

# Guía para el Diálogo y la Resolución de los Conflictos Cotidianos



**Gipuzkoako Foru Aldundia**  
**Diputación Foral de Gipuzkoa**

Giza Eskubideetarako, Enplegarako eta Giza Zerbitzuetako Departamentua  
Departamento para los Derechos Humanos, el Empleo y la Inserción Social

Giza Eskubideak Derechos Humanos



# Guía para el Diálogo y la Resolución de los Conflictos Cotidianos



**Gipuzkoako Foru Aldundia**  
**Diputación Foral de Gipuzkoa**

Giza Eskubideak, Enplegarako eta Gizarteonako Departamentua  
Departamento para los Derechos Humanos, el Empleo y la Inserción Social

**Giza Eskubideak Derechos Humanos**



EDITA

*Diputación Foral de Gipuzkoa*

TEXTOS

*Yolanda Muñoz Hernán  
María Eugenia Ramos Pérez  
Carlos Romera y GEUZ*

ILUSTRACIONES

*Simónides*

COLOR

*LL*

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

*Hélice Creativos. Vitoria-Gasteiz*

TRADUCCIÓN

*Nombre de la empresa (euskara)*

IMPRESA

*Nombre de la Imprenta*

© DE ESTA EDICIÓN

*Diputación Foral de Gipuzkoa*

© DE LOS TEXTOS

*Los/as autores/as*

© DE LAS IMÁGENES

*El autor*

ISBN: 84-0000000

Dep. legal: SS-0000000

Guía realizada por:

Yolanda Muñoz Hernán

(Centro de Investigación por la Paz, Gernika GoGoratuz)

M<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez

(Instituto de Mediación FOMED)

GEUZ

(Centro Universitario para la Transformación de Conflictos)



TEXTO DE PRESENTACION



TEXTO DE PRESENTACION



## INDICE

• PRIMERA PARTE: ENTENDIENDO EL CONFLICTO	9
¿Qué es un conflicto?	11
Vías para abordar los conflictos	12
Entendiendo los conflictos: Personas, Proceso, Problema	14
• SEGUNDA PARTE: EL DIÁLOGO	19
¿Qué es el diálogo?	20
¿Cuáles son las diferencias entre diálogo y debate?	22
Requisitos para el diálogo	24
¿Por qué en ocasiones fracasa el diálogo?: Los seis errores habituales	26
• TERCERA PARTE: RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIÁLOGO	31
1. COMUNICACIÓN	
Comunicación Asertiva	32
Barreras en la comunicación	33
Estilos de comunicación	38
Los círculos de comunicación	40
2. HERRAMIENTAS	
La importancia de escuchar	41
Preguntar y clarificar	45
Las emociones	47
3. BUSCANDO EL ACUERDO	
Identificar Intereses	51
Plantear diferentes alternativas y valorarlas	53
Acuerdos	55
• BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	56
• PRESENTACIÓN DE ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	58

En tus manos tienes una «Guía Para el Diálogo y la Resolución de los Conflictos Cotidianos». Esta guía está dividida en tres capítulos que nos ayudarán a comprender algo más sobre:

- *Los conflictos: qué son, cómo entenderlos...*
- *El diálogo: qué es, qué pasos lo conforman.*
- *Con qué recursos y herramientas contamos para conseguir dialogar de manera más efectiva.*

Esta Guía pretende alejarse de las grandes conceptualizaciones teóricas, su objetivo es ser eminentemente práctica, cercana a nuestras realidades, a nuestros problemas y situaciones cotidianas. A lo largo de ella, y para explicar las diferentes situaciones que pudieran darse, nos acompañan **Ane** e **Iñigo**. Ane e Iñigo son una pareja que vive en nuestro pueblo, en nuestro barrio, ven a conocerlos:



# I



## entendiendo el conflicto

### ¿HAS VIVIDO ALGUNA SITUACIÓN COMO ÉSTA QUE LE HA OCURRIDO A IÑIGO?



### ¿Y COMO ÉSTA?



### ¿QUÉ HAS SENTIDO?



IRA



FRUSTRACIÓN



TENSIÓN



ENOJO

ESTOS SON LOS INDICADORES DEL CONFLICTO. A PARTIR DE AHORA, TIENES QUE ESTAR MUY ATENTO Y MUY ATENTA, QUE ESTO SE CONVIERTA EN CONFLICTO DEPENDERÁ SOBRE TODO DE TI, DE LA FORMA QUE ELIJAS PARA AFRONTAR ESTAS SITUACIONES

### POR LO TANTO UN CONFLICTO ES UNA OPORTUNIDAD

#### DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores, y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles.

(Enciclopedia de Paz y Conflictos. Instituto de Paz y Conflictos. Universidad de Granada. 2004)

#### NO TIENE POR QUÉ SER NEGATIVO

Quando se pregunta cuál es el significado que para cada persona tiene la palabra conflicto, la respuesta casi siempre coincide con términos como: tensión, riña, enfado, malestar, incomodidad...

Es generalizada, por tanto, la opinión de que los conflictos son negativos.

Pero si nos fijamos, con estos términos lo que definimos realmente son las CONSECUENCIAS del conflicto mal resuelto. El conflicto puede llegar a ser positivo si se afronta adecuadamente.

## VÍAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

EXISTEN ÚNICAMENTE TRES VÍAS PARA RESOLVER CUALQUIER CONFLICTO. ES NECESARIO DECIDIR CUÁL DE ELLAS ES LA MÁS ADECUADA DE CARA A ABORDAR CADA CONFLICTO Y LAS CONSECUENCIAS QUE PUEDEN TENER. LAS TRES VÍAS SON LAS QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN

### VÍA DEL PODER

Es la capacidad o las posibilidades que tiene una persona de conseguir su objetivo, haciendo que la otra persona realizara actuaciones que sin la influencia de la primera probablemente no haría. No siempre el poder es negativo. Puede llegar a serlo cuando se abusa de su uso negando a la otra parte la posibilidad de defender sus intereses.

### VÍA DEL DERECHO

El derecho es un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Este sistema determina la existencia de una serie de conductas prohibidas y un catálogo de sanciones para estas conductas, que son impuestas por el sistema judicial. La capacidad de resolución corresponde al poder judicial, que resuelve en función de lo que dice la ley.

### VÍA DEL INTERÉS

El objetivo de esta vía es llegar a un entendimiento entre las partes en conflicto, de forma que les permita encontrar soluciones que satisfagan a todas ellas. Las partes deben **colaborar** para encontrar una solución. Son ellas a quienes se les reserva la capacidad de decidir la solución que mejor les satisfaga, que está basada necesariamente en su interés, es decir, en lo que las partes quieren. Puede haber una tercera persona que las ayude, pero que no tiene poder de decisión, ya que éste recae exclusivamente en las personas implicadas.

*A lo largo de esta guía encontrarás las herramientas adecuadas para usar la vía del interés...*

## VAMOS A CONOCER CÓMO PODRÍA RESOLVER IÑIGO SU CONFLICTO

### Si usara la vía del poder

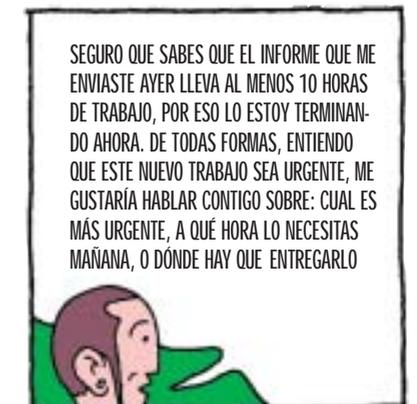
Su jefe ha utilizado la vía del poder, de la imposición. Si Iñigo también quisiera utilizarla, podría tener comportamientos como éstos:



### Si usara la vía del derecho



### Si usara la vía del interés



## ENTENDIENDO LOS CONFLICTOS

Pero antes de elegir la forma de abordar un conflicto, necesitamos hacer algo más, debemos entender QUÉ HA OCURRIDO Y POR QUÉ. Es decir, tenemos necesariamente que ANALIZAR-LO. Analizar un conflicto es muy sencillo. ¿Te animas a intentarlo?

### CLAVES PARA ANALIZAR LOS CONFLICTOS

TODOS LOS CONFLICTOS TIENEN TRES ELEMENTOS:

1 PERSONAS O PARTES    2 PROBLEMA    3 PROCESO

Como podrás comprobar los tres elementos son sencillos de entender; si seguimos unas pequeñas pautas lograremos entender qué ha ocurrido y por qué. Esto es fundamental para tomar una decisión sobre cómo resolver la situación.

#### 1. PERSONAS O PARTES

Para entender qué está ocurriendo necesitamos conocer a todas las personas o partes que están participando en el conflicto, aunque no sea de forma directa.

En muchas ocasiones nuestro comportamiento se ve influenciado por las opiniones que otras personas tienen sobre lo que está ocurriendo, o sobre lo que consideran que deberíamos hacer, por eso es importante conocer:

**a) La Magnitud del problema** implica analizar:

1.- Quiénes son los protagonistas del conflicto. Si nos fijamos en el conflicto que Iñigo mantiene con su jefe, los protagonistas serían Iñigo y su Jefe.

2.- Las personas que sin ser protagonistas tienen interés en el mismo, o al menos capacidad para influir en su resultado. Deberíamos conocer algo más del conflicto de Iñigo y su Jefe para poder saber quién ocuparía este lugar; pero es fácil intuir que en este caso las siguientes personas tendrán capacidad de influencia:

- Ane (estará afectada si Iñigo sale tarde y enfadado de trabajar),
- Los compañeros y compañeras de Iñigo
- El jefe del jefe de Iñigo

- Los sindicatos –si existieran en esa oficina–
- Clientes que tienen que recibir el informe

Todas estas personas pueden influir en Iñigo y en su Jefe para adoptar un comportamiento u otro.

3.- Qué tipos de liderazgo existen y quiénes lo ejercen. Cuanto más liderazgo tenga una persona, más probabilidades tendrá de influir en las posturas que adopten el resto de las partes.

4.- Si existen grupos de poder y cómo lo ejercen. También si existen coaliciones entre ellos.

**b)** Hay más información que es necesario obtener para entender el conflicto. Concretamente, cuál es la **opinión**, la **versión**, o en definitiva la **percepción**, que cada una de las personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir:

- Qué opinión tienen sobre lo que está pasando.
- Qué emociones son las que más sobresalen.
- Cómo les gustaría que se resolviese la situación.
- Cuáles son las mayores diferencias y semejanzas existentes sobre lo sucedido en cada una de sus versiones.

#### 2. PROCESO

El proceso del conflicto es la **HISTORIA** del mismo. Hay por tanto que averiguar cuándo se originó, por qué, cuáles fueron los hitos más importantes...

Es necesario obtener información sobre otros dos elementos:

- **El tiempo transcurrido desde su inicio.** Siempre es más difícil entender y resolver un conflicto que viene de lejos a otro que acaba de comenzar.

- **La intensidad que ha adquirido.** Si está muy escalado –veremos más adelante qué significa este término–, las partes habrán perdido la capacidad de escucharse y de entenderse (cualquier acción de una parte, es interpretada por la otra en negativo, parece que todo lo que hace está orientado únicamente a molestarlos).

El conflicto suele ir aumentando en intensidad. Este proceso se conoce como **ESCALADA**. La escalada del conflicto se realiza de forma gradual y ordenada (aunque pudiera parecer que no es así).

Las fases de la escalada son:

**ETAPA 5.-** (EJEMPLO: ¡¡Como venga, vamos a tener más que palabras!!)  
Mediante la amenaza, se intenta mantener el control de la situación, agravando más el conflicto. Puede llegarse a la agresión.

**ETAPA 4.-** (EJEMPLO: ¡Es una mala persona, no quiero volver a verla!)  
Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos o la situación de la otra persona. Se amplía la distancia y se pierde la capacidad de diálogo con la otra parte.

**ETAPA 3.-** (EJEMPLO: ¡Lo que quieres es amargarme la vida!)  
Ésta comienza a ser "peligrosa" porque nos sentimos con legitimidad para actuar en contra de la otra persona. Nuestra mente ha construido la IMAGEN DE ENEMIGO, caracterizada por una desconfianza en todo lo que provenga de la otra parte.

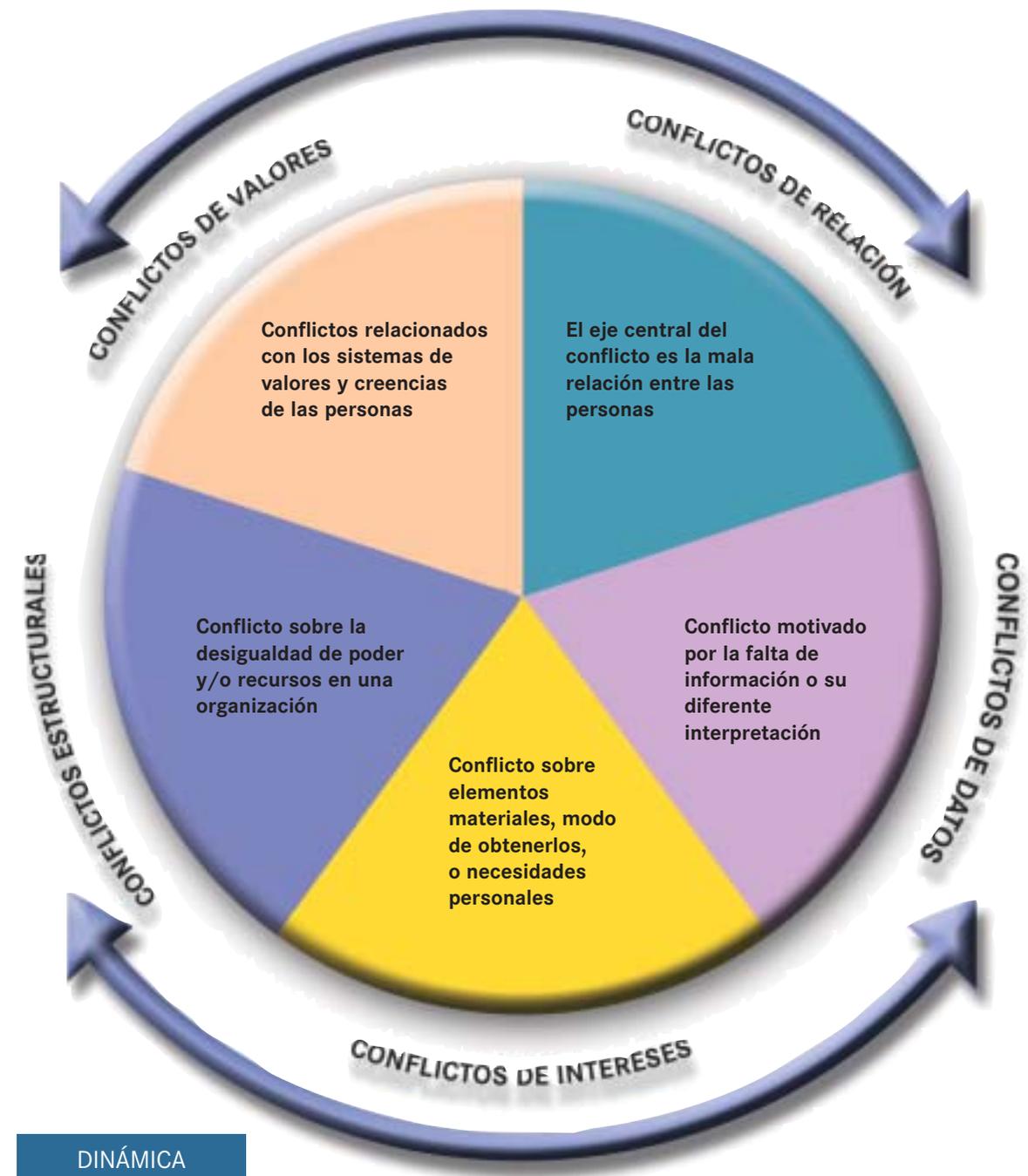
**ETAPA 2.-** (EJEMPLO: Aunque tenga un mal día, no es normal que me trate así)  
Si esta situación se repite, nuestra capacidad para justificar el comportamiento de la otra persona decae. Los propios deseos empiezan a predominar. Aumentan los puntos en disputa.

**ETAPA 1.-** (EJEMPLO: Seguro que tiene un mal día)  
Se produce cuando una persona no hace lo que consideramos que debería hacer. Nuestra capacidad para justificar esa acción es amplia. Aunque se produce alguna tensión, no se concibe como conflicto.

¿En qué punto del proceso de escalada crees que está Iñigo y su jefe?

### 3. PROBLEMA

Existen multitud de temas que podemos convertir en conflictivos. Pero, aunque temas haya muchos, CAUSAS que originan el conflicto hay únicamente CINCO. Debemos conocer cuál es la CAUSA, el ORIGEN del conflicto, para poder saber si la solución que se ha adoptado es adecuada para resolverlo. Vamos a ver el círculo que nos propone **Christopher W. Moore** (1996) para explicar las cinco posibles causas de los conflictos:



Piensa en un conflicto, disputa o situación tensa que hayas tenido. Procura que en la misma hayan participado varias personas... Intenta analizarlo teniendo en cuenta lo que has leído hasta el momento. Seguro que te darás cuenta de toda la información que te falta por conocer para entender realmente lo que ha ocurrido.



# II



el diálogo

## ¿QUÉ ES EL DIÁLOGO?

Desde el punto de vista de la **Resolución de Conflictos**, un diálogo es una conversación motivada por una búsqueda de entendimiento. Tiene como objetivo prioritario informar y aprender, más que buscar acuerdos concretos o soluciones.

Tal como lo consideramos y lo practicamos, el diálogo es un elemento distinto del debate.

El dialogo requiere: romper estereotipos, disponibilidad para escuchar y aprender de los puntos de vista de la “otra persona” y disponibilidad para abrirse a nuevas ideas.

Un buen diálogo **ofrece a las personas que participan la oportunidad de:**

- Escuchar y ser escuchadas, de modo que las personas que hablan puedan ser oídas.
- Hablar y dejar que le hablen de manera respetuosa.
- Desarrollar y profundizar en el entendimiento mutuo.
- Conocer la perspectiva de las otras personas y reflexionar sobre nuestros propios puntos de vista.

El diálogo es un **proceso de comunicación** que tiene como objetivo la construcción de significados comunes entre personas.

**Se puede definir diálogo** como "una corriente de significado que fluye dentro y a través de los implicados... y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades. El diálogo, cuyo prefijo “diá” significa -a través de-, es el resultado de un proceso de cooperación y de trabajo conjunto para construir significados comunes a los interlocutores y las interlocutoras”. (Bohm, 1998).

*Veamos un ejemplo de diálogo protagonizado por nuestros dos personajes:*



## DIFERENCIAS ENTRE DIÁLOGO Y DEBATE

Observa en el siguiente cuadro las diferencias que hay entre debate y diálogo:

DEBATE	DIÁLOGO
Es <b>adversarial</b> , existen dos partes que se oponen la una a la otra. Cada parte intenta demostrar que la otra no tiene razón.	Es <b>colaborativo</b> : dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar un entendimiento mutuo.
El objetivo es ganar.	El objetivo es alcanzar un planteamiento o entendimiento compartible.
Hay una escucha beligerante: El objetivo de la misma es encontrar sus puntos flacos o debilidades y rebatir sus argumentos.	La escucha es activa: Se escucha a la otra parte para comprender mejor lo que nos quiera contar.
Defiende los prejuicios y presunciones como verdades.	Muestra los prejuicios y presunciones para su re-evaluación.

DEBATE	DIÁLOGO
Provoca la crítica de la otra parte.	Provoca la reflexión sobre la propia posición.
Defiende la posición propia como la mejor solución y excluye otras soluciones.	Abre la posibilidad de alcanzar una solución mejor que cualquiera de las originales.
Crea una actitud de pensamiento único, una fuerte determinación a tener razón.	Crea una actitud de pensamiento abierto, una aceptación de poder cometer equivocaciones o de cambiar ideas.
Impulsa una búsqueda de las diferencias manifiestas.	Impulsa la búsqueda de acuerdos básicos.
Implica rebatir la posición de la otra parte sin considerar los sentimientos o relaciones y habitualmente infravalora y desprecia a la otra persona.	Implica una preocupación auténtica por la otra persona y no busca infravalorar ni ofender.

## DINÁMICA

Observa el cuadro anterior. Las diferencias entre debate y diálogo son muy claras.

Trata de recordar la última conversación más o menos larga que has mantenido. ¿Dialogaste o debatiste? Si crees que fue un debate, más que un diálogo, ¿puedes recordar cómo te sentiste?

Las consecuencias emocionales de ambas formas de comunicación también pueden ser muy diferentes. La tensión emocional provocada por el debate normalmente se mitiga si nos referimos al diálogo.

Trata de pensar cómo te sentiste después de una situación de debate y una situación de diálogo. Te invitamos a que escribas en un papel las palabras que asocias a cada una de las emociones que sentiste, por ejemplo: tristeza, angustia, tensión...

Si has realizado un listado de ambas, ¿qué conclusiones podrías obtener?



Recuerda que es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La voluntad de dialogar de ambas partes.
2. Momento y lugar adecuados.
3. Herramientas/técnicas. El conocimiento de técnicas de escucha activa o de emisión efectiva de mensajes, puede ayudar a mejorar la comunicación entre las personas dialogantes.

## DINÁMICA

Te proponemos preparar un diálogo de forma efectiva. Para ello has de tener en cuenta todos los parámetros que acabamos de comentar.

Escribe en un papel:

- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Con quién?

Una vez obtenidas las respuestas, debes preguntarte sobre la voluntad de dialogar de la otra persona. Escribe tus apreciaciones.

Por último puedes escribir algo sobre cuál es, a priori, tu actitud de escucha respecto a lo que pueda decir la otra persona. Reflexiona sobre si esa actitud es la que quisieras que la otra persona tuviera respecto a tus comentarios.

Y ahora sí... ¡¡Lánzate al diálogo!!

## REQUISITOS PARA EL DIÁLOGO

NO SIEMPRE PODEMOS ESCOGER EL LUGAR EN EL QUE QUEREMOS MANTENER UN DIÁLOGO CON OTRA PERSONA. SIN EMBARGO, HAY OCASIONES EN LAS QUE PODEMOS PREPARAR LA SITUACIÓN. EN ESTE SENTIDO DEBERÍAMOS TENER EN CUENTA:



## ¿POR QUÉ EN OCASIONES FRACASA EL DIÁLOGO? LOS SEIS ERRORES HABITUALES



Si al responder a estas preguntas nos queda claro que queremos dialogar, es que tenemos la voluntad para hacerlo. Sin embargo, en ocasiones aún teniendo voluntad no lo hacemos bien. Esto puede deberse a varias razones. Vamos a ver los errores más habituales.

### SITUACIÓN

Recordando el conflicto que Iñigo tenía con su jefe respecto a un trabajo que tiene que sacar, y después de la bronca... Iñigo tiene que ponerse de acuerdo con Jaime, compañero de otro departamento, para poder sacar el informe a tiempo. Está "agobiado" por la presión temporal y quiere hacer un buen trabajo. Tiene que quedarse fuera del horario y estaría bien que Jaime también lo hiciera.

### Primer error habitual: peticiones frente a exigencias

CÓMO SE MANIFIESTA	QUÉ SE PODRÍA HACER
<p>¡¡TENEMOS QUE QUEDARNOS MÁS TIEMPO LUEGO A LAS SIETE VIENES A MI MESA Y LO TERMINAMOS!!</p> <p>¡¡YO NO ME PIENSO QUEDAR. MI HORA DE SALIR ES A LAS SIETE Y ADEMÁS TENGO PLANES!!</p>	<p>TENEMOS QUE SACAR ADELANTE EL INFORME, Y NO NOS VA A DAR TIEMPO, CREO QUE LA ÚNICA FORMA SERÁ QUEDARNOS MÁS TIEMPO, ¿A TI QUÉ TE PARECE? ¿SE TE OCURRE ALGUNA OTRA FORMA DE PODER HACERLO?</p>

*Pedir sin exigir y buscar de forma conjunta otras opciones.*

### Segundo error habitual: interpretar las acciones de las otras personas o bien su personalidad

CÓMO SE MANIFIESTA	QUÉ SE PODRÍA HACER
<p>ESTO TE PASA PORQUE NO TE TOMAS EN SERIO TU TRABAJO. CREEES QUE ÉSTE ES UN INFORME SIN IMPORTANCIA</p>	<p>CUANDO TE COMENTO QUE TENEMOS QUE REALIZAR EL INFORME Y TU NO CUMPLES CON LOS PLAZOS QUE HEMOS ESTABLECIDO ME DA LA SENSACIÓN DE QUE NO TE IMPORTA EL INFORME NI EL PLAZO DE EJECUCIÓN</p>

*No interpretar, en todo caso describir aquello que percibimos.*

Tercer error habitual: generalizaciones

CÓMO SE MANIFIESTA



QUÉ SE PODRÍA HACER



No generalizar. Ser concretos a la hora de describir la situación.

Cuarto error habitual: descalificaciones

CÓMO SE MANIFIESTA



QUÉ SE PODRÍA HACER



Explica cómo te estás sintiendo tú en lugar de calificar la acción de la otra persona.

Quinto error habitual: ganar-perder

CÓMO SE MANIFIESTA



QUÉ SE PODRÍA HACER



Pasar del ganar-perder al ganar-ganar.

Sexto error habitual: echar balones fuera

CÓMO SE MANIFIESTA



QUÉ SE PODRÍA HACER



Asumir la parte de responsabilidad que nos concierne.

### DINÁMICA

Cuando se produzca un diálogo en la televisión o entre amigos fijate en:

- ¿Cuáles son los errores más habituales que se producen y a qué llevan?
- ¿Qué crees que hubiera sucedido si estos errores no se hubieran manifestado?

Trata de identificar cuáles son tus errores más habituales y proponte fórmulas de abordaje.



# III



recursos y herramientas  
para el diálogo

# 1. COMUNICACIÓN

## LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación es un ingrediente esencial para el manejo eficaz de los conflictos. No se puede resolver un conflicto que no se entiende y no se puede entender el conflicto hasta que no se tiene la información completa y exacta. También se necesita la comunicación para averiguar exactamente qué es lo que la otra persona quiere cambiar y qué necesita para resolver el conflicto.

**La comunicación pobre suele estar presente en la raíz del conflicto.** Si una persona malinterpreta lo que otra ha dicho y reacciona según esto de manera ofensiva, la interacción puede, poco a poco, avanzar hacia el conflicto. Por lo tanto, éste es un elemento fundamental en la resolución de conflictos debido a tres razones:

- La comunicación clara es una **herramienta necesaria para entendernos** y para entender los problemas, preocupaciones, sentimientos y afectos que pueden llevar al conflicto.
- Una vez que las dos personas son capaces de entenderse entre sí y a sí mismos, es cuando pueden empezar a trabajar juntas para encontrar soluciones que les beneficien a ambas.
- La comunicación nos podrá ayudar a entender las diferencias culturales, de valores, de intenciones, de información, incluso estructurales que causan o complican muchos conflictos.

### El proceso de la comunicación

En términos lingüísticos la comunicación puede ser definida como "el envío y recepción de mensajes". Aunque la definición parece simple, el proceso -cuando es examinado detenidamente- es bastante complejo. Si la persona emisora no es clara en su propósito sobre aquello que quiere decir, o usa palabras y gestos ambiguos, la receptora puede descodificar el mensaje incorrectamente. Incluso, cuando se emite con claridad, la persona receptora con frecuencia atribuye un significado diferente del previsto.



## BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Este proceso comunicativo se puede ver obstaculizado por diferentes razones o barreras que impiden que se cumpla el objetivo de intercambiar esos mensajes. Las barreras las podemos dividir en tres, siguiendo el esquema de:



Por lo tanto tendríamos barreras personales de emisión, barreras ambientales (el canal) y barreras de recepción en los interlocutores.

A través de la siguiente situación que sucede en la comunidad de vecinos de Iñigo y Ane podremos ilustrar mejor estas barreras.

SITUACIÓN

Iñigo y Ane tienen reunión de la comunidad de vecinos. La comunidad es de 12 viviendas más el administrador del inmueble. El administrador introduce el tema de los ruidos y las quejas de ellos derivadas.



LAS SEIS BARRERAS PERSONALES MÁS HABITUALES

1ª Creencias previas o prejuicios



2ª Ansiedad y/o carga emocional



3ª Lenguaje utilizado



## LAS SEIS BARRERAS PERSONALES MÁS HABITUALES

## 4ª Generalizar



## 5ª Juzgar y valorar



## 6ª Negación de la responsabilidad



## BARRERAS AMBIENTALES

## Ruidos



## Espacios (lugar, mobiliario...)



## Momento



## BARRERAS SOCIALES

## Rol



## Estatus



## DINÁMICA

Como hemos visto, todos estos elementos pueden hacer que el diálogo se convierta en una complicada misión, aún y cuando la voluntad inicial para comunicarnos con la otra persona sea real. El dejarnos envolver por estas barreras puede llevarnos a que la situación escale y sea complicado retomar esa voluntad inicial. Puede que a ti se te ocurra alguna otra situación o cuestión que complique este diálogo:

- ¿Cuál podría ser?
- ¿Qué estrategias se te ocurren para superar estas dificultades?

## ESTILOS DE COMUNICACIÓN

**¿Cuál es la comunicación más eficaz? ¿Qué estilo de comunicación puede ser una herramienta adecuada para resolver conflictos?** Veamos algunos estilos de comunicación y sus consecuencias:

**Comunicación Pasiva.** Este estilo de comunicación puede llevar implícita una trasgresión de los propios derechos al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o expresarlos de manera auto-derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.



**Comunicación Agresiva.** Vendría determinada por la defensa de los derechos personales y la expresión de pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, sin respetar los derechos de las otras personas. La agresividad es una fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le dé. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro.



El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Las víctimas de las personas agresivas acaban por sentir resentimiento y por evitarlas.

### Comunicación Asertiva o Socialmente Hábil.

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

Una de las principales técnicas de la comunicación asertiva consiste en elaborar mensajes en primera persona: los **Mensajes-yo**.

Un Mensaje-Yo se centra en lo que la persona hablante quiere, necesita o le preocupa. Quizás la clave fundamental para utilizar un Mensaje-Yo es entenderlo en su contexto. La complejidad de la mayoría de las situaciones conflictivas y la intensidad de las emociones a menudo nos guían a culpar, acusar, y reprender antes de pararnos a reflexionar sobre nuestras propias emociones y necesidades. Esto tiende a afectar a cada una de las personas implicadas. Desde un Mensaje-Yo efectivo se aclaran y se dicen emociones que necesitan ser expresadas.

### EL MENSAJE-YO:

- No culpa ni critica a la persona
- Se centra en un comportamiento concreto
- Favorece la escucha del receptor
- Evita la escalada del conflicto

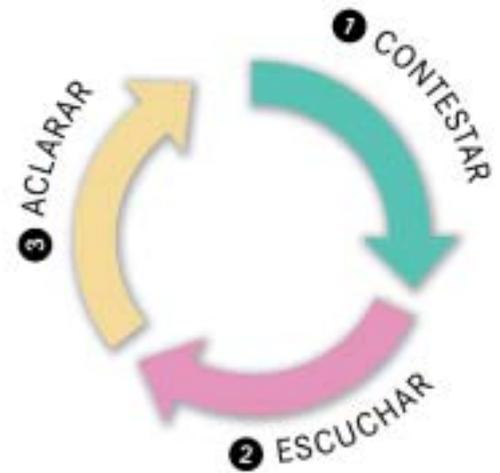
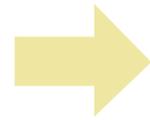


### ESTRUCTURA DEL MENSAJE-YO

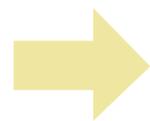
- 1) EMOCIÓN: yo me siento / yo estoy (hablar de tus emociones)
- 2) COMPORTAMIENTO: cuando (nombrar un comportamiento específico)...
- 3) MOTIVO: porque (creo / sospecho / temo / me preocupa)...
- 4) INTERÉS: y necesito / y me gustaría (decir qué necesitas para mejorar la situación)...

## LOS CÍRCULOS DE COMUNICACIÓN

En nuestra comunicación diaria con mucha frecuencia utilizamos el siguiente esquema o círculo de comunicación:



Muchas veces contestamos sin haber escuchado suficientemente el mensaje que se nos quiere transmitir. Esto suele llevar consigo que después de contestar debemos volver a escuchar y, si es el caso, solicitar aclaraciones.



Sin embargo, si queremos que nuestra comunicación sea más eficaz, podríamos utilizar el siguiente esquema o círculo:

1. ESCUCHAR: Prestar atención y tratar de repetir con nuestras propias palabras lo que la otra persona está tratando de transmitirnos.
2. ACLARAR: Hacer preguntas que nos ayuden a entender mejor el asunto.
3. RESUMIR: Explicar lo fundamental de lo que se ha comprendido. También es importante tratar de reflejar en este momento las emociones que la otra persona está expresando.
4. CONTESTAR: Empleando mensajes en primera persona (mensajes-yo), utilizando un lenguaje descriptivo, no valorativo, y evitando las “barreras de la comunicación”.

## 2.- HERRAMIENTAS

### LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

Resulta indiscutible la importancia de la escucha en todo proceso comunicativo, pero ¿qué es escuchar? Para la Real Academia de la Lengua la palabra tiene varias acepciones. Así, escuchar es “1. Prestar atención a lo que se oye; 2. Dar oídos, atender a un aviso, consejo o sugerencia; 3. Aplicar el oído para oír algo; 4. Hablar o recitar con pausas afectadas”. Por lo tanto ¿de qué hablamos cuando hablamos de escucha? ¿Hay diferentes formas de escuchar? ¿Qué influencia tiene esto en el abordaje de conflictos? Veamos qué puede suceder en función de cuál sea nuestra manera de escuchar.

#### SITUACIÓN

Iñigo está paseando por la calle y se encuentra con Jorge, un amigo de toda la vida, y que tiene cara de apesadumbrado. Iñigo le pregunta qué le sucede y Jorge le cuenta que ha tenido una discusión muy fuerte con Ander, su pareja, porque Ander es bastante dejado y no recoge nada en casa, al final le toca casi siempre hacerlo a él y está cansado, siente que no le valora y no tiene en cuenta lo que es importante para él.



Ante esta situación y dependiendo de **CÓMO ESCUCHE** Iñigo responderá de diferentes formas:

## SEIS TIPOS DE ESCUCHA

## 1ª Escucha impaciente

Alguna característica de esta escucha:

- La prisa se percibe en el que escucha y se contagia al que habla.
- No se captan los mensajes.



## 2ª Escucha egocéntrica o auto-referencial

Alguna característica de esta escucha:

- Cualquier cosa que nos cuentan es una excusa para hablar de nosotros mismos.
- Comportamiento social aceptado en los encuentros cotidianos pero no tanto para tratar problemas.



## 3ª Escucha intervencionista

Alguna característica de esta escucha:

- Imposible soportar tiempos muertos, silencios, gran producción de ideas.
- Tendencia a aportar soluciones.



## 4ª Escucha defensiva

Alguna característica de esta escucha:

- Existe un prejuicio que intentamos confirmar.
- Intentamos protegernos de una supuesta agresión.



## 5ª Escucha enjuiciadora

Alguna característica de esta escucha:

- Escucha basada en juicios de valor, criticando a la otra persona.
- Son típicas expresiones del tipo: "a ti lo que te pasa es".



## 6ª Escucha sorda

Alguna característica de esta escucha:

- Mientras la otra persona habla se está pensando en la respuesta.
- Básicamente no escuchar.



## LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR: LA ESCUCHA ACTIVA

Veamos cuál es la escucha que puede resultar más efectiva cuando realmente queremos comunicarnos. Es la ESCUCHA ACTIVA.

### ¿Qué es?

Escuchar activamente es tener y mostrar apertura a lo que la otra persona está tratando de comunicarnos, tanto con el lenguaje verbal como con el no verbal.

### ¿Para qué sirve?

- Para hacer sentir a la persona escuchada.
- Para estimularla y que siga contando más cosas.
- Para asegurarnos de estar comprendiendo adecuadamente.
- Para poder ser un elemento de ayuda.

### ¿Cómo se hace?

#### Actitud

- Dejamos la mente en blanco.
- Centramos nuestra atención en la persona que narra.
- Tratamos de entender todo lo que dice.

#### Lenguaje no verbal

- Manteniendo contacto visual.
- Adoptando una expresión facial de “Atención”.
- Adoptando una postura activa.
- Acompañar el discurso (asintiendo, apoyándolo...).

#### Lenguaje verbal

- Utilizando muletillas que acompañan el discurso: “ya, si, entiendo, ajá...”
- Parafraseando o resumiendo: Este es un componente importante de la escucha, y consiste en repetir con nuestras propias palabras aquello que hemos entendido.
  - “Si no he entendido mal”...
  - Pidiendo confirmación al parafraseo resumen: “¿es así?...”
  - Estando atentos a la respuesta del interlocutor.

### ¿Cómo no se hace?

- Interrumpiendo.
- Juzgando.
- Dando soluciones.
- Contando a la persona hablante nuestra propia experiencia sin que ésta nos la pida.
- Minimizando el problema “no te preocupes, no es para tanto”...

## DINÁMICA

Trata de identificar cómo te sientes, qué reacción se produce en ti cuando te escuchan de alguna de las formas anteriormente descritas. ¿Cuáles te ayudan a seguir contando y cuáles no? ¿Cuáles te sirven de ayuda y cuáles sientes que te imponen los pasos a seguir?

## PREGUNTAR Y CLARIFICAR

Anteriormente hemos visto la importancia que tiene entender el conflicto o la situación conflictiva en la que nos encontramos.

Es también importante entender cómo se siente la otra persona, y para ello nada mejor que PREGUNTAR. Pero aquí también hay diferentes formas de hacerlo, en función también de qué es lo que buscamos o lo que necesitamos.

## SITUACIÓN

El abuelo de Ane es viudo y necesita cuidados porque tiene una enfermedad degenerativa. Cada seis meses el abuelo convive con la familia de cada uno de sus cuatro hijos. Cuando está a punto de cumplir el turno en casa de la familia de Ane, otro de los hijos (un tío de Ane), plantea la posibilidad de llevarle a una residencia. De los cuatro hijos, dos están a favor y dos no creen que sea la mejor opción.

### Tipo de pregunta: Preguntas cerradas

Se caracterizan por responderse con un **sí** o con un **no**.

Normalmente comienzan con un verbo. Ejemplo: **¿Te gusta el monte?**

Resultan útiles cuando se desean cerrar las opciones y obtener una respuesta concreta.



Tipo de pregunta:  
Preguntas abiertas

Son preguntas que no condicionan la respuesta del interlocutor.

Normalmente comienzan con un qué, cómo, cuándo...: ¿Qué te gusta hacer?

Resultan útiles cuando se quiere recoger una información general, o bien cuando se quiere ayudar a pensar al interlocutor:

• **SOBRE LA SITUACIÓN:**

¿Qué ocurrió entonces? ¿Cómo te sentiste?...

• **SOBRE LA CONDUCTA:**

¿Qué pasó cuando Diego hizo eso? ¿Qué crees que deberías haber hecho tú?

• **SOBRE LOS OBJETIVOS:**

¿Qué quieres conseguir con eso? ¿Crees que esos objetivos son lo que buscas?

• **SOBRE EL PROCESO:**

¿Crees que esa es la vía para conseguir los objetivos? ¿Por qué otros medios lo has intentado?



**DINÁMICA**

Elige una noticia del periódico, léela y piensa qué más te gustaría saber sobre ese tema, qué preguntas cerradas y qué preguntas abiertas podrías hacer. Cuanto más extensa sea la noticia más posibilidades para practicar.

## LAS EMOCIONES

Miedo, ira, felicidad, decepción, tristeza, amor, ilusión... ¿cuántas veces estas emociones se apoderan de nuestras acciones? De hecho gran número de las respuestas que producimos provienen más del mundo emocional que del racional. Las emociones difícilmente se pueden encubrir o disimular, se acaban filtrando y las “leemos” en los gestos y expresiones. Pero, ¿Qué podemos hacer con ellas?

**SITUACIÓN**

Ane está cuidando a su sobrina Ai Miang en el parque y en el tobogán, jugando con otro niño, ésta se cae. Viene la abuela (Ángela) muy enfadada porque interpreta que la niña le ha tirado y la riñe con vehemencia empleando alguna expresión acerca del origen de la niña.

Ane se dirige a esta persona diciéndole que es cosa de niños, que ha sido jugando, pero Ángela persiste en su actitud...

**¿Cómo se puede sentir Ane?**

Indignada, enfadada, hostil, exasperada... Todas estas emociones son del mismo tipo.

Triste, pesimista, sola, autocompasiva...

Atemorizada, preocupada, angustiada, temerosa, asustada...

Sorprendida, sobresaltada, desconcertada...

Culpable, avergonzada, humillada, perpleja...

**¿Qué puede hacer Ane con esta emoción?**

Cuando en un conflicto nos invade una emoción algunos de los pasos a seguir serían:

1. Identificar lo que estás sintiendo.
2. Expresar de forma asertiva lo que estás sintiendo.
3. No responsabilizar a nadie de nuestras emociones.
4. Pedir un cambio de conducta.



¿Cómo se puede sentir Ángela?

Indignada, enfadada, hostil, exasperada... Todas estas emociones son del mismo tipo.

Triste, pesimista, sola, autocompasiva...

Con miedo, preocupación, angustia, susto, temor.

Con culpa, vergüenza, humillación, perplejidad...

¿Qué puede hacer Ane con la emoción de Ángela?

Cuando en un conflicto a la otra persona le invade una emoción, los pasos que pueden desbloquear la situación serían:

1. Ser conscientes de que la otra persona puede estar sintiendo lo mismo.
2. Identificar cómo yo recibo la emoción de la otra persona (Rosenberg, 2000) y en función de ello cómo respondo:

A.- Acepto el punto de vista de la otra persona y asumo la culpa de todo lo sucedido.

B.- Le echamos la culpa a los demás.



C.- Nos damos cuenta de nuestras necesidades y sentimientos.



D.- Nos damos cuenta de las necesidades y sentimientos de Ángela.



### AUTOCONTROL

Algunas pistas para lograr el autocontrol emocional pueden ser:

- Piensa antes de actuar.
- Reconoce cómo te estás sintiendo “date permiso para sentir”.
- Dialoga contigo mismo y envíate mensajes que normalicen la situación y que te puedan tranquilizar.
- Relaja el cuerpo, suelta los músculos.
- Expresa cómo te sientes de forma asertiva, no “arrojes” tus emociones a las demás personas.

### DINÁMICA

Anímate a poner en práctica este autocontrol. Al principio puede que te cueste un poco pero sólo es cuestión de practicar y de intentarlo aunque a veces sintamos que “perdemos el control”.

## 3.- BUSCANDO EL ACUERDO

### IDENTIFICAR INTERESES

Es habitual que nuestra comunicación se sitúe en un elemento conocido como POSICIONES. Cuando esto ocurre la conversación se convierte rápidamente en una pelea, en una discusión. Debemos hacer un esfuerzo para pasar de las posiciones a los INTERESES.

Vamos a ver un ejemplo clásico en resolución de conflicto, el ejemplo de la Naranja:

El INTERÉS es la razón por la que quieres lo que pides, y la única manera de saberlo es preguntándo-

#### SITUACIÓN

Dos hermanos se están disputando la única naranja que queda en el frutero. Ambos la quieren y la conversación se torna en una pelea en la que ambos desean ganar al otro. Sería fácil encontrar frases como:



Como habrás podido observar, han optado por la **vía del poder** para intentar resolver esta situación, uno intenta ganarle al otro y viceversa. Pero lo más preocupante es que si no son capaces de salir de esta **posición** (quiero la naranja), lo más importante para ellos dejará de ser quedarse con la naranja y comenzará a ser ganarle al otro personalmente y aquí comenzamos a utilizar todo tipo de recursos “dañinos”, como insultos, peleas, etc. Es decir, si alguno de ellos se quedara finalmente con la naranja, el trofeo no sería la naranja en sí, sino la percepción de haber sido el ganador.

Pero imaginemos que quieran esforzarse en utilizar la **vía del interés**. Seguro que la primera solución que se nos ocurre es la solución salomónica, dividir la naranja por la mitad, pero esto no satisface a los hermanos porque realmente ése no es su **interés**.

le a la persona que lo quiere, PARA QUÉ O POR QUÉ LO QUIERE. Algunas veces estas preguntas no pueden realizarse tan directamente, pero a lo largo del diálogo, poniendo en práctica las herramientas que hemos aprendido en la guía (preguntando, escuchando, empatizando, comunicándonos) tenemos que llegar a saber para qué quiere, lo que expresa qué quiere.

En este caso, al preguntarle a uno de los hermanos, nos dice que le gustaría comerse la naranja, y preguntando al otro hermano nos encontramos con que lo que quiere es hacer un pastel de naranja y necesita un poco de ralladura de la piel de la naranja para darle sabor.

Resumiendo:



¿HAS VISTO QUÉ FÁCIL? COMO HABRAS PODIDO COMPROBAR, SI NOS SITUAMOS EN POSICIONES ANULAMOS LA POSIBILIDAD DE LLEGAR A ACUERDOS. LAS POSICIONES CASI SIEMPRE SON INCOMPATIBLES, PUEDE CONSEGUIRLO CUALQUIERA DE LAS PARTES, ASÍ QUE LA FÓRMULA ES MUY ADVERSARIAL, UNA PERSONA GANA Y OTRA PIERDE.

PERO CONTAMOS CON LA POSIBILIDAD DE LLEGAR A LOS INTERESES Y ENCONTRAR MUCHAS MÁS SOLUCIONES DE LAS QUE PODAMOS IMAGINAR... PERO CASI SIEMPRE LA EMOCIÓN NOS PUEDE Y NOS PELEAMOS SIN INTENTARLO...

## DINÁMICA

Encuentra una situación de este tipo, en la que ambas personas queráis algo y a priori parece que si una lo consigue será imposible de conseguir para la otra persona.

Pídele a la otra parte que te ayude a saber cuáles son sus intereses (no olvides, son las razones de fondo por las que quiere lo que pide) y explícale cuáles son los tuyos....

## PLANTEAR DIFERENTES ALTERNATIVAS Y VALORARLAS



**¡PARA SUPERAR ESTAS RESTRICCIONES ES NECESARIO QUE LAS COMPRENDAMOS!**

## Buscando la mejor opción

Para encontrar la mejor opción de cara a resolver un determinado problema en el que estamos inmersos e inmersas, es efectivo tratar de inventar o encontrar opciones creativas. Para ello necesitaremos:

1) Separar el acto de generación de opciones del acto de juzgarlas, puesto que el juicio obstaculiza la imaginación, separemos el acto creativo del crítico. Generemos primero, decidamos después.

2) Ampliar las opciones disponibles en lugar de buscar una respuesta única, lo cual puede efectuarse mediante sesiones de generación de ideas, multiplicar las opciones al escoger entre lo específico y lo general, generar acuerdos de diferentes intensidades o cambiar el campo de acción de un acuerdo propuesto.

3) Buscar beneficios mutuos, para lo cual debemos identificar primero los intereses compartidos y después ajustar los intereses que difieren.



## ACUERDOS

Para la elaboración de un acuerdo, hay que tener en cuenta que:

1. Debe existir una clara voluntad de superar la situación conflictiva.
2. El acuerdo debe recoger los intereses de todas las partes implicadas.
3. Las partes que están elaborando y/o que van a asumir el acuerdo tienen que tener poder de decisión.
4. Los acuerdos tienen que cumplir las siguientes características:
  - a. Ser realista: es decir, que resulte factible el poder aplicar los elementos acordados y no contravienen o chocan de forma clara con una norma superior. Ejemplo: el personal de un despacho concreto decide que se puede fumar en el mismo. Éste no es un tema negociable, ya que hay una Ley que no lo permite.
  - b. Claro: el acuerdo se ha de redactar de una manera comprensible.
  - c. Equilibrado: Cada persona implicada en la elaboración y consecución del acuerdo se debe comprometer a algo.
  - d. Concreto: Un buen acuerdo debe especificar claramente todas las cuestiones: quién se compromete a qué, para cuándo, durante cuánto tiempo, etc. En definitiva debe responder a: Qué, Quién, Cuándo, Cuánto, Cómo y De Qué Manera.



## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

### Sobre los Conflictos

- ALZATE, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao. Serv. Ed. UPV/EHU.
- CORNELIUS, H. SHOSHANA, F. (1995). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Madrid. Gaia.
- DE BONO, E. (1986). *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. Esplugues de Llobregat (Barcelona). Plaza & Janes.
- LEDERACH, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala. Ed. Clara-Semilla, Comité Central Menonita.
- SASHKIN M. (1990). *Cómo afrontar los conflictos*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- SCHNITMAN, D. F. (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires. Granica.

### Sobre Comunicación

- BOHMD. (1998). *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona. Kairós.
- BURLEY-ALLEN, M. (1990). *La escucha eficaz en el desarrollo personal y profesional*. Bilbao. Ed. Deusto.
- DE BONO, E. (1992). *Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*. Buenos Aires. Paidós.
- ROSEMBERG, M. (2000). *Comunicación no violenta*. Barcelona. Urano.
- SALOMÉ, J. y GALLAND, S. (1996). *Si me escuchara me entendería*. Santander. Sal Térrea.
- SINGER, L. (1996). *Resolución de Conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Buenos Aires. Paidós.
- VALLÉS, A. y VALLÉS, C. (2000). *Inteligencia Emocional. Aplicaciones educativas*. Madrid. EOS.

### Sobre Mediación y Negociación

- FISHER, R. et al. (1996). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona. Gestion 2000.
- FISHER, R. et al. (1997). *Obtenga el sí en la práctica*. Barcelona. Gestion 2000.
- MOORE, C. (1996). *El proceso de mediación*. Buenos Aires. Granica.
- SAINER, R. (2002). *El experto negociador*. Barcelona. Gestion 2000.
- SUARES, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires. Paidós.
- TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona. Herder.
- VINYAMATA, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Barcelona. Ariel Practicum.

### Páginas web

- CIP-Educa en la Red  
<http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/>
- INTERMEDIACIÓN  
<http://www.inter-mediacion.com>
- SOLOMEDIACION  
<http://www.solomediacion.com>

## PRESENTACIÓN DE ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

### Gernika Gogoratuz ([www.gernikagogoratuz.org](http://www.gernikagogoratuz.org))

Es un Centro de Investigación por la Paz creado en 1987 por decisión unánime del Parlamento Vasco en el marco del 50<sup>º</sup> aniversario del Bombardeo de Gernika.

Este Centro está respaldado por la Fundación Gernika Gogoratuz, en cuyo Patronato están representados el Ayuntamiento de Gernika-Lumo, las consejerías de Cultura y de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, los rectorados de la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, la Universidad de Deusto, la Universidad de Mondragón y la Asociación Gernika Gogoratuz. Esta Asociación es quien gestiona el Centro y garantiza su independencia.

Gernika Gogoratuz tiene la misión de enriquecer el símbolo de Gernika en relación con el pasado y con el futuro; hacia el pasado recordando y honrando su historia y hacia el futuro contribuyendo, con un respaldo de reflexión científica, a generar una paz emancipadora, justa y reconciliadora tanto en el País Vasco como a escala mundial.

Las áreas de trabajo son: Gernika como Símbolo de Paz y Reconciliación, Red Gernika: Red de Respaldo a Procesos Orientados a una Reconciliación, Cultura de Paz y Tratamiento de Conflictos, Educación por la Paz en el Sistema Escolar, Desarrollo Comunitario, Gestión y Difusión de la Información, Coordinación y Gestión de Proyectos.

### GEUZ ([www.geuz.es](http://www.geuz.es))

El Centro Universitario de Transformación de Conflictos Geuz es una iniciativa dedicada a la prestación de servicios y a la elaboración de proyectos en materia de resolución de conflictos y mediación en 4 ámbitos fundamentales: la escuela, la comunidad, la justicia y las organizaciones. Geuz es un proyecto empresarial *spin off* universitario que surge del seno del departamento de Procesos Psicológicos Básicos y su Desarrollo de la Facultad de Psicología de la Universidad del País Vasco con el objetivo de desarrollar proyectos educativos y de intervención en el campo de

la resolución de conflictos, la cultura de paz y la mediación. La actividad de Geuz pretende promover la transformación de los conflictos en procesos sociales e individuales constructivos y pacíficos.

Geuz se desarrolla como resultado del encuentro de un grupo de profesionales con una trayectoria amplia en el campo de la resolución de conflictos y de la constatación de la creciente demanda de servicios que su experiencia demuestra. El equipo profesional, compuesto por seis personas, se caracteriza por su interdisciplinariedad, por su experiencia real y amplia en el campo de la transformación de conflictos y por su cohesión e identidad grupal.

### FOMED ([www.fomed.com](http://www.fomed.com))

Fomed es un Instituto de Mediación constituido en marzo de 2001 con el objetivo de promocionar, formar y desarrollar programas en el campo de la transformación de conflictos.

Para ello organiza sus actividades en cuatro áreas: Área de formación en la que se imparten cursos de gestión de conflictos, mediación, negociación y aspectos vinculados con ellos dirigidos a profesionales del ámbito privado y público principalmente. La segunda área sería la de desarrollo de proyectos tanto municipales como para las organizaciones que tienen como objetivo la mejora de la convivencia y la resolución de conflictos. La tercera, la constituiría el ámbito de investigación, puesto que el Instituto de Mediación FOMED tiene la inquietud de seguir avanzando y adaptar las nuevas metodologías a nuestro entorno; y la cuarta área sería la prestación de servicios de mediación para conflictos concretos.

