno al preguntarle al otro para qué necesitas las vacas se dan cuenta que con la misma cantidad de vacas pueden satisfacer sus intereses y necesidades, porque uno quiere la carne para su carnicería y el otro necesita los cueros para su fábrica de zapatos.




## *ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR EL CONFLICTO*

- **Separar a las personas del conflicto**: Lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problemas según su mérito. Se separa la relación de las personas, de lo sustancial, enfrentando directamente el problema.

- **Concentrarse en intereses y no en posiciones**:
  - ***Intereses***: Constituye la esencia del conflicto (deseos, inquietudes, emociones, etc.). Es lo que quieren las partes. Responde a la pregunta ¿por qué, para qué lo dice? ¿Por qué, para qué lo quiere?
  - ***Posiciones***: Constituye los requerimientos, exigencias, demandas. Responde a la pregunta ¿qué dice? ¿Qué quiere?
  - ***Idear soluciones de mutuo beneficio*** (que todos ganen): Es idear las soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello debe ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta, buscar beneficios mutuos.
  - ***Insistir que los criterios sean objetivos***: Buscar acuerdos que además de satisfacer a las partes, deben ser viables; ayudar a las partes a la búsqueda de la mejor solución; explorar el MAAN (mejor alternativa de acuerdo negociado).

## LA ESCALADA DEL CONFLICTO: UNA TRANSFORMACIÓN NEGATIVA

Se produce cuando un problema se aborda de forma inadecuada con acusaciones, ofensas, violencia, generalizaciones donde se van produciendo los siguientes cambios:

- UN DESACUERDO SE PLANTEA COMO UN PROBLEMA:

- *EL PROBLEMA SE PERSONALIZA*: Cada parte percibe a la otra persona como el problema

(Cambio I)

- *EL ENREDO*: Proliferan los problemas, de lo específico se pasa a lo general.

(Cambio 2)

- *CHISME:* Se habla acerca de la persona, pero no con la persona y se cambia a un lenguaje ofensivo.

(Cambio 3)

- *OJO POR OJO:* La reacción va en incremento, se responde a la última acción, se producen cambios de metas, de lo se quería originalmente.

(Cambio 4)

- *ANTAGONISMO-HOSTILIDAD:* Si se encuentran es para hacerse daño.

(Cambio 5)

- *POLARIZACIÓN:* Se producen cambios en la organización social, los extremistas pasan a ser los líderes, sólo se habla con los de su bando.

(Cambio 6)

## LA TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO

Mediante un diálogo franco y constructivo se aborda el conflicto con las herramientas de la escucha activa, de expresarse de la forma menos ofensiva, se hace un análisis del conflicto y se organiza un proceso adecuado, claro y justo para las partes, que contenga los siguientes pasos:

- Escuchar y hablar con las partes para saber de que trata el problema, para su debido análisis.

- Establecer las reglas del juego, que van a cumplir durante el proceso de negociación.
- Ubicar los intereses y reubicar el problema, habilidad clave para la colaboración.
- Generar opciones, con las herramientas enunciadas para ello en los pasos de la negociación.
- Evaluar opciones, utilizando los criterios apropiados y que aparecen en la negociación.
- Hacer propuestas, viables, justas, legales, económicas, morales, reales y posibles.
- Armar el acuerdo y cuidar los aspectos de seguimiento.
- En todo momento estar atentos a la relación entre las partes.

MÓDULO 3

# HERRAMIENTAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN

- El t riángulo de satisfacción
- La generación de confianza
- La comunicación constructiva
- Escuchar activo
- El parafraseo
- El resumir
- El expresarse sin ofenderse

Todo proceso de negociación directa o negociación mediada y en general todo proceso de diálogo, toma de decisiones y búsqueda de consensos requieren de herramientas clave para ser exitosos. Entre esas herramientas se cuentan, el triángulo de satisfacción, la generación de confianza y las herramientas de una comunicación constructiva, escuchar activo la habilidad para parafrasear, para resumir y para expresarse de forma menos ofensiva.

## EL TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN

Es una herramienta que permite estar atentos en todo momento para que los intereses psicológicos, los intereses procesales y los intereses sustantivos de las partes estén contemplados, tal y como lo demuestra la gráfica siguiente:

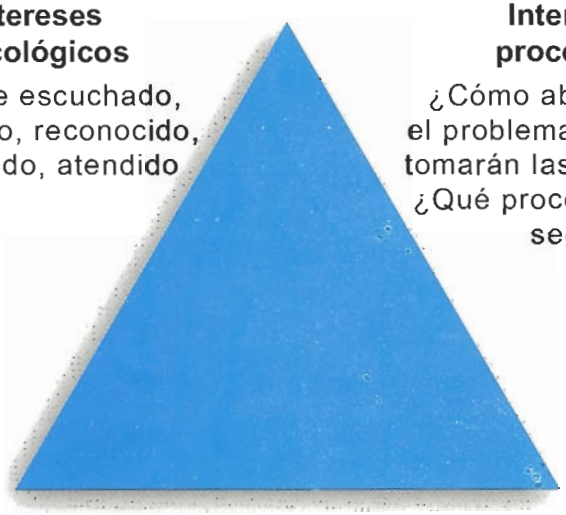
***"Triángulo de satisfacción"***

**Intereses psicológicos**

Sentirse escuchado, entendido, reconocido, respetado, atendido

**Intereses procesales**

¿Cómo abordaremos el problema? ¿Cómo se tomarán las decisiones? ¿Qué proceso vamos a seguir?



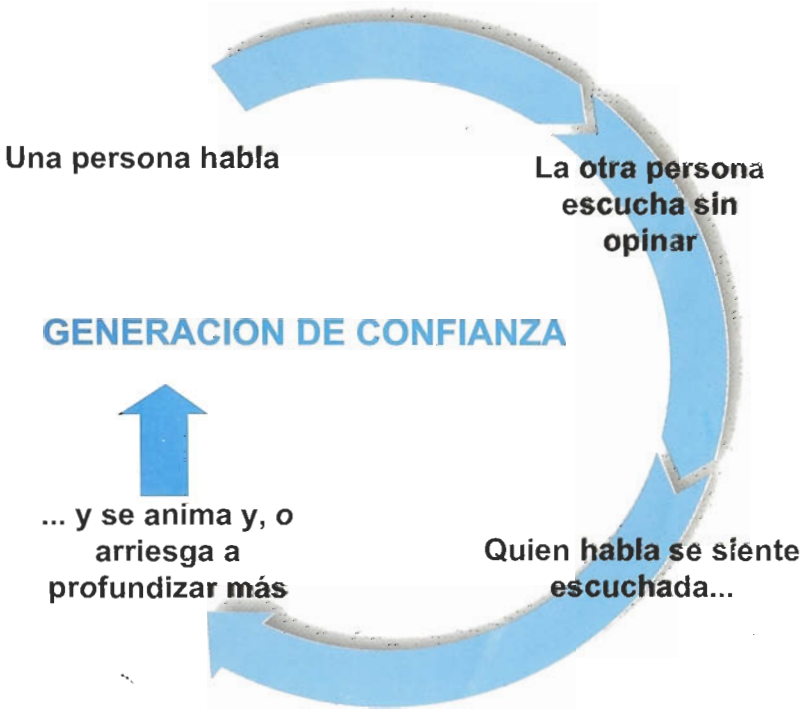
Lo concreto que se busca:
dinero, tierra, posesión, agua, etc.

## LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

En todo proceso de diálogo la confianza es fundamental, porque en nuestras sociedades lo primero que se pierde es la confianza. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad trabajar para generar la confianza perdida o para mantener la confianza alcanzada en todo momento, antes, durante y después del proceso de negociación y mediación.

La gráfica siguiente demuestra una forma de generar confianza mediante la escucha activa.

***"La confianza es fundamental desde el inicio, durante y después de todo proceso de negociación y mediación"***



**Es importante para ayudar al otro u otra a contar su historia**

- Para ponerse en los zapatos de la otra persona y para cesar la confrontación
- Importante para aprender hechos, información, intereses y sentimientos
- Relación entre auto-estima, confianza y poder
- Clave: SER GENUINO/A
- Para ponerse en los zapatos de la otra persona y para cesar la confrontación

## COMUNICACIÓN CONSTRUCTIVA Y LAS HERRAMIENTAS DEL ESCUCHAR ACTIVO Y EXPRESARSE

### ¿Qué es la comunicación?

*Es un proceso de transmisión de señales (verbales y no verbales) y creación de significados a través de la retroalimentación.*

### ¿Cuáles son los usos o funciones del lenguaje?

**La función informativa**

Comunica hechos, situaciones reales o imaginarias. *Ejemplo: hoy es lunes.*

**La función expresiva**

Cuando se expresan sentimientos o emociones. *Ejemplo: Ámame como yo te amo o arráncame el corazón*

**La función directiva**

***- Preguntas***
***- Órdenes y pedidos***
En estos dos casos, se espera una acción como respuesta (respondo a la pregunta, hago algo en relación a la orden o pedido)

La comunicación tiene dos facetas importantes que deben funcionar simultáneamente en un diálogo para fomentar la cooperación y no la competencia.

- la necesidad de *apoyar al otro u otra*, que se caracteriza por **el escuchar activo** y la habilidad de admitir y, o reconocer la importancia de lo que el otro u otra dice.
- mi habilidad de *afirmar mis emociones, preocupaciones, hechos y necesidades* o sea **expresarme en una forma constructiva y no ofensiva**.

## ESCUCHAR ACTIVO

### ¿Por qué hacerlo?

- Para demostrar que la persona ha sido escuchada.
- Para demostrar que se le ha entendido, tanto a nivel de contenido (hechos) como de sentimientos.
- Para animar a que la persona siga hablando, profundizando en términos de sus preocupaciones, desahogo.
- Para crear un sentir de empatía entre la persona que habla y la que escucha.
- Para obtener información más precisa.

### ¿Cómo hacerlo?

- Escuchar cuidadosamente a la persona y tratar de distinguir entre la parte sustantiva y el contenido emocional de lo expresado.
- Evaluar la intensidad de las emociones de la persona y buscar formas de reconocerla.
- Parafrasear o resumir lo que ha entendido.

## CAPACIDAD DE RESUMIR

**Herramienta muy útil para facilitar mayor comprensión y evitar equivocaciones innecesarias.**
**Se trata de:**

- Describir los hechos sin evaluarlos ni opinar sobre ellos.
- Reconocer que todos manejamos, en nuestro interior, valores, creencias, suposiciones, prejuicios pero que se deben dejar de lado para ser lo más objetivo posible.

**Se trata de resumir todo lo dicho hasta que la persona deja de hablar, sin interrupciones de por medio.**

- Al resumir, se deben destacar los puntos más importantes de lo escuchado, tanto a nivel de los hechos como de los sentimientos.
- Se busca abiertamente la afirmación de que se ha entendido el problema *correcta y completamente*, según su perspectiva.

Con ello se logran dos cosas:

- Hacer una descripción del problema, que ayuda a otros a entender claramente las dimensiones del conflicto.
- Se le comunica al otro que se le ha escuchado y entendido.

## PARAFRASEO

- Significa **decir de manera no ofensiva lo que pensamos de alguien o algo.**
- Sirve para **identificar** los sentimientos y los hechos e incluirlos dentro de una frase.
- Al parafrasear, se debe procurar no poner el acento en posibles **críticas** a otra persona.
- El parafraseo debe estar **libre de juicios y valores personales.**
- Se trata de entender lo que el otro piensa y siente y comunicarle que se le ha comprendido pero en nuestras propias palabras.

*"Parece que lo que usted cree es..."*
*"Si te he entendido bien, te sentiste..."*

## EXPRESARSE SIN OFENDER

*"Me siento..." (emocional)*
*"Cuando Usted..." (decir lo que hizo el otro, un hecho)*
*"Porque..." (el efecto de tal comportamiento)*

- Habilidad de afirmar mis emociones, preocupaciones y necesidades en una forma constructiva y no defensiva.
- Diferente del "Mensaje Usted", que usualmente comienza con una acusación.
- Es una forma de decir cómo me afectó (los sentimientos y el efecto) lo que hizo el otro (un hecho).

- Es la otra parte de la comunicación constructiva; el "otro lado de la medalla", por así decirlo, el "Escuchar Activo".
- Consiste en expresarnos de la manera que sea menos ofensiva y que ayude a la otra persona a saber concretamente lo que queremos.
- Sugiere hablar de una forma descriptiva y no valorativa; es decir, evitando las exageraciones y las expresiones muy generalizadas *(Siempre, jamás, nunca, etc.).*

MÓDULO 4

# LA NEGOCIACIÓN DIRECTA

- Concepto de negociación
- Formas de negociar: basada en posiciones y basada en intereses
- Condiciones mínimas para una negociación
- Ubicar y reubicar
- Pasos de la negociación

La palabra **Negociación** proviene del latín ***"negotiatio"*** que significa acción y efecto de negociar.

## CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

*Es el proceso encaminado a resolver problemas en el cual dos o más partes examinan voluntariamente de manera directa sus discrepancias e intentan alcanzar un acuerdo satisfactorio sobre lo que les afecta a ambos.*

Puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es la concertación de voluntades de las partes.

Implica el cambio repetitivo de información entre las partes, su evaluación y los resultantes ajustes de expectativas y preferencias.

La negociación es una asociación, entre dos o más personas, que persigue establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o psicológicos. Sus objetivos más importantes son:

- Establecer un orden de relaciones donde antes no existían.
- Modificar un conjunto de relaciones existentes por otras más convenientes para una de las partes o para ambas.
- Por el resultado, es colaboradora, porque "ambas partes participan y ganan".
- Por las personas que intervienen, es autocompositiva, porque la solución "depende de las partes".
- Directa: La solución depende de las partes sin la ayuda de un tercero.
- Asistida: Es facilitado por un tercero.

*Conciliador:*
*Propone formas de solución*

*Mediador:*
*Facilita la comunicación y ayuda a establecer un proceso. No propone formas de solución.*

## FORMAS DE NEGOCIAR: BASADA EN POSICIONES Y BASADA EN INTERESES

Existen dos formas tradicionales de negociar, con base en posiciones o con base en necesidades o intereses.

### A *NEGOCIACIÓN BASADA EN POSICIONES*

Esta forma de negociación está relacionada con la confrontación (ver Módulo 3), ya que gana (vence) el que tiene más poder. La parte que no logra satisfacer sus intereses tiene que elegir entre la aceptación de las condiciones impuestas por el "vencedor" o correr el riesgo de ser totalmente "eliminado".

Es una forma de negociar que parte de la solución que cada parte plantea desde el principio, es decir:

- Cada parte trae la solución que cree mejor y trata de convencer a la otra de aceptarla.
- Luego, regatean en un intento por encontrar una solución mínimamente aceptable para los dos.

**¿Cómo negociar con base en posiciones?**

- Pienso en lo que más me conviene y lo propongo como solución.
- La otra parte hace lo mismo.
- Los dos empezamos a regatear hasta que encontramos una solución que podría ser aceptable para ambos, pero ninguno consigue todo lo deseado.

**Actitudes presentes en una negociación basada en posiciones**

1. De competencia: Alguien tiene que ganar y alguien que perder.
2. De exclusividad: Existe sólo una solución correcta, la que yo propongo.
3. Cualquier ganancia mía = pérdida de mi contraparte.
4. Las concesiones son signos o muestras de debilidad.

## B NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

Tiene la ventaja de llegar a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes. Es una forma de negociar que parte de la importancia de la relación existente. En vez de arrancar hablando sobre soluciones, las partes primero hablan sobre las necesidades de cada quien y luego buscan encontrar soluciones que las satisfagan.

### ¿Cómo negociar con base en intereses?

- Reconociendo la importancia de la relación.
- Evitando hablar sobre soluciones al principio.
- Primero, se debe hablar sobre lo que nos preocupa, tratando de descubrir los intereses del otro y explicitando los nuestros.
- Replantear el problema de una forma que contemple los intereses de todos.
- Buscar diferentes soluciones posibles y escoger entre todas y todos las mejores.

### Actitudes presentes en una negociación basada en intereses

1. La relación es importante.
2. Es posible encontrar formas de satisfacer la necesidades de los dos para que todos ganen.
3. De cooperación: compartir el problema viéndolo como algo que demanda una solución y no como algo que ha de ganarse.
4. Creer en la existencia de varias posibles soluciones.

## CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA NEGOCIACIÓN

1. Sentido de urgencia, que las partes sientan la necesidad de arreglar o solucionar sus diferencias.
2. Que existan medios de influencia, si existe desequilibrio de poder, para que la parte más débil pueda incidir para equilibrar el poder.
3. Que las Partes sean interdependientes, es decir que se reconozcan como tal.
4. Equilibrio de poder (aunque sea relativo y/o temporal).
5. Temas concretos reconocidos por todas las Partes.
6. Partes identificadas que están dispuestas a negociar.
7. Que dichas Partes cuenten con la autoridad para tomar decisiones.
8. Que exista voluntad para llegar a acuerdos.
9. Ausencia de barreras grandes de tipo psicológico (problemas mentales, ebriedad, alto nivel de miedo, etc.)

## UBICAR Y REUBICAR

*Una habilidad clave para negociar*

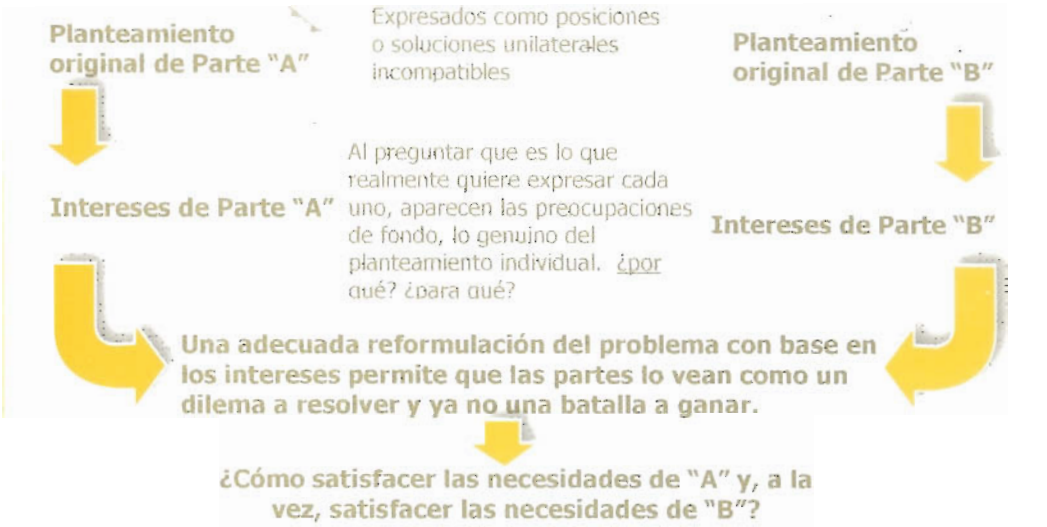
**Definiciones:**

1. *UBICAR: identificar la forma en que las Partes de un conflicto, cada una por separado, entiende y plantea o "ubica" la situación, los temas y sus intereses.*
2. *RE-UBICAR: consiste en el proceso de cambiar la forma en que las Partes conceptualizan la situación, actitudes y conductas propias y ajenas, los temas y los intereses. Es el proceso de cambiar la forma de definir o estructurar la situación.*

**¿Para qué sirve Reubicar?**

- Para identificar los intereses o necesidades ocultas que se están satisfaciendo por la posición planteada.
- Para facilitar la transición de una negociación con base en posiciones a una con base a intereses.
- Modificar los tiempos o fechas topes.
- Despojar el contenido emocional de la comunicación.
- Despojar el lenguaje tóxico y el que está empapado de valores.

## *GUIA* para *REUBICAR*




### CÓMO TRANSITAR DE UNA NEGOCIACIÓN CON BASE EN POSICIONES A UNA CON BASE EN INTERESES

1. Negociar la negociación, es ponerse de acuerdo en el método que van a utilizar, sobre las reglas del proceso, sobre los temas a tratar, la agenda, tiempo, lugar y la firme voluntad de llegar a acuerdos.
2. No pedir ideas sobre soluciones al principio, toda propuesta debe ser considerada como una idea a debatir.
3. Reconocer la posición como una opción y luego indagar sobre por qué esta solución es tan importante, tratando de identificar los intereses y las necesidades que quiere satisfacer... ¿POR QUE? ¿PARA QUE? (RE-UBICAR).
4. Preguntarles: ¿Si fuera posible encontrar una solución que dejara satisfechas a ambas partes estaría dispuesto a considerarla?

5. Reestructurar la relación:
   - "Ponerse en los zapatos del otro, imaginarse que usted es la otra parte y qué haría en su lugar".
   - Ayudar al otro a "ponerse en los zapatos" suyos, pidiéndole consejos, preguntándole ¿qué haría si estuviera en su lugar?
   - Buscar oportunidades para ponerse de acuerdo con el otro, aún en asuntos puntuales y, o poco significativos dentro del proceso.
   - Resaltar lo que se tiene en común, es importante comenzar una negociación con acuerdos en los temas en que coincidimos, para entrarle a los temas en los que tenemos diferencias.

## Tabla de *ANÁLISIS* para una *NEGOCIACIÓN*

*Para quienes deban preparar una negociación directa o mediada esta puede ser una tabla de análisis muy útil para utilizarla.*

| Las partes | Temas | Posiciones | Intereses |
|---|---|---|---|
| ¿Quiénes son las partes? | ¿Cuáles son los temas a negociar? | ¿Qué soluciones están proponiendo? | ¿Por qué? ¿Para qué? |

| Opciones | Poder e Influencia | MAAN |
|---|---|---|
| ¿Qué opciones posibles vemos que satisfacen las necesidades de ambos? | ¿Qué medios de poder e influencia tienen las partes para incidir en las decisiones de su contraparte? | **(Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)** ¿Si no se logra un acuerdo en la mesa, qué alternativas tienen fuera de la mesa? |

**Las Partes:**

**Es una condición mínima**, saber quienes deben estar en la mesa participando del proceso de negociación. Identificar tanto a los actores principales, que están directamente involucrados en el conflicto, como los actores indirectos que tengan interés en el resultado de la negociación.

- Identificar los temas que a cada parte le interesa tratar. (allí están sus posiciones).
- Identificar las posiciones: Es decir conocer las demandas que cada parte propone como una solución unilateral.
- Identificar lo intereses y necesidades: Con la herramienta de Ubicar y Reubicar exploran los intereses y necesidades posibilitando un marco colaborativo de negociar.

*Búsqueda de Opciones:* Este es el momento en que las partes empiezan a imaginar todo tipo de propuestas para evaluarlas y finalmente escoger la que mejor contemple los intereses y necesidades de ambas partes. Hay varias herramientas para generar opciones: Ejm. La lluvia de ideas, el bloque de construcción, ensayo y error y otras que encontrará en este paso en la negociación.

*Poder e influencia:* Como lo hemos explicado en las condiciones mínimas para una negociación, el equilibrio de poder es una de ellas, si una parte no tiene medios como equilibrar el poder y lograr que la otra cambie de actitud, definitivamente se hace imposible una negociación. Equilibrar el poder, puede lograrse con campañas de incidencia, con alianzas estratégicas, creándole dudas sobre el poder que dice tener y fortaleciendo mi mejor alternativa que tengo fuera de la mesa de negociación, etc.

*La MAAN (Mejor Alternativa que un Acuerdo Negociado): Si una de las partes tiene una alternativa fuera de la mesa de negociación que es mejor que la que se está discutiendo en la mesa, es de suponer que no va a aceptar la de la mesa, porque es menos ventajosa que la alternativa que le ofrecen fuera de la mesa de negociación.*

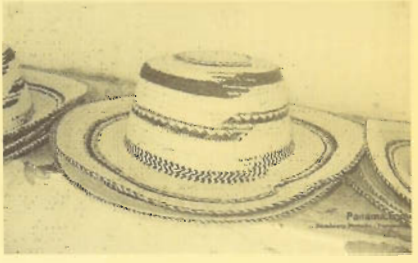
*Ejemplo*

*Yo voy a un centro comercial a comprar un sombrero y en un almacén encontré el sombrero que me gusta a un precio de B/.15.00. No obstante, quiero explorar otras opciones para ver si encuentro ese mismo sombrero a un precio más bajo.*

*En el otro almacén donde tienen el mismo modelo y marca el precio es de B/. 22.00, pero intento negociar con el propietario de la tienda para ver si logro que me venda el sombrero a un precio menor que el que ofrecía el primer almacén.*

*Luego de varias ofertas y contraofertas el precio más bajo que aceptaba este comerciante era de B/. 20.00.*

*En este caso,* ***nadie pagaría B/.20.00 por el mismo sombrero que en la vuelta de la esquina lo tienen a B/.15.00****. Esta es mejor alternativa que la que ofrece la negociación con el segundo almacén.*



## ENFOQUES PARA AUMENTAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN:

**ENFOCARSE EN EL OTRO:** Hacer mas atractiva la opción que está en la mesa para crear duda a la otra parte sobre la alternativa que tiene fuera de la mesa.

*Ejemplo*

*Una comunidad indígena que esta fuera de la comarca pero que lucha porque se le respete su tierra, tiene conflicto con 10 familias campesinas que hace 20 años residen en ese lugar, luego de muchos conflictos donde se han hecho daño, se sientan a negociar.*

*Los campesinos plantean que quieren 50 hectáreas de tierra para cada familia; los dirigentes indígenas solo quieren reconocer y aceptar que se les otorgue 25 hectáreas.*

*Pero resulta que en esos días se acerca la campaña política y un candidato con el afán de conseguir votos, mueve a un grupo de 200 personas de otros lugares e invaden tierras cercanas a la comunidad indígena, que son precisamente las que ellos están peleando.*

*Los campesinos, luego de ver la posición de los dirigentes indígenas que tenía estancada la negociación, manifestaron:*

*"Señores dirigentes de la comunidad indígena: si ustedes no son flexibles con 10 familias que tenemos derecho a reclamar tierras para trabajar, sepan que los 200 invasores quieren unirse a nosotros y el problema se les va hacer mas grande y quizás imposible de resolver, Cambien de actitud y así nosotros nos unimos para pedirles a las autoridades que desalojen a los invasores recién llegados y nosotros nos comprometemos a proteger el sitio para que ningún invasor más se instale en estas tierras".*

Ese argumento fue contundente para que los dirigentes indígenas cedieran y aceptaran conceder 45 hectáreas a cada familia campesina. Acuerdo que fue avalado por Reforma Agraria del MIDA, Política Indigenista del Ministerio de Gobierno y Justicia y la Defensoría del Pueblo de Panamá.

## ENFOCARSE EN FORTALECER LAS ALTERNATIVAS QUE TENGO FUERA DE LA MESA DE NEGOCIACIÓN

El mismo ejemplo anterior es aplicable, porque los campesinos fortalecieron su alternativa que tenían fuera de la mesa. En el primer caso crearon dudas y temores a los dirigentes indígenas para que flexibilizaran su posición.

## PASOS DE LA NEGOCIACIÓN

1. Generar confianza
2. Arreglos logísticos para la reunión
3. Inicio de la negociación
4. Identificación de los temas a trabajar
5. Elaboración de la agenda
6. Comenzar a hablar de un tema
7. Explorar y educar sobre los intereses
8. Reubicar el problema
9. Generar opciones
10. Evaluar las opciones
11. Hacer propuestas
12. Armar y cerrar un acuerdo

Los ocho primeros pasos tienen que ver con los intereses psicológicos y procesales de la negociación y los cuatro últimos con los intereses sustantivos.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | **Generar confianza** | - Se trata de generar sentimientos positivos (emociones).<br>- Creer en la buena fe del otro (actitudes).<br>- Aquello que uno hace que permite al otro sentirse bien (conductas).<br>- Es importante para pasar de la parte superior del *"círculo de conflicto"* (problemas innecesarios) a la parte inferior (conflictos genuinos).<br>- Es un trabajo que se necesita ANTES, DURANTE y DESPUÉS de las negociaciones. | *Preguntas clave*<br>- ¿Qué han hecho una o más partes que ha roto la confianza?<br>- ¿Qué han hecho ustedes que ha tenido un impacto negativo en las partes?<br>- ¿Qué han hecho/ pueden hacer ustedes para generar confianza?<br>- ¿Qué quisieran pedir de las partes que podría generar más confianza? |
| 2 | **Arreglos logísticos** | Tiene que ver con:<br><br>- El lugar, dónde será la sesión.<br>- Los tiempos, cuánto tiempo será necesario.<br>- El espacio físico. La forma de arreglar el salón. Hacerlo de tal forma que no sientan que están enfrentados. | *Preguntas clave*<br>- Si ustedes fueran los encargados de las cuestiones logísticas<br>¿Qué harían para asegurar un ambiente positivo?<br>- Si las partes fueran las encargadas de las cuestiones logísticas. Qué quisieran que ellos hicieran para establecer un tono positivo? |
| 3 | **Inicio de la negociación** | Se refiere a lo que hace falta para que las negociaciones arranquen bien, con un tono positivo y que todos se sientan cómodos.<br>- La bienvenida. El discurso de inicio.<br>- Una afirmación conciliadora.<br>- Un compromiso expresado para con el proceso. | *Preguntas clave*<br>- ¿Quién va a hablar primero?<br>- ¿Qué dirán en aras de establecer un tono positivo? |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | **Generar confianza** | Preguntas clave una vez que la gente esté en la mesa y se haya establecido un tono positivo:<br>- ¿Cómo queremos empezar a hablar sobre los temas?<br>- ¿Cómo comenzarían a hablar de sus temas? |
| 5 | **Elaboración de la agenda** | ***Puntos a considerar:***<br>- Tomar en cuenta la secuencia productiva.<br>- Acuerdos en las primeras etapas del proceso.<br>- Impacto psicológico al iniciar con el tema.<br>- Puntos clave para el tratamiento de cuestiones futuras.<br>***Posibles criterios***<br>- Importancia para las partes.<br>- Urgencia de resolver ese tema.<br>- Rapidez para construir una historia de éxito.<br>- Simbolismos, el tema tiene gran significado para las partes.<br>- Factibilidad, la posibilidad de avanzar más rápido.<br>- Dificultad, por ese hecho hay que entrarle primero.<br>- Un tema común y de interés para todos. Este criterio es recomendable. |
| 6 | **Comenzar a hablar de un tema** | Pregunta clave, una vez ya listos a comenzar a trabajar los temas, uno por uno según el orden que se establece en la agenda:<br>- ¿Cómo comenzarán a hablar del tema?<br>- ¿Qué quieren saber del tema?<br>***Posible formato:***<br>- Contar la historia de lo que ha pasado (Personal o Institucional).<br>- Explicar la necesidad de cambio.<br>- Educar sobre los intereses y las necesidades que tienen.<br>- Hacer preguntas para que el otro hable sobre sus intereses y necesidades. |
| 7 | **Explorar y educar sobre los intereses y necesidades** | Se trata de una comprensión plena del problema antes de hablar de posibles soluciones.<br>Algunas preguntas clave:<br>- ¿Cuáles son los intereses o necesidades al fondo de lo que estamos proponiendo?<br>- ¿Por qué y para qué queremos lo que estamos pidiendo?<br>¿Cuáles son los intereses o necesidades al fondo de lo que ellos están proponiendo?<br>¿Por qué y para qué quieren lo que están pidiendo? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | **Reubicar el Problema** | Se trata de propiciar un ambiente de cooperación y colaboración en vez de competencia, un ambiente en que ambos buscan solucionar el problema juntos como si fuera un rompecabezas, ya no como una batalla que ha de ganarse. | *Pregunta clave*<br>¿Cómo se puede plantear el problema de una forma que abarque los intereses o necesidades de ambas partes y les desafíe a buscar soluciones que satisfagan a ambas partes? |
| 9 | **Generar Opciones** | a) ***Lluvia de ideas***: Se generan cuantas ideas sean posibles sin discutirlas ni evaluarlas.<br>b) ***Bloques de construcción***: Empezar con lo específico y avanzar hacia lo general.<br>c) ***Ensayo y error***: Flotar un globo para sondear una idea, si se cae, buscar otra.<br>d) ***Acuerdo sobre principios***: Empezar con lo general y avanzar hacia lo específico.<br>e) ***Ovejas comiendo repollo***: Trabajar un poco en un tema, pasar a otro; luego volver al primer tema para trabajar un poco más y seguir trabajandolos poco a poco.<br>f ) ***Soluciones procesales para problemas sustantivos***: cuando se define un proceso que determinará la solución y no las partes en el momento. Ejemplo: necesitará la opinión de un experto o perito por lo complejo del asunto. Las partes se comprometen a aceptar ese dictamen pericial. | *Pregunta clave*<br>¿Cómo piensan generar diferentes opciones sin que la gente se encierre en algunas? (cayendo otra vez en posiciones). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | **Evaluar opciones** | *Preguntas clave:*<br>- ¿Cómo van a saber si una opción es buena?<br>- ¿Van a evaluar las opciones conjuntamente y, o por separado?<br>Una posibilidad es ponerse primero de acuerdo sobre los criterios que se usarán para evaluar las opciones. (Algunos ejemplos de criterios incluirían lo siguiente: viable, económico, justo, moral, legal, realista, factible, etc.). | |
| 11 | **Hacer una propuesta** | Una posible estrategia podría incluir lo siguiente:<br>a) Resaltar los intereses o necesidades principales de ambos lados.<br>b) Hacer una propuesta de tal forma que se tome como una idea u opción a considerar y no como una solución impuesta.<br>c) Explicar cómo esta propuesta responde positivamente a los intereses de ambos y porqué podría satisfacer a ambas partes.<br>d) Plantear el problema tal cual lo ve en base a lo que ha aprendido del otro durante las pláticas.<br>***Invitar a una crítica constructiva y a la vez estructurar la respuesta:***<br>- ¿Qué le gusta de esta idea u opción?<br>- ¿Qué hay en esta propuesta que podría mejorarse para que sea más aceptable?<br>- ¿Si fuera posible modificarla para tomar en cuenta estos cambios, la aceptaría?<br>- ¿Pedir su ayuda para buscar las formas de mejorarla? | *Pregunta clave*<br>- ¿Cómo pueden hacer la propuesta de una forma que sea más fácil para las partes aceptarlas? |
| 12 | **Armar un acuerdo y cerrar** | a) Armar un acuerdo concretando quién va a hacer qué, cuándo, cómo, dónde.<br>b) Recalcar la importancia de la confianza no sólo ***antes***, sino también ***durante*** y ***después*** de las negociaciones.<br>c) Pregunta clave:<br>- ¿Qué pasará si algo no se cumple?<br>- ¿Cuáles son las expectativas y miedos que tienen ambas partes en términos de su relación? | |

# MÓDULO 5

# LA MEDIACIÓN

- Marco legal de la mediación
- Características de la mediación
- Valores y principios de la mediación
- Diferencias entre mediación y conciliación
- Sugerencias para una mediación procesal
- Situaciones que ameritan reuniones separadas
- ¿Cuándo llamar a reuniones separadas?
- Preguntas guías en las reuniones separadas
- La mediación como un proceso de prestar ayuda
- Estructura básica del proceso de mediación
- Conductas éticas del mediador o mediadora
- Perfil del mediador o mediadora
- Discurso de apertura en una mediación

La MEDIACION es un método o mecanismo alternativo para solucionar pacífica y colaborativamente conflictos, donde las partes necesitan de la ayuda de un tercero imparcial para que, mediante un proceso claro y justo, les ayude en la comunicación, a objeto de encontrar soluciones que satisfagan los intereses y necesidades de recurrir a la justicia ordinaria.

El papel del tercero, es mejorar la comunicación entre las partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio, de forma a lograr un proceso claro y justo que les ayude en la comunicación, a objeto de encontrar soluciones que satisfagan los intereses y necesidades de ambas partes

El mediador es una persona neutral que no tiene interés personal en el resultado por lo que la suspicacia y la desconfianza se reducen al mínimo.

## MARCO LEGAL DE LA MEDIACION

En Panamá, el proceso de Mediación está legalmente reconocido por el Artículo 52 del Decreto Ley No 5 de 8 de julio de 1999 "Por el cual se establece el Régimen General de Arbitraje, Conciliación y Mediación", publicado en la gaceta Oficial No 23,837 de 10 de julio de 1999, que a la letra dice:

*"Artículo 52. Se instituye la Mediación como un método alternativo de solución de conflictos de manera no adversarial, cuyo objeto es buscar y facilitar la comunicación entre las partes mediante la intervención de un tercero idóneo llamado mediador, con miras al logro de un acuerdo proveniente de éstas, que ponga fin al conflicto o controversia".*

Idóneo, quiere decir que esté debidamente capacitado

## CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

1. **Consentimiento de las partes**, voluntariedad, no puede haber negociación y mediación si una de las partes no está de acuerdo.
2. **Confidencialidad**, todos los temas tratados dentro del proceso de mediación son confidenciales para las partes y para el mediador o mediadora.
3. **Las partes son las que solucionan el conflicto**, el mediador o mediadora solo ayudan en la comunicación y en el proceso, no da o propone soluciones.
4. **El procedimiento es flexible**, a diferencia de los procesos judiciales que tienen términos fatales que de no atenderse se pierde la causa, el plazo para llegar a acuerdos puede ser amplio.
5. **Genera confianza**, con las herramientas del escucha activa, expresarse sin ofender y otras, genera confianza entre las partes.
6. **Ambas partes ganan**, una característica de la mediación es que es muy posible que ambas partes logren estar satisfechas con el acuerdo.
7. **Es un proceso colaborativo**, la solución es el resultado de la colaboración de las partes.
8. **Rige la imparcialidad del mediador**, es muy importante la imparcialidad del mediador o mediadora para generar confianza.
9. **El mediador es un facilitador**, el mediador o mediadora es un facilitador de la comunicación entre las partes y vela por el cumplimiento de un proceso claro y justo.

## VALORES Y PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

- Creencia en que las partes tienen la capacidad de resolver los conflictos.
- Las personas asumen responsabilidad sobre la solución de sus problemas.
- Las personas participan activamente en el proceso de mediación.
- La información ofrecida por los (as) participantes es confidencial.
- El proceso de mediación se da desde una perspectiva de cooperación.
- El o la mediadora mantiene una posición imparcial.
- Se discute sobre las acciones y no sobre las personas.
- Se promueve el logro de acuerdos satisfactorios para todas las partes.

## DIFERENCIAS ENTRE CONCILIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

**Conciliación y Mediación:** La palabra ***"conciliación"*** proviene del latín *"conciliare"*, que significa **componer y ajustar** los ánimos de los que están opuestos entre sí, ponerlos en paz. La palabra ***"mediación"***, proviene del latín *"mediare"*, que significa **interponerse**.

Tanto en la conciliación como en la mediación **está presente la existencia de un tercero** que interviene en un conflicto asumiendo roles distintos. Mientras que el **conciliador eventualmente propone fórmulas de solución no obligatorias** que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo; el **mediador no tiene facultad para proponer opciones de solución al conflicto**, sólo es un facilitador de la comunicación y evita mayor conflictividad entre ellas.

## SUGERENCIAS PARA UNA MEDIACIÓN PROCESAL

- Establecer un tono positivo, una bienvenida, saludos cordiales.
- Crear expectativas positivas, manifestar optimismo en la solución del asunto.
- Fortalecer la comunicación, hacer énfasis en una buena comunicación.
- Proponer normas de conducta, solo habla uno a la vez, no se permiten ofensas.
- Identificar intereses, las partes expresen sus verdaderos intereses.
- Sugerir un proceso, establecer las reglas del proceso.
- Contribuir a la generación de opciones, ver las herramientas para ello.
- Evaluar opciones, ver los criterios expuestos en la negociación.
- Ayudar a identificar consensos, ayudar a redactar acuerdos.
- Promover la superación de obstáculos y, o estancamientos utilizando la herramienta de las reuniones separadas (o caucus).

## SITUACIONES QUE AMERITAN REUNIONES SEPARADAS (O CAUCUS)

- Cuando hay problemas de relación entre las partes.
- Cuando hay problemas con el proceso de mediación.
- Cuando hay problemas por asuntos concretos.

a. ***Problemas de relaciones entre las partes***

**Emociones fuertes**: A veces hay que permitir que se expresen las emociones, sin embargo, hay que evitar que se manipule el conflicto con emociones y permitir un período de tiempo para enfriar la situación, suspendiendo la mediación.

**Percepciones incorrectas**: Hay que clarificar percepciones y desarrollar estrategias para modificar esas percepciones.

**Problemas de comunicación**: Hay que controlar la comunicación verbal y no verbal, limitar que la información se refiera al problema.

b. ***Problemas sustantivos, lo concreto que quieren***

**Opciones inaceptables**, cuando esto sucede, se deben generar nuevas opciones para analizarlas y considerarlas.

**Estancamiento con dos opciones** , es necesario generar una tercera opción.

**Compromisos prematuros por una parte**, educar sobre los peligros de esta situación.

**Una parte se adhiere a una posición irreal**, hay que evaluar la posición, los costos y los beneficios.

**Cuando hay demasiadas opciones**, es necesario eliminar las opciones inaceptables.

c. ***Problemas de procedimiento***

**Problema para identificar el asunto**, es importante que cada parte identifique claramente el asunto que los enfrenta.

**Procedimiento lento**, es necesario procurar aumentar la eficiencia.

**Procedimiento de negociación**, mover a las partes a entrar en un proceso de negociación que pasa de posiciones a negociación de intereses.

**Falta de experiencia en la negociación**, educar a las partes sin experiencia sobre el proceso de negociación.

**Cuando no se negocia de buena fe**, alentar a cambiar su conducta o informarle sobre la posibilidad de detener el proceso.

## CUANDO LLAMAR A REUNIONES SEPARADAS (O CAUCUS)

**Reuniones separadas al inicio**, para escuchar sus historias, indagar sobre sus intereses, educar sobre el proceso, bajar el nivel de las emociones.

**Durante el proceso**, para analizar compromisos prematuros, para generar opciones, para recibir y dar información, hacer recomendaciones y preparar a las partes para que consideren sus intereses y los intereses de la otra parte.

**Al final del proceso**, para manejar barreras psicológicas, para considerar o evaluar propuestas finales.

## PREGUNTAS GUÍAS EN LAS REUNIONES SEPARADAS

- ¿Cuáles son las fortalezas de su posición?
- ¿Cuáles son las debilidades de su posición?
- ¿Cuáles son sus intereses y necesidades?
- ¿Cuáles son sus aspiraciones en este tema?
- ¿Cuáles son sus prejuicios?
- ¿Cuáles son sus planes para el futuro?
- ¿Qué tan importante es para usted resolver este asunto pronto?

## LA MEDIACIÓN COMO UN PROCESO DE PRESTAR AYUDA

La mediación es un proceso de prestar ayuda y funciona universalmente como se expresa en la gráfica que a continuación se presenta, sin embargo, no siempre sucede en forma lineal (seguida, directa), hay veces que se debe volver a una etapa que se creía superada.

***I. Entrada***,
tiene que ver con quienes (partes principales en conflicto, el papel del tercero) y el cómo (el proceso y los pasos del proceso).

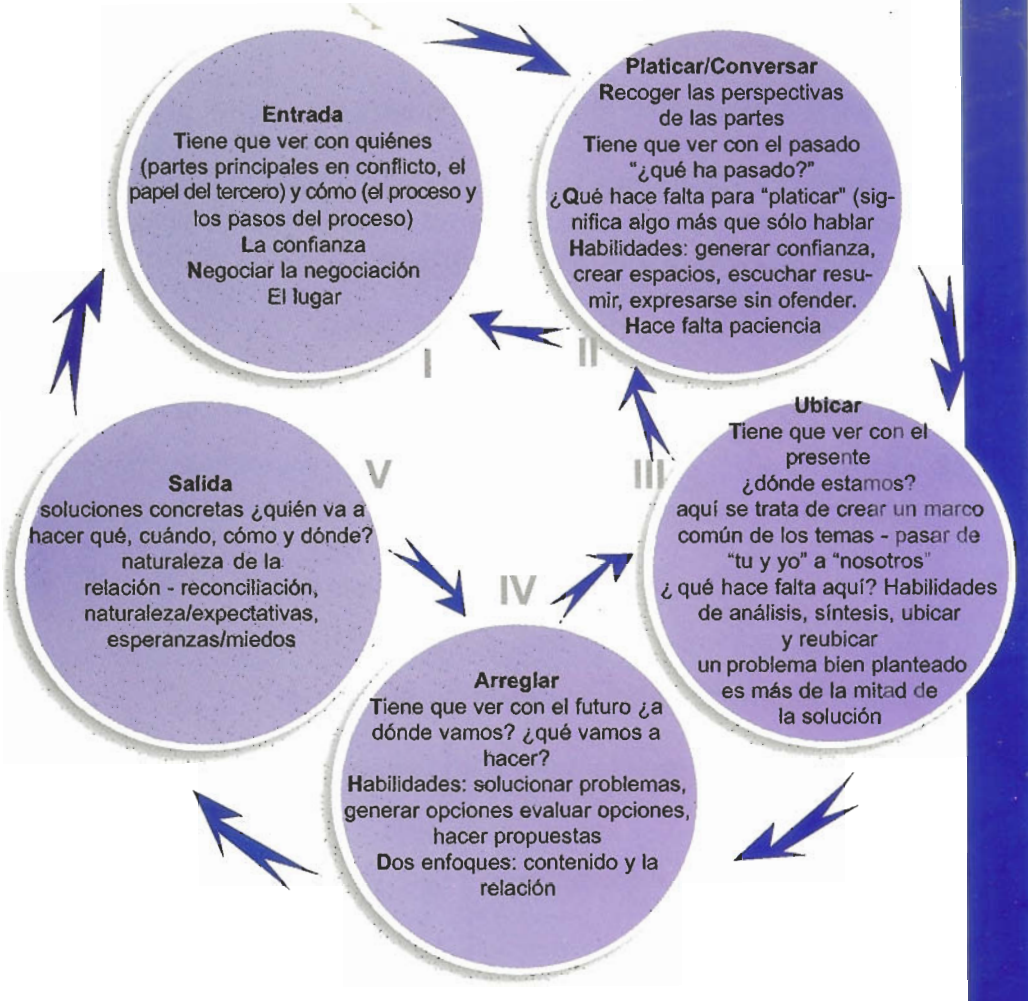
***II. Conversar***,
recoger las narrativas y perspectivas de las partes.

***III. Ubicar***,
tiene que ver con el presente, ¿dónde estamos?

***IV. Arreglar***,
tiene que ver con el futuro, ¿a dónde vamos? ¿qué vamos hacer?

***V. Salida***, son las soluciones concretas, ¿quien va a ser qué, cuándo, cómo y dónde?

## EL PROCESO DE PRESTAR AYUDA COMO TERCERO



## ESTRUCTURA BÁSICA DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

Presentación. Discurso de apertura.

La parte A expone su historia y su posición.

El mediador parafrasea lo expuesto por la parte A (repite con frases claras y sin adicionar de su parte ningún calificativo bueno o malo lo que expuso la parte A).

La parte B expone su historia y su posición.

El mediador parafrasea lo expuesto por la parte B (igual que con la parte A).

El mediador indaga los intereses de la parte A.

El mediador solicita a la parte B que exponga los intereses de la parte A.

El mediador indaga los intereses de la parte B.

El mediador solicita a la parte A que exponga los intereses de la parte B.

El mediador hace el replanteo del caso.

El mediador explica a las partes como empezar a hacer propuestas-tormenta de ideas.

Las partes participan y empiezan a evaluar y a escoger propuestas viables.

Se elabora una propuesta de acuerdos se analizan y se van aprobando y escribiendo en el documento que contendrá el acuerdo final.

*Ejemplo de un formato de un acta de mediación*

*Panamá, _____ de _____ de 2009.*

*En la fecha arriba señalada, se ha celebrado una audiencia de mediación donde comparecieron* (poner nombre de las partes) *para atender la siguiente situación que les confrontaba.*

*Antecedentes del problema* (se hace un resumen de la situación que presentan las partes)

*Luego de las exposiciones de ambas partes, se ha analizado la situación y hemos acordado lo siguiente:*

*Primero:* _____

*Segundo:* _____

*Tercero:* _____

*Cuarto: Las partes declaran que este acuerdo ha sido voluntario y que el mismo da por solucionado el conflicto, donde ambas partes renuncian a reclamaciones posteriores; salvo incumplimiento de lo acordado comprometiéndose a someterse nuevamente a la mediación como paso inicial para resolver el incumplimiento.*

_____

Firmas de las partes y del mediador(a)

## CONDUCTAS ÉTICAS DEL MEDIADOR(A)

La mediación es una acción positivamente constructiva; pero mal usada, también podría fracasar y causar graves perjuicios a las partes. Por ello, quienes asuman esta responsabilidad, actuando como terceros, deben cuidar que el ejercicio de la medición se enmarque en una ética rigurosa.

En la mediación todas las partes son activas participantes en la solución del conflicto. El tercero (mediador) es una persona imparcial con responsabilidades y deberes éticos. Veamos algunos:

***Primero:*** El mediador(a) **dirigirá con honestidad e imparcialidad el proceso de mediación**. Actuará como tercero imparcial y pondrá a disposición de las partes todas las herramientas y habilidades inherentes a esta actividad y todos los esfuerzos tendientes a conducir la mediación con el más alto grado de excelencia.

***Segundo:*** Es deber del mediador evaluar, antes de comenzar la audiencia y durante todo el proceso, **decidir si la mediación constituye el procedimiento adecuado** para las partes, es decir si la materia es negociable; así como observar si existen las condiciones mínimas para negociar.

***Tercero:*** Al iniciar la mediación, el o la mediadora **deberá informar detalladamente a las partes sobre sus funciones específicas**, procedimiento a seguir, las características de la audiencia y la naturaleza del acuerdo que firmarán eventualmente. También deberá asegurarse que los participantes hayan comprendido y estén de acuerdo sobre esos puntos.

***Cuarto:*** El o la mediadora **no debe atender causas en la que no puede garantizar su imparcialidad**.

***Quinto:*** El o la mediadora **no puede asesorar a ninguna de las partes** durante la mediación, ni en el futuro sobre asuntos o materias que sean parte de la mediación.

***Sexto:*** El o la mediadora **respetará el deber de confidencialidad** que caracteriza a la mediación. Nada de lo dicho por las partes durante las audiencias puede trascender, al menos que las partes lo autoricen.

***Séptimo:*** El o la mediadora **deberá actuar con diligencia** para lograr la pronta solución del asunto; pero debe asegurarse del libre consentimiento de las partes al momento de la firma del acuerdo y que han comprendido todas las cláusulas del acuerdo y su alcance.

***Octavo:*** Cuando el mediador **advirtiere que derechos de terceros están siendo afectados** por el acuerdo, **lo hará saber a las partes** y debe sugerir la incorporación del o los terceros al proceso; o que el acuerdo es ilegal, no viable, de alto costo para una de las partes, cuando es imposible, cuando es inmoral también debe hacerlo del conocimiento de las partes.

***Noveno:*** El o la mediadora **debe tender a la excelencia en la prestación de su servicio**, manteniendo activas sus destrezas y actualizados sus conocimientos teóricos.

## DISCURSO DE APERTURA DE UNA MEDIACIÓN

*".....Buenos días señores,*
*.....Yo soy.....*

*He sido designado.....o ustedes me han distinguido al escogerme para facilitar este proceso de mediación, en el que ustedes son las partes.*

*Si son tan amables.....su nombre por favor.....*
*y el suyo.....*

*Antes de que ustedes expongan los detalles de su desavenencia, me gustaría explicarles brevemente en qué consiste el proceso de mediación, sus ventajas, sus reglas de comportamiento durante el desarrollo del mismo y sus consecuencias.*

*Aunque creo que algo deben conocer del tema, permítanme felicitarlos por haber elegido este mecanismo para resolver sus diferencias.*

*En este proceso mi papel se limita a ser un facilitador del proceso de comunicación, para que ustedes, por sí mismos y a través del diálogo puedan exponer sus preocupaciones, buscar alternativas y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.*

*Yo no decido, porque no soy juez, solo colaboro con ustedes para que lleguen hasta donde quieran llegar.*

*Mi compromiso es ser imparcial en la conducción de este proceso, a tal punto que si ustedes sienten que me estoy apartando de este compromiso, les ruego que me lo hagan saber para corregir mi actuación.*

*Deben saber que no tengo interés personal sobre el tema que los tiene a ustedes aquí. Lo que facilitará mi compromiso de imparcialidad.*

*Es importante que sepan que en este proceso por ser privado, se impone la confidencialidad, a ustedes como partes y a mí como mediador.*

*Deben saber que no puedo dar consejos legales a una de las partes, ni podré ser abogado, ni testigo de ninguna de las partes en otras instancias sobre lo que aquí se trate. Para que este proceso de mediación alcance los objetivos que ustedes buscan es preciso observar algunas reglas:*

*Tendrán igual oportunidad de hablar: Solo puede hablar uno a la vez. Cuando uno habla el otro escucha y no debe interrumpir (es recomendable entregarles papel y lápiz para que anoten las preguntas o asuntos que le interesa recordar para exponerlo cuando le toque hablar).*

*Deben mantener un clima de respeto: No se permitirá expresiones o palabras ofensivas, groserías, insultos, gritos, ni irrespeto a la otra parte ni al mediador. Exigimos el comportamiento de personas educadas, civilizadas.*

*Le invitamos a firmar el acuerdo de confidencialidad y de aceptación de participar en el proceso. Gracias....."*

## PERFIL DEL MEDIADOR / LA MEDIADORA

1. **Ser honesto-genuino**: Como la mujer del Cesar, no solo serlo sino también parecerlo. No debe prometer algo que no pueda cumplir.

2. **Imparcial**: La cualidad más importante de un mediador(a) eficaz es su capacidad de mantener una intervención imparcial en medio de un proceso.

3. **Capacidad**: El mediador(a) debe estar suficientemente capacitado.

4. **Escucha activa**: Las partes deben sentir que el mediador(a) ha entendido sus narraciones, sus historias y sus preocupaciones.

5. **Objetivo**: El mediador(a) será mas efectivo si permanece desligado del aspecto emocional de la disputa.

6. **Paciente**: Es importante que el mediador(a) pueda esperar los tiempos necesarios según lo requieran las partes.

7. **Sensible y respetuoso(a)**: El mediador(a) debe ser respetuoso(a) con las partes y sensible a sus fuertes sentimientos valorativos, incluyendo sus diferencias de sexo, raza, creencias religiosas, políticas, culturales, etc.

8. **Flexible**: Debe estimular la fluidez (naturalidad, claridad, sencillez) en las comunicaciones.

9. **Humilde**: Reconocer con modestia sus limitaciones y habrá momentos en que será mejor separarse del proceso.

10. **Enérgico y persuasivo**: Inspirar autoridad sin ser autoritario. Debe intervenir eficazmente para lograr flexibilidad en las partes, aunque debe dirigir la dinámica y controlar la audiencia.

11. **Perseverante**: Cuando las partes llegan lentamente al acuerdo, el mediador(a) debe soportar la espera y la ansiedad que esto provoca.

12. **Tener sentido del humor**: Es necesario para aflojar tensiones y crear un clima favorable.

13. **Digno de confianza para guardar confidencias**: Debe guardar confidencialidad y las partes tienen que estar convencidas de que así será.

La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo.del Pueblo de los Estados Unidos de América proporcionada a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
El contenido expresado en este Manual es responsabilidad exclusiva de los autores y el mismo no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América