

Serie Talleres de participación ciudadana

# 4

## Trabajo en equipo y manejo de conflictos/ Comunicación eficaz



Comités ciudadanos y consejos  
de los pueblos 2013-2016







CONSEJO GENERAL  
DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL

Consejero presidente MARIO VELÁZQUEZ MIRANDA  
Consejeras y consejeros electorales YURI GABRIEL BELTRÁN MIRANDA  
CARLOS ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ  
OLGA GONZÁLEZ MARTÍNEZ  
PABLO CÉSAR LEZAMA BARREDA  
DANIA PAOLA RAVEL CUEVAS  
GABRIELA WILLIAMS SALAZAR  
Secretario ejecutivo BERNARDO VALLE MONROY

REPRESENTANTES DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Propietario JUAN DUEÑAS MORALES  
Suplente ELSY LILIAN ROMERO CONTRERAS

PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL

Propietario RENÉ MUÑOZ VÁZQUEZ  
Suplente AARÓN JIMÉNEZ PAZ

PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA

Propietario RIGOBERTO AVILA ORDÓÑEZ  
Suplente JOSÉ ANTONIO ALEMÁN GARCÍA

PARTIDO DEL TRABAJO

Propietario ERNESTO VILLARREAL CANTÚ  
Suplente ÓSCAR FRANCISCO CORONADO PASTRANA

PARTIDO VERDE ECOLOGISTA DE MÉXICO

Propietaria ZULY FERIA VALENCIA  
Suplente YURI PAVÓN ROMERO

MOVIMIENTO CIUDADANO

Propietario ARMANDO DE JESÚS LEVY AGUIRRE  
Suplente HUGO MAURICIO CALDERÓN ARRIAGA

NUEVA ALIANZA

Propietaria HERANDENY SÁNCHEZ SAUCEDO  
Suplente JOSÉ ALEJANDRO PARDAVÉ ESPINOSA

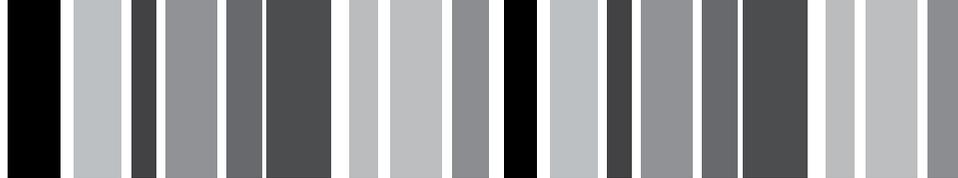
MORENA

Propietario FROYLÁN YESCAS CEDILLO

PARTIDO HUMANISTA

ENCUENTRO SOCIAL

Propietario JOSÉ RENÉ RIVAS VALLADARES  
Suplente HUMBERTO GUTIÉRREZ MEJÍA



**Trabajo en equipo  
y manejo de conflictos/  
Comunicación eficaz**

# COMISIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## PRESIDENTE

Mauricio Rodríguez Alonso | Consejero electoral

## INTEGRANTES

Gustavo Ernesto Figueroa Cuevas | Consejero electoral

Noemí Luján Ponce | Consejera electoral

## REPRESENTANTES DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

PARTIDO ACCIÓN NACIONAL: Juan Dueñas Morales, propietario; Elsy Lilian Romero Contreras, suplente • PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL: René Muñoz Vázquez, propietario; Víctor Manuel Camarena Meixueiro, suplente • PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA: Rigoberto Ávila Ordoñez, propietario; José Antonio Alemán García, suplente • PARTIDO DEL TRABAJO: Ernesto Villarreal Cantú, propietario; Oscar Francisco Coronado Pastrana, suplente • PARTIDO VERDE ECOLOGISTA DE MÉXICO: Zuly Feria Valencia, propietaria; Yuri Pavón Romero, suplente • MOVIMIENTO CIUDADANO: Armando de Jesús Levy Aguirre, propietario; Hugo Mauricio Calderón Arriaga, suplente • NUEVA ALIANZA: Herandeny Sánchez Saucedo, propietaria; José Alejandro Pardavé Espinosa, suplente • MORENA • PARTIDO HUMANISTA • ENCUENTRO SOCIAL

Documento aprobado por la Comisión de Participación Ciudadana en su décima sesión extraordinaria, celebrada el 7 de agosto de 2014.

## CONTENIDOS

Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana

Ricardo Chincoya Zambrano | Encargado del despacho de la Dirección Ejecutiva

Marisela Ayllón Mendoza | Directora de Formación y Desarrollo Participativo

Isela de Jesús González Flores | Subdirectora de Formación

Gustavo Bárcenas Rosas | Analista

Yamile Rodríguez Domínguez | Analista

## DISEÑO Y EDICIÓN

Dirección Ejecutiva de Educación Cívica y Capacitación

Raúl Ricardo Zúñiga Silva | Director ejecutivo

Coordinación editorial | María Ortega Robles

Corrección de estilo | Nilda Ibarguren Bernat

Diseño | Xavier Aguilar Barragán

Formación | Kythzia Cañas Villamar

Primera edición, noviembre de 2014

D.R. © Instituto Electoral del Distrito Federal

Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana

Huizaches 25, colonia Rancho Los Colorines, delegación Tlalpan

14386 México, D. F.

[www.iedf.org.mx](http://www.iedf.org.mx)

ISBN: 978-607-7989-82-0 (colección)

ISBN: 978-607-8396-35-1

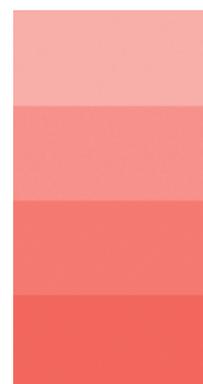
Impreso y hecho en México.

Ejemplar de distribución gratuita, prohibida su venta.

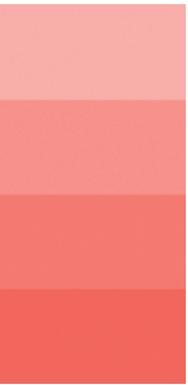
ISBN para versión electrónica: 978-607-8396-50-4

# Contenido

Presentación .....	7
Introducción .....	9
Objetivos de la capacitación .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos .....	13
¿Qué es un conflicto? .....	15
El conflicto como proceso.....	18
Actitudes frente al conflicto.....	20
La transformación dinámica de conflictos .....	25
Principios que ayudan a la transformación dinámica de conflictos .....	29
Educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución.....	35
La prevención del conflicto .....	36
La negociación en el conflicto .....	39
La mediación para la transformación del conflicto .....	43



El proceso de mediación.....	45
<b>Trabajo en equipo y comunicación eficaz .....</b>	<b>53</b>
¿Trabajar en grupo o trabajar en equipo? .....	53
Una comunicación eficaz.....	56
<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>59</b>
<b>Autoevaluación.....</b>	<b>61</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>69</b>
<b>Fuentes consultadas .....</b>	<b>70</b>



# Presentación

¿Qué es la participación ciudadana?, ¿para qué sirve la ley en la materia?, ¿cómo funcionan los órganos de representación ciudadana?, ¿qué herramientas existen para mejorar y fomentar las actividades en cada colonia y pueblo del Distrito Federal?, ¿cómo solucionar conflictos entre vecinos?,<sup>1</sup> ¿cómo llevar a cabo proyectos exitosos que permitan mejorar las condiciones de vida en nuestras comunidades?

Durante los últimos años, en el Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF) hemos escuchado y recogido estas y otras preguntas, formuladas por integrantes de comités ciudadanos, de consejos de los pueblos, de organizaciones ciudadanas y por la ciudadanía interesada en participar dentro de su comunidad.

Por esa razón hemos diseñado un nuevo programa para la capacitación, la educación, la asesoría y la comunicación de los integrantes de los órganos de representación ciudadana, de las organizaciones ciudadanas, de los servidores públicos y de la ciudadanía en general, con el que intentamos responder de mane-

---

<sup>1</sup> En el Instituto Electoral del Distrito Federal reconocemos la necesidad y la importancia de prevenir la discriminación en todas las áreas del quehacer humano, lo que debe reflejarse en el uso del lenguaje como parte de las acciones afirmativas que permiten avanzar en la cultura de la igualdad. En este sentido, precisamos que con el fin de facilitar la lectura del presente material por los participantes, el uso de conceptos tales como ciudadano, vecino, habitante, investigador o participante deben entenderse en su acepción amplia, que incluye tanto a hombres como a mujeres.

ra más puntual y efectiva a las interrogantes y preocupaciones expresadas por las y los ciudadanos.

A través de los espacios de encuentro que se generen en los cursos, talleres, pláticas, conferencias y otras actividades que el IEDF promueva, estableceremos un vínculo con los integrantes de los órganos de representación ciudadana y con la ciudadanía en general.

Buscamos formas más abiertas y directas de relación; por ello ofrecemos, dentro de la serie denominada *Talleres de participación ciudadana*, herramientas, datos, información y elementos prácticos que permitan un mejor ejercicio de la ciudadanía.

Estamos ciertos de que fomentando la organización de las comunidades y una participación efectiva fortaleceremos la democracia y transformaremos nuestra realidad.

Tenemos la confianza de que podremos caminar juntos y convertirnos en aliados en la búsqueda de mejores condiciones de vida para las y los habitantes de las colonias y pueblos de esta ciudad.

# Introducción

Trabajo en equipo, manejo de conflictos y comunicación eficaz conforman una trilogía determinante para el desarrollo y la profesionalización del trabajo que realizan diversos grupos, órganos o asociaciones que buscan mejorar su participación a partir de la labor que desempeñan.

Desarrollar cada uno de estos componentes en la vida de una organización implica tener nociones de lo que significa el trabajo en equipo, contar con elementos que nos ayuden a procesar el conflicto y dimensionar la importancia de la comunicación eficaz para el mejor desempeño de sus integrantes.

En el IEDF promovemos la transformación dinámica de los conflictos hacia la búsqueda de alternativas de solución y, de ser posible, realizar acciones preventivas con un énfasis particular en el tipo de problemática que nace en el seno de los órganos de representación ciudadana. Planteamos una metodología que ayude a entender el conflicto, a analizarlo y a buscar soluciones desde una perspectiva que lo enfoque más como una oportunidad de cambio que como un obstáculo.

Creemos firmemente que al resolver sus conflictos internos, un grupo de personas puede convertirse en un equipo de trabajo si tiene presente los objetivos y las metas que los mantienen unidos, y si los intereses colectivos son más importantes que



los intereses personales de sus integrantes. Con este manual pretendemos motivar a los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos para que dejen de ser sólo grupos de trabajo; animarlos para que en el desempeño de sus funciones vayan aprendiendo a resolver los conflictos que enfrentan cotidianamente y lleguen a convertirse en equipos de trabajo.

Este manual está dividido en cinco capítulos. En el primero se aborda el conflicto y los elementos que lo convierten en un proceso, al tiempo que se explica cuáles son las mejores actitudes para afrontar un problema. En el segundo capítulo se define el concepto de la transformación dinámica de conflictos, el cual enmarca la metodología que se propone aquí para prevenir, negociar o mediar problemas, es decir, buscar alternativas de solución.

En el tercer capítulo se aborda la importancia que tienen los principios de la participación ciudadana en el tratamiento de los conflictos. En el cuarto se plantean tres metodologías que promueven la transformación del conflicto: la prevención, la negociación y la mediación.

En el último capítulo se explican las ventajas del trabajo en equipo, de la comunicación eficaz para atender los conflictos y del perfeccionamiento del desempeño de los integrantes de estos órganos de participación ciudadana.

## ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO





# Objetivos de la capacitación

## OBJETIVO GENERAL

Fortalecer con una comunicación eficaz el trabajo en equipo de los comités ciudadanos y consejos de los pueblos por medio del conocimiento de técnicas para reconocer, procesar y trabajar la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución y/o de prevención.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Exponer la importancia de la transformación dinámica de conflictos para encontrar alternativas de solución y/o prevención en las relaciones de grupo que permitan conformar equipos de trabajo enfocados en el mejoramiento de la comunidad.
2. Brindar a la ciudadanía elementos que permitan impulsar la prevención, la negociación y la mediación de conflictos para su transformación dinámica.
3. Examinar la importancia del trabajo en equipo para el funcionamiento de un comité ciudadano y un consejo del pueblo.
4. Promover la comunicación interna de los comités ciudadanos y consejos de los pueblos para contribuir a su fortalecimiento, identidad y eficacia.



## ¿Qué es un conflicto?<sup>2</sup>

Ganamos justicia más rápidamente  
si hacemos justicia a la parte contraria.

MAHATMA GANDHI<sup>3</sup>

De acuerdo con el *Diccionario de la lengua española*,<sup>4</sup> conflicto es, entre otras cosas, un combate, un problema o la materia de discusión. Diversos investigadores dedicados al estudio de los conflictos y sus posibles soluciones plantean varias definiciones que trataremos de sintetizar en el esquema siguiente:

**Stephen  
Robbins**

“Un **proceso** que se inicia cuando una parte **percibe** que la otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses.”

**Hocker y  
Wilmor**

“Un conflicto es una **lucha** expresa entre al menos dos partes interdependientes que **perciben** que sus **objetivos** son **incompatibles**, sus recompensas son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus metas.”

**Kenneth  
Boulding**

“El conflicto es una forma de **conducta competitiva** entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados **percibidos** como **incompatibles**.”

<sup>2</sup> Pablo Romo Cedano, “La conflictividad social. El conflicto. Intervención en el conflicto: mediación, negociación. Transformación positiva de conflictos”, material didáctico del diplomado en Ciudadanía, Transformación de Conflictos y Paz, impartido en la sede de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal en Iztapalapa, el 18 de enero de 2014.

<sup>3</sup> Mahatma Gandhi fue la principal figura del movimiento por la independencia en la India a través de métodos no violentos.

<sup>4</sup> Real Academia Española, <<http://goo.gl/CVXXwE>>, consultado el 20 de abril de 2014.

Jean Paul Lederach

“El conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una **construcción social**, una **creación humana**, se diferencia de la violencia, en que puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por las mismas partes, suele ser producto de un **antagonismo** o **incompatibilidad** entre dos o más partes y se expresa en una insatisfacción o **desacuerdo** sobre cosas diversas.”

Vicente Fisas

“Situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un estado, etcétera) se encuentra en **oposición** consciente con otro actor (del mismo o diferente rango) , a partir del momento en que persiguen **objetivos incompatibles** (o estos percibidos como tales), lo que les conduce a una **oposición, enfrentamiento o lucha.**”

Con el siguiente esquema ilustraremos algunos elementos característicos del conflicto. Entender qué es y cómo se manifiesta dentro de los órganos de representación ciudadana es un primer paso para atenderlo, y, sobre todo, transformarlo de manera dinámica para poder avanzar en los quehaceres sin que el conflicto nos lleve a la parálisis o inactividad del grupo o la comunidad.



¿Qué ocurre cuando frente a un conflicto aplicamos principios y/o valores que lo cuestionan?, ¿sería posible abrir espacios para el diálogo?, ¿en verdad los intereses de cada grupo o cada persona son tan opuestos que resultan irreconciliables, aun viviendo en la misma comunidad?

Revisa un conflicto que definas en el grupo con la ayuda del esquema anterior y con los conceptos de los investigadores; formula preguntas para identificar las diferentes percepciones de los integrantes; revisa, por ejemplo, cómo se fue creando el conflicto, y en los siguientes apartados podremos plantear algunas respuestas a estas preguntas.

### Para reflexionar

Desde tu experiencia como integrante de un comité, de un consejo o de una comunidad: ¿Cómo entiendes un conflicto? ¿Crees que los conflictos pueden cambiar? ¿Cómo los identificas? ¿Cómo los enfrentas? ¿Cómo los atiendes?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## EL CONFLICTO COMO PROCESO<sup>5</sup>

Es muy importante que desde el principio nos quede claro que **conflicto** puede significar aprieto, atolladero, desavenencia, dificultad, rencilla, trastorno, y que lo contrario al conflicto es la concordia y el acuerdo. También hay que recordar que la transformación del conflicto tiene como herramientas el diálogo y el debate inteligente.

El conflicto es una confrontación u oposición de intereses. Aunque a veces crece hasta manifestarse en violencia, no se puede considerar que ambos términos sean sinónimos. La violencia, como manifestación brusca, intensa, arrebatada de la agresión, es una salida extrema del conflicto que complica y muchas veces impide la comunicación y, por lo tanto, el logro de algún acuerdo. Para evitar que se llegue a este límite, tan pronto como se detecte la existencia de un conflicto habrá que tratar de comprender su origen y sus causas, el contenido real de la pugna y las características e intereses de los actores que intervienen en él.

Una vez aclarada la diferencia entre violencia y conflicto, hay que decir que los conflictos encierran, en estricto sentido, una situación de disputa o confrontación de intereses, de valores, de requerimientos o necesidades.

Conviene mencionar que los conflictos tienen un tiempo de espera sin que se los considere declarados, y a ese periodo se lo conoce como latencia. Hay que aprender a identificar dicha latencia, ya que aunque no se manifiesten tonos de pelea o las partes no perciban la confrontación que llegan a alcanzar sus

---

<sup>5</sup> Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, "¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?", en *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp.57-60.

intereses y necesidades, no tardarán en aparecer las señales de que “un conflicto se está cocinando”.

El estado latente de un conflicto dentro de un comité o consejo puede ocurrir cuando, por ejemplo, el coordinador realiza algunas acciones en nombre del comité o consejo sin consultar la opinión de todos sus integrantes, lo cual genera disgusto y molestia porque lo hace en representación del conjunto, cuando en realidad está actuando a título personal. Tal vez en un primer momento los afectados no digan nada, pero si la falta de comunicación persiste, es muy probable que el conflicto estalle.

Conflictos que no han sido reconocidos –porque aún no explotan o porque no se alcanza a percibir algunos de sus rasgos– pueden estallar de una forma violenta e incontrolada. Mal haremos en buscar la transformación de los conflictos en el último momento, justo cuando explotan y se encuentran en peor situación. Lo que debemos hacer es aprender a identificar su latencia, es decir, a descubrir el estado en que el conflicto permanece oculto y tratar de planear estrategias creativas para prevenirlo y transformarlo, si llega el caso.

Existen, por otro lado, los llamados **pseudoconflictos**, que surgen cuando vemos un conflicto en donde no lo hay. En este caso, las partes no tienen suficiente claridad sobre un acontecimiento y deciden crear un problema donde no existe. Es, por ejemplo, una comunicación distorsionada como la del “teléfono descompuesto”, cuando se transmiten rumores que no se confirman con hechos, acusaciones sin sustento o afirmaciones sin pruebas.

En apariencia hay un conflicto, porque la situación genera enojo en las personas aludidas, pero en realidad el problema no existe, sobre todo cuando hay apertura para el diálogo y dispo-

sición para aclarar los rumores o malos entendidos. Cuando se asume esta actitud de diálogo es posible que se llegue a la conclusión de que las palabras fueron interpretadas en un sentido distinto del que originalmente tenían.

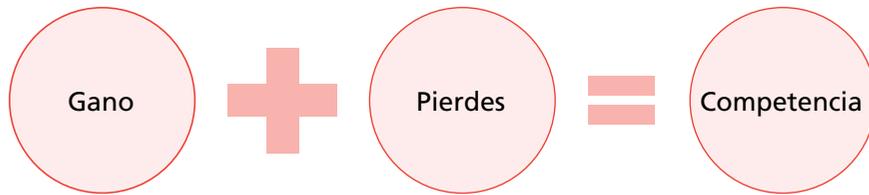
Todos los conflictos tienen un proceso, es decir, se presentan si ocurren una serie de situaciones; no se generan de la noche a la mañana. Además, los conflictos pueden ir cambiando, por lo cual, para identificar si se está ante un conflicto latente, ante un pseudoconflicto o ante uno verdadero, sugerimos analizar su historia, los intereses en pugna y las actitudes que las personas tienen ante dichos conflictos.

## ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO

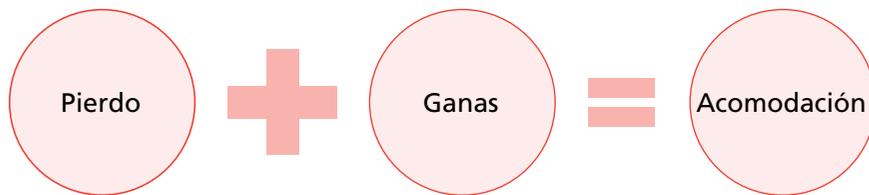
En seguida describimos de manera general el tipo de actitudes que se pueden asumir frente a un conflicto:

♦ **Competencia:** Es cuando las partes no conceden nada y suponen que lo más relevante, lo único que vale la pena son sus intereses y, por lo tanto, sus objetivos y sus metas. Con esta actitud sólo se busca imponer una posición por encima de los intereses de los otros. Alcanzar los objetivos de uno significa la pérdida de los objetivos de los otros.

Esta actitud puede ocurrir dentro de un comité o consejo cuando se acerca el momento de la presentación de proyectos para la consulta ciudadana sobre presupuesto participativo y algunos integrantes presentan sus proyectos: todos son diferentes y nadie está dispuesto a renunciar al suyo. Cada uno expresa sus argumentos, no para conciliar, sino para imponer su postura.

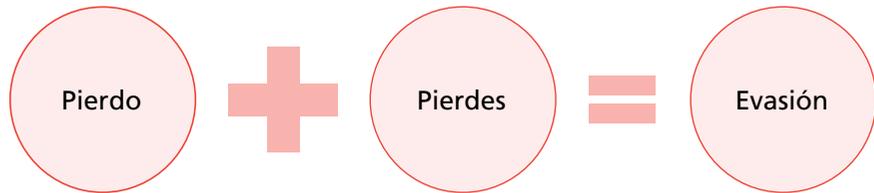


- ◇ **Acomodamiento:** Esta actitud trata de evitar los roces porque no se quiere generar tensión o malestar. Se puede confundir con el respeto o la buena educación; hace que nos aguantemos hasta que no logramos contenernos y entonces brotan episodios de autodestrucción o de destrucción de los otros. Cuando en las sesiones dentro del comité o consejo uno de sus integrantes decide siempre retirar sus propuestas “para evitar problemas”, porque los otros lo critican sin analizar ni darle oportunidad de defender sus puntos de vista, este integrante tiene una actitud de acomodamiento.



- ◇ **Evasión:** Cuando se evaden los conflictos o se niegan, éstos no desaparecen; se mantiene la situación tensa sin que las partes puedan siquiera alcanzar algunos de sus objetivos o puedan mantener una relación estable que posibilite el diálogo y el abordaje del conflicto. Por ejemplo, es imposible que el comité o consejo realice un trabajo de equipo y de calidad si la mayoría de sus integrantes decide no acudir a las reuniones o no acompañan en la realización de las gestiones porque consideran que no tiene

caso su participación, ya que siempre se impone la decisión de alguno. En este caso, pierde quien deja de participar y pierde quien se impone siempre, porque va perdiendo el apoyo de los otros.



**Cooperación:** Con una actitud de cooperación se es responsable, no sólo de los objetivos propios, sino de la relación con los otros. Este es un modelo que se ubica en el punto de vista de la transformación dinámica del conflicto.

En la transformación de conflictos se deben cuidar los fines y los medios, porque la relación de trabajo en el órgano de representación ciudadana se mantendrá durante los tres años que ocupen el cargo sus integrantes, y aún después éstos y su familia seguirán siendo vecinos de la misma colonia o pueblo. Cuidar la relación entre los involucrados es básico para el bien de toda la comunidad. Justamente, este es el modelo de cooperación que permite que todos ganen, pero requiere forzosamente un proceso educativo que nos enseñe a cooperar.

Un comité ciudadano o consejo del pueblo realiza un buen trabajo cuando sus integrantes pueden expresar libremente sus ideas, cuando pueden negociar y llegar a acuerdos en relación con la forma de trabajo y cuando ponen por encima de sus intereses personales o de grupo los intereses de su comunidad. En esta actitud se asume que todos tienen algo

que aportar y que el equipo se complementa con la aportación de cada individuo.



En el instituto electoral consideramos que la actitud de cooperación ante el conflicto ayuda a transformar los problemas, para que no se queden estáticos o se viva permanentemente en la discordia, puesto que la cooperación nos impulsa hacia la búsqueda de alternativas de solución. Inclusive, si se trata de un problema que por su historia se ha vuelto irresoluble, la cooperación nos permite buscar puntos medios de convergencia, contar con la postura adecuada para cambiar de una posición cerrada y rígida a una que privilegie el encuentro, el respeto y, sobre todo, el interés colectivo para lograr una convivencia que, al final de cuentas, viene a ser la base de nuestra participación ciudadana.

### Para reflexionar

¿Qué actitud asumes ante un conflicto? En tu opinión, ¿cuál es la mejor actitud para comenzar a resolver un conflicto? ¿Siempre se puede cooperar?

---

---

---

---

---



# La transformación dinámica de conflictos

Se requieren nuevas formas de pensar para resolver los problemas creados por las viejas formas de pensar.

ALBERT EINSTEIN<sup>6</sup>

Los conflictos deben entenderse y gestionarse de manera dinámica y con actitud positiva para conseguir su transformación. Esta idea surge al reconocer que los problemas aparecen normalmente dentro de la convivencia entre las personas, y que este es un rasgo de la naturaleza humana.

Los conflictos son inevitables pero también son necesarios para la vida, porque forman parte de la convivencia cotidiana y porque constituyen al mismo tiempo una verdadera fuente de aprendizaje, de desarrollo y de maduración personal. Para hacer frente a los conflictos en la vida cotidiana, las personas debemos poner en juego mecanismos que nos ayuden a manejarlos propositivamente, es decir, con acciones que se hayan reflexionado y que conduzcan hacia soluciones viables, que den lugar a procesos de mejora.

---

<sup>6</sup> Albert Einstein es considerado el científico más conocido y popular del siglo xx; nació en Alemania en 1879 y murió en Estados Unidos en 1955. A él se debe la teoría de la relatividad general, con la que reformuló el concepto de gravedad y la desviación de la luz. Gracias a su teoría, se sentaron las bases para el estudio y desarrollo del manejo de la radiactividad y de observaciones astronómicas.



El conflicto es, entre otras cosas, una confrontación de ideas, de creencias, valores, opiniones, puntos de vista y actitudes que necesariamente se presentarán en los grupos humanos involucrados en procesos democráticos y de participación ciudadana, por lo que hay que aprender a lidiar con ellos de la mejor manera posible.

La sociedad capitalina ha venido experimentado en los últimos años nuevos espacios de participación democrática en los comités ciudadanos y consejos de los pueblos. En éstos cabe muy bien el consenso, que se refiere al consentimiento entre todos los miembros de un grupo como mecanismo que ayuda a solucionar problemas; sin embargo, el respeto a las diferencias y la búsqueda de soluciones por vía democrática nos conducen precisamente a que, en aquellos en casos en que el consenso no se alcanza, se tomen las decisiones por mayoría, sin dejar de reconocer la opinión de las minorías.

Debemos decir que los conflictos constituyen una oportunidad idónea para trabajar en el mejoramiento de las relaciones que tenemos en nuestros comités y consejos mediante el desarrollo de un proceso que permita construir espacios de negociación e incluso de mediación. Buscar opciones de transformación de un conflicto orientadas a generar soluciones posibles permite un crecimiento personal y comunitario, puesto que ayuda al desarrollo de habilidades para una convivencia ciudadana.

También hay que reconocer que algunas de las desavenencias, enfrentamientos, hostilidades y desacuerdos que surgen dentro de los comités ciudadanos y consejos de los pueblos se deben a problemas de comunicación. A lo largo de este manual veremos cómo la comunicación eficaz ayuda mucho en la prevención y en la resolución de conflictos grupales.

La transformación dinámica de conflictos se logra a partir de la contribución que los involucrados hacen desde una posición *asertiva*, es decir, donde todos asumen una actitud que no es agresiva, pero tampoco pasiva, que permite a cada quien expresar sus opiniones y convicciones y defender sus derechos sin ofender ni agredir a los demás. En este enfoque se requiere una gran voluntad creativa que se manifieste con prudencia y con medida.

### Para reflexionar

¿Crees que desde los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos se debe promover la transformación dinámica de conflictos?, ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

¿Qué ocurriría si alguno de los participantes expresara su punto de vista y decidiera no flexibilizar su decisión ni buscar alternativas de solución?

---

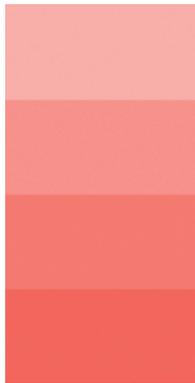
---

---

---

---

---





# Principios que ayudan a la transformación dinámica de conflictos

La maldad es algo que las circunstancias, el entorno o la educación inculcan o enseñan a los hombres; no es innata.

NELSON MANDELA<sup>7</sup>

La educación juega un papel muy importante para propiciar el respeto en las relaciones y prevenir o solucionar los conflictos, puesto que a través de ella podemos transmitir valores y principios sobre la base del conocimiento de los derechos humanos y el fomento de la democracia participativa.

Es importante incorporar en nuestra vida diaria el ejercicio de los principios de la democracia como herramientas y nuevas experiencias que nos permitan lograr el respeto, la tolerancia y el diálogo entre las personas, las comunidades, los grupos, las sociedades. Para ello, es necesario eliminar las sospechas, el uso de estereotipos, el racismo, el sexismo, la discriminación de cualquier naturaleza, la ignorancia, la intolerancia y la vio-

---

<sup>7</sup> Nelson Mandela fue presidente de Sudáfrica, después de 27 años de prisión por su lucha en contra del *apartheid* (sistema de segregación racial que existió hasta 1992 y cuyo propósito era que la minoría blanca conservara el poder). Recibió el Premio Nobel de la Paz en 1993, junto con Frederik de Klerk –entonces presidente de Sudáfrica–, por su contribución al establecimiento de la democracia y la armonía racial.

lencia, entre otras actitudes que afectan la sana convivencia entre las personas.

En la *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, se enuncian 11 principios<sup>8</sup> que contribuyen a fomentar la participación ciudadana y el entendimiento entre las y los ciudadanos; ante una situación de conflicto dichos principios pueden ayudar a transformarlo y resolverlo.

La **democracia**. Promueve la práctica de actitudes que facilitan las relaciones interpersonales en un marco de respeto a la dignidad de las personas, lo cual propicia una sana convivencia. Una vida democrática es el mejor escenario para prevenir conflictos, porque genera la toma de decisiones por la mayoría.

Al respecto, se debe destacar que en democracia cada una de las decisiones tomadas *por mayoría* deben tener en cuenta el respeto a las minorías y su derecho a existir, opinar, disentir e inconformarse. No es democrático, de ninguna manera, que una mayoría tome decisiones que afecten o lesionen los derechos humanos de otros por el simple hecho de ser minoría.

La **corresponsabilidad**. Es la responsabilidad compartida que asumen las partes en conflicto: responsabilidad de no permitir que el conflicto crezca a otras dimensiones y llegue a ser inmanejable. En la corresponsabilidad se basa la actitud y el ánimo de buscar soluciones a partir de intereses comunes, y no de posiciones cerradas que dificultan el diálogo y la negociación.

La **pluralidad**. Es la garantía para reconocer la existencia de diversas manifestaciones, expresiones y maneras de ser y de ac-

---

<sup>8</sup> Una definición detallada de cada uno de estos principios puede encontrarse en: Instituto Electoral del Distrito Federal, *Promoción y desarrollo de los principios de la participación ciudadana*, México, IEDF (Temas de Participación Ciudadana en el Distrito Federal, núm. 4), 2012, pp. 37-48.

tuar que tienen las personas. La convivencia de dichas expresiones enriquece nuestra sociedad y nuestra cultura, por lo que al practicarse permite un ambiente alejado del conflicto. La pluralidad contribuye sobre todo a la prevención del conflicto.

La **solidaridad**. Se puede definir como el apoyo que se brinda a otros desinteresadamente, para ayudarles a solucionar algún conflicto o satisfacer alguna necesidad. Cuando somos solidarios, nos ponemos en el lugar del otro y actuamos como si nos ayudáramos a nosotros mismos.

La solidaridad propicia el desarrollo de relaciones fraternales entre los vecinos, lo cual nutre y motiva las acciones para enfrentar colectivamente los problemas comunes. Cuando los miembros del comité o consejo son solidarios entre sí es más fácil prevenir y resolver los posibles conflictos.

La **responsabilidad social**. Es asumir el compromiso que se tiene, tanto con las otras personas como con la sociedad de la que se forma parte. Es orientar el propio actuar en función del bienestar y el progreso del conjunto social. Por ejemplo, somos socialmente responsables cuando cuidamos el agua aunque en nuestra zona no escasee.

Cuanto más socialmente responsables sean las personas, menos serán los conflictos que se generen y más sencillo resolverlos.

El **respeto**. El respeto se basa en el reconocimiento de que todos somos iguales en nuestros derechos. Los conflictos son menos frecuentes cuando somos respetuosos de los derechos ajenos. Una fórmula que no falla es ser con los demás como nos gustaría que fueran con nosotros: para exigir que nos respeten, primero debemos respetar.



La **tolerancia**. Es la disposición a convivir con personas que tienen creencias, actividades o actitudes que pueden ser diferentes a las nuestras, sin impedirles ni hostilizar a quienes las practican. La tolerancia ayuda a que convivamos armónicamente, sin imponer nuestras opiniones a los demás, y sin que nadie nos imponga las suyas. La tolerancia es un paraguas contra los conflictos.

La **autonomía**. Expresa la capacidad para darse normas a uno mismo, sin aceptar la influencia de presiones externas o internas. Requiere una actitud reflexiva que incorpore los otros principios de la participación ciudadana para armonizar esta afirmación de la individualidad con las necesidades del conjunto social.

La **capacitación para la ciudadanía plena**. La ciudadanía no implica solamente la pertenencia a un país o una comunidad política, sino también el real ejercicio de los derechos que lleva consigo.

La ciudadanía plena es una forma de vida, un proceso continuo que se construye desde la infancia mediante la educación en prácticas democráticas. No basta que los derechos se encuentren establecidos en las leyes; si los ciudadanos no los ejercen por no conocerlos, se excluyen de ser tomados en cuenta en las decisiones que los afectan.

Los conflictos que se generan entre personas que tienen conciencia clara de sus derechos, obligaciones y responsabilidades sociales tienen grandes posibilidades de resolverse con rapidez.

La **transparencia**. No es otra cosa que hacer públicos los actos relacionados con el desempeño de las funciones de quienes trabajan en el ámbito gubernamental. El principio de transparencia ayuda a que los demás conozcan los actos realizados y analicen el desempeño de quienes tienen funciones públicas, lo que facilita la prevención de conflictos y desavenencias.

Si los órganos de representación ciudadana se conducen según el principio de la transparencia e informan puntualmente de sus actividades a sus representados, se podrán evitar conflictos y desavenencias innecesarios.

**Los derechos humanos.** Son conocidos también como derechos fundamentales, porque tutelan la dignidad de las personas. Comprenden diversos derechos de orden social, cultural, económico, político y ambiental. El respeto a los derechos humanos evita que surjan múltiples conflictos sociales. Si estos derechos son violados en una sociedad, es seguro que surgirán muchos enfrentamientos, por lo que podemos considerar su ejercicio como una garantía de sana convivencia social.

### Para reflexionar

¿Crees que los principios de la participación ciudadana ayuden en la prevención de conflictos?

---

---

---

---

Para ti, ¿cuáles de estos principios tienen mayor importancia en el trabajo de los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos?, ¿por qué?

---

---

---

---

---



# Educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución

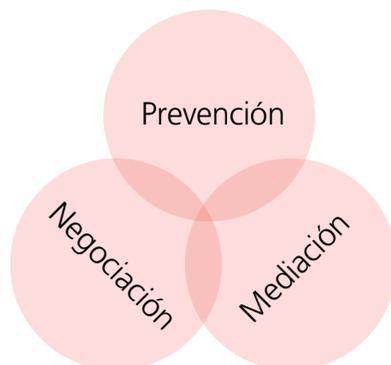
El arma más potente no es la violencia  
sino hablar con la gente.

NELSON MANDELA

Educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución significa lograr que las personas comprendan el papel que deben jugar con el propósito de prevenir, negociar o mediar en un conflicto en sus actividades colectivas.

Se puede lograr dicha transformación mediante tres procesos en los cuales todos los participantes colaboran y asimilan diversas experiencias que los enriquecen.

## ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CONFLICTOS



Los elementos y herramientas que a continuación se describen no son las únicas opciones de solución para todos los conflictos, pero sí pueden ayudar a identificar otras salidas creativas para resolver los desencuentros.

Conviene resaltar que esta metodología se plantea a partir de la necesidad que tienen los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos de resolver en primera instancia sus desavenencias y conflictos, antes de iniciar cualquier procedimiento administrativo contra alguno de sus integrantes. No debe olvidarse que la *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, en su Artículo 212, otorga a los integrantes de los órganos de representación la facultad de conocer y atender diversos conflictos nacidos en su seno, antes de recurrir a una dirección distrital como segunda instancia.<sup>9</sup>

## LA PREVENCIÓN DEL CONFLICTO<sup>10</sup>

La prevención del conflicto se refiere a la actuación que debemos tener antes de que aparezca una crisis, es decir, en los primeros momentos en que se manifiesta un conflicto, antes de que estalle. Esta previsión nos ayuda a encontrar posibles respuestas al conflicto y permite el conocimiento de los cambios necesarios para solucionar el problema. Por ejemplo, una forma de prevenir conflictos dentro de un comité o consejo puede ser que el coordinador se asegure de que todos los integrantes reciben las convocatorias a las sesiones; incluso, en la medida de lo posible, que hable personalmente con cada integrante, sin discriminar a ninguno ni dar tratos preferenciales a otros.

---

<sup>9</sup> *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, <<http://goo.gl/Asxm18>>, consultada el 20 de abril de 2014.

<sup>10</sup> Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, *op. cit.*, pp. 61-66.

Para lograrlo, existen algunas habilidades que debemos fomentar, como las que se presentan en las siguientes gráficas.

**Crear grupo  
en un  
ambiente  
de aprecio  
y confianza**

- ◇ Hacer sentir que cada uno de los integrantes pertenece por igual al grupo, que es valorado y escuchado, es una forma de prevenir el conflicto.
- ◇ La confianza, la responsabilidad y el aprecio por los otros es un elemento relevante para evitar desavenencias.
- ◇ El respeto a la dignidad del otro es indispensable para crear un ambiente de confianza entre iguales.

En un comité o consejo se debe hacer labor de unificación e integración, pues a pesar de que sus miembros provienen de fórmulas distintas y de que durante el periodo de campañas hubo rivalidades, ahora **todos** son parte del mismo órgano ciudadano que representa los intereses de la misma colonia o pueblo. Por esa razón, es necesario establecer lazos de cordialidad y confianza.

**Favorecer la  
comunicación  
eficaz**

- ◇ Se debe emplear el **diálogo** como la principal herramienta en la relación de equipo.
- ◇ Es necesario asegurarse de que el mensaje sea recibido adecuadamente.
- ◇ La congruencia entre las palabras y el lenguaje corporal, así como entre las palabras y los actos, genera credibilidad y confianza.
- ◇ Escuchar no es suficiente, hay que hacer saber a los otros que se los está escuchando.
- ◇ Es necesario aprender a tomar y usar la palabra, así como a respetar cuando los otros están hablando.

Se pueden evitar conflictos dentro de un comité o consejo si durante las sesiones se escuchan todas las opiniones y puntos de vista; además, se debe acordar un orden y una duración máxima de las intervenciones de los integrantes.

### Tomar decisiones por consenso

- ◇ Significa ir más allá de las votaciones y las mayorías. Implica tomar decisiones cuando todos los involucrados hayan tenido la oportunidad de expresar sus ideas y cuando todos los participantes sientan que de una u otra forma su opinión fue considerada en la decisión final.

Si, por ejemplo, dentro de un comité o consejo, la opinión de quien representa la fórmula que obtuvo el tercer lugar de votación no es tomada en cuenta, es muy probable que se genere malestar y que esa persona decida denunciar al comité por no cumplir con sus obligaciones o que se genere desinterés y el ciudadano ya no quiera participar porque se sienta ignorado.

### Trabajar la cooperación

- ◇ Es cuando se enfrentan los conflictos tomando en cuenta el valor, la energía y las capacidades de todos, pues todos pueden aportar algo para encontrar una solución.
- ◇ Esta habilidad implica ver a los otros como seres humanos valiosos, de quienes se puede aprender y a quienes se puede enseñar.
- ◇ Dentro del grupo todos tienen capacidad y cada uno se complementa con los demás.

En el trabajo de un comité es posible que exista la necesidad de dar seguimiento a una obra pública. La mayoría de los integrantes pueden no saber de construcción, ingeniería o arquitectura; sin embargo, puede ocurrir que el integrante de la fórmula que obtuvo el menor número de votos sepa de materiales y de cómo debe realizarse la obra. Por lo tanto, en consenso deciden que la comisión que dará seguimiento estará formada por una persona que tomará notas y llenará los formatos –el coordinador–, quien será el enlace entre las autoridades y el integrante que sabe de construcción, con el propósito de que pueda revisar la calidad de los materiales y el avance de la obra.

Es importante fomentar la confianza, el diálogo, el consenso y la cooperación como elementos que nos permiten prevenir el surgimiento de conflictos. Su aplicación y ejercicio requiere una actitud responsable de cada uno de nosotros.

Sin embargo, los conflictos no siempre pueden evitarse; por ello, a continuación revisaremos algunos elementos que nos permitirán actuar en caso de que se presenten.

## LA NEGOCIACIÓN EN EL CONFLICTO

El siguiente elemento que debemos considerar es la necesidad de aprender a separar y abordar de manera distinta los tres aspectos que existen en todo conflicto: las personas involucradas, el proceso que ha recorrido la disputa, y el problema (los intereses o necesidades que están en pugna). Se trata de separar muy bien cada uno de los elementos, pues no podemos personalizar los conflictos, ya que en ocasiones tendemos a pensar que la otra persona es la responsable del conflicto, e incluso que dicha persona **es** el conflicto.

Al considerar por separado los tres aspectos mencionados podemos evitar los ataques personales, que nos llevan casi siempre a un enorme gasto de energía y tiempo. Los ataques suelen alimentar los rencores y llevan a concentrar la atención en agravios y ofensas, lo cual nos hace olvidar la verdadera razón del conflicto. Por ello, es necesario ser más sensibles y prudentes durante el proceso de negociación para procurar que todos ganemos.

Como ejemplo, un coordinador Interno de un comité está muy molesto porque su propuesta para realizar el festejo del día

del niño no fue aceptada. Su enojo es tan grande que decide renunciar, ya que cree que todos los integrantes están en su contra y que por lo tanto no lo dejarán realizar su trabajo.

Durante un proceso de atención de conflictos para su transformación, sugerimos que se consideren algunos aspectos dentro de cada uno de los elementos que lo conforman:

Componente del conflicto	Elemento a considerar	Descripción
Las personas	Percepciones	Debemos conseguir que las partes aprendan a manifestar su percepción (lo que cada uno vio, oyó, hizo, etcétera), con el fin de que aprendan a escucharse e interesarse mutuamente por lo que el otro percibió y qué sentimientos le causa esa percepción. Al hablar para ser escuchado, es importante expresarse en primera persona, es decir, no hablar de lo que hizo o vio el otro, sino de lo que <b>yo</b> vi, oí, hice o sentí.
	Emociones	Cuando estalla un conflicto brotan muchas emociones y sentimientos. Debemos aprender a reconocerlo para expresarlos. No podemos atender un conflicto si estamos enojados; hay que buscar formas de sacar el enojo sin dañar al otro.
	Imagen	No debemos poner en entredicho la imagen o el prestigio de las personas que están en pugna. Cuando esto pasa es lo que más entorpece una negociación. Cada parte debe sentir que su prestigio sale bien librado.
	Desequilibrio de poder	Cuando hay un gran desequilibrio entre las partes es muy difícil transformar el conflicto. Se trata de reequilibrar el poder. El respeto y la tolerancia juegan un papel importante para restablecer ese equilibrio.

Para analizar el conflicto ejemplificado anteriormente, deberíamos: *a)* revisar la forma en que cada integrante ve el problema (convendría que el coordinador reconozca su enojo y hable con los integrantes una vez que ese enojo haya desaparecido); *b)* buscar que la imagen, tanto del coordinador como de los integrantes, no se vea afectada, y *c)* revisar la relación de poder entre los integrantes y el coordinador.

Componente del conflicto	Elemento a considerar	Descripción
El proceso	Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación	Se trata de evitar las acusaciones, los insultos, las ofensas y los ataques o señalar culpables. Se recomienda hablar siempre en primera persona, refiriéndose a uno mismo, porque de quien más conocemos es de nosotros mismos: podremos expresar nuestros sentimientos y dar información precisa de lo que nos ha afectado.
	Analizar los procesos seguidos	Se deben revisar los orígenes, los actores, los aliados y los intentos de solución, los aciertos, los errores, para abordar con más elementos la transformación del conflicto.
	Establecer procesos de consenso	Es preciso iniciar un diálogo en el que todas las partes puedan expresar sus necesidades. Para ello se deben establecer reglas claras acerca de lo que se puede hacer y lo que no, para plantear la transformación del conflicto. En este proceso, las partes deben ceder algo para alcanzar un objetivo común.

Continuemos con nuestro ejemplo. Los integrantes del comité tratan de solucionar el conflicto, invitan al coordinador a una plática informal, donde todos son muy respetuosos y tratan de explicar cómo ellos, individualmente, han sido afectados. Uno comenta que a él le es difícil llevar a cabo el festejo en el lugar propuesto porque él, como otros vecinos de la colonia, tiene dificultades para subir una escalera que está en el acceso al lugar propuesto; otro dice que piensa que el lugar no es adecuado porque no asistirá mucha gente, etcétera. El coordinador va entendiendo las razones por las cuales su propuesta no fue aceptada. El comité en conjunto define entonces criterios para la presentación de un proyecto similar: buscar que el lugar propuesto sea de fácil acceso, invitar a todos los vecinos, entre otros requisitos.

Componente del conflicto	Descripción
El problema	Para transformar un conflicto debemos comprenderlo: aprender a reconocer y diferenciar las posiciones o posturas, de los intereses o las necesidades que tienen las partes. Es preciso aprender a enfocar la solución de un conflicto no sólo desde nuestra posición personal, porque ello limitaría una visión creativa. Se debe mirar el conflicto a partir de las necesidades en las que pueda haber coincidencias entre las partes, para buscar un posible acuerdo; de lo contrario, sólo prevalecería nuestro exclusivo interés y el conflicto no sufriría ninguna transformación.

En nuestro ejemplo, conocer el problema de fondo al exponer los diferentes puntos de vista y poner las necesidades de los integrantes de la colonia por encima de las opiniones propias ayudaría a resolver el conflicto, pues los integrantes del comité podrían acordar que los festejos, importantes para la integración de los habitantes y vecinos de la colonia, se realizarían en el parque principal, que la invitación sería abierta y que todos los vecinos podrían participar.

### Para reflexionar

En tu experiencia, ¿crees que identificar los tres elementos del conflicto puede ayudar a resolverlo?, ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## LA MEDIACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO<sup>11</sup>

La mediación se debe utilizar cuando las partes en conflicto no pueden dialogar, por lo que ya no tienen la posibilidad de transformar su conflicto, ya sea porque existe violencia o porque la comunicación se ha roto. Es decir, cuando el problema persiste y los involucrados no encuentran alguna opción de salida, es probable que ya no lo puedan resolver los propios actores; es el momento de buscar a un tercero que propicie condiciones favorables para el diálogo.

Quien ocupa el papel del mediador debe revisar el proceso, observar cómo fue creciendo el conflicto y deteriorándose la relación entre las personas. La revisión de los acuerdos y del propio conflicto corresponde a las partes involucradas, en un primer momento. El instituto electoral funge como mediador en un segundo momento, cuando en el interior del comité o consejo se hayan agotado las posibilidades de transformar el conflicto hacia una alternativa de solución.

El papel del IEDF no sería el de castigar o sancionar, sino el de un intermediario que, con su mediación, ayuda a los integrantes a resolver sus diferencias, a llegar a acuerdos y, en la medida de lo posible, a reconstruir la relación.

De origen, la mediación representa un dilema que deriva de la necesidad de hacer compatibles dos supuestos básicos de toda mediación justa y efectiva: a) la neutralidad del mediador ante las partes, y b) la existencia de un equilibrio en el poder y la fuerza de las mismas.

---

<sup>11</sup> Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, "La mediación", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 72-76.

En efecto, la sola neutralidad no es garantía de un acuerdo justo para ambas partes si la desigualdad de poder entre éstas es muy marcada y el mediador no hace nada para tratar de equilibrar el peso de una y de otra. Si la desigualdad se mantiene durante toda la mediación, el diálogo será difícil y los acuerdos que resulten siempre serán injustos, porque favorecerán a quien tiene más poder. Lo que se obtenga no será lo esperado, pues el conflicto seguirá ahí, explícito o latente.

Un ejemplo conocido de mediación, que forma parte de la historia y que logró equilibrar la fuerza evidentemente desigual entre dos oponentes fue el que llevó a cabo el obispo de San Cristóbal de las Casas, don Samuel Ruíz García, en 1995 y 1996, durante los Diálogos de San Andrés entre el Gobierno Federal y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

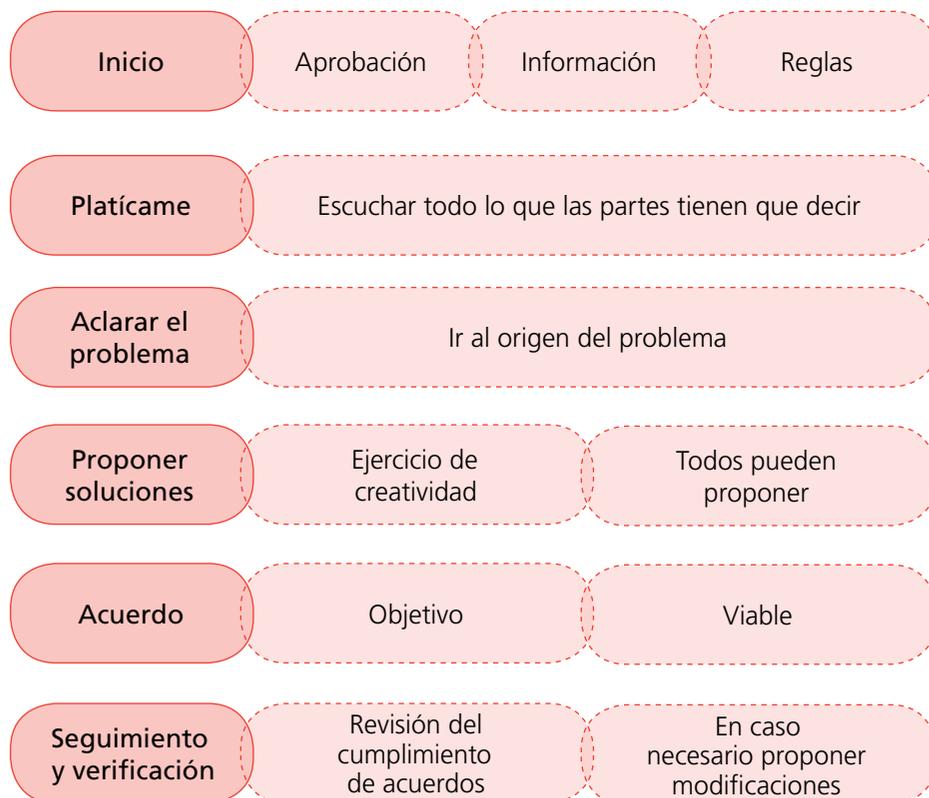
La labor del mediador fue crear las condiciones necesarias para que los oponentes se sentaran a negociar en situación de igualdad y lograran llegar a acuerdos: el resultado fue la firma de los Acuerdos de San Andrés. Para ello, don Samuel Ruiz se dio a la tarea de proponer una sede neutral donde las partes se sintieran lo suficientemente seguras para entablar los diálogos; puso salones a disposición de ambas delegaciones para que se reunieran con sus asesores, y a los zapatistas les facilitó recursos como computadoras, papelería y alimentos, de los que muy difícilmente hubieran podido disponer de otra manera en la forma adecuada.

Como es evidente, la mediación entre el Gobierno Federal y el EZLN permitió que se alcanzaran acuerdos oportunos y que se transformara un conflicto armado en mapa de ruta de trabajo para atender la necesidades que planteaba el grupo insurgente.

En definitiva, la mediación es una herramienta que ayuda al diálogo entre dos oponentes, con el objetivo de lograr que los acuerdos alcanzados sean lo suficientemente justos, satisfactorios y amplios para cubrir las necesidades que plantean las partes involucradas, ambos dan y ambos ceden para destrabar el conflicto.

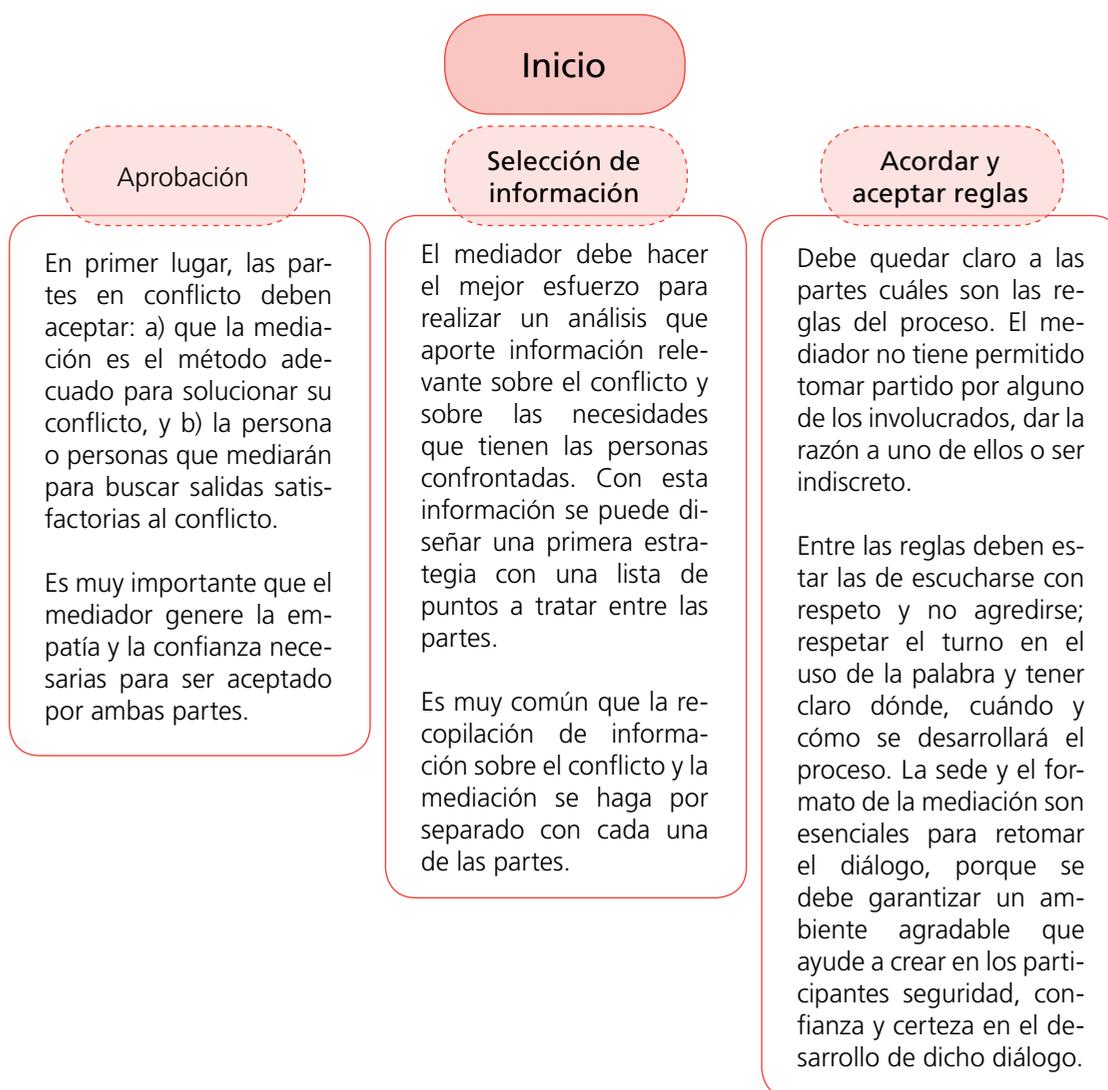
## EL PROCESO DE MEDIACIÓN

Paul Lederach, uno de los teóricos más importantes en el tema de transformación de conflictos, propone de manera sencilla el siguiente procedimiento para buscar la transformación del conflicto a través de la mediación.



Es importante señalar que este procedimiento puede variar de acuerdo con la realidad y el proceso que se presente en cada conflicto; que se puede avanzar o retroceder tantas veces como sea necesario. Recordemos, la mediación no es la meta: el objetivo es llegar a acuerdos en los que las necesidades y opiniones de todos hayan sido tomadas en cuenta y en los que las partes se sientan incluidas.

A continuación se describe cada una de las etapas y se presenta un ejemplo que tal vez resulte conocido.



Como ejemplo, imaginemos que un comité o consejo está totalmente desarticulado: no hay forma de que los integrantes se pongan de acuerdo para llevar a cabo su trabajo y cada uno realiza acciones por separado. La situación ha generado enojo, molestia e incluso insultos y agresiones, y ha derivado en la formación de dos bandos dentro del propio comité o consejo. Llega el momento en que deben presentar un informe de sus actividades a la asamblea, pero no logran ningún acuerdo.

Ante la situación, un grupo de vecinos, incluida la Comisión de Vigilancia, decide intervenir en el conflicto. Se  **nombra una comisión de mediación** que hará la labor de hablar con cada integrante y escuchar sus argumentos (**Platícame**). Se plantea a las partes la posibilidad de que dicha comisión intervenga como mediadora en el conflicto.

**Ambos bandos aceptan**, pues las personas que forman la comisión son ciudadanas y ciudadanos muy apreciados en la colonia. Después de **varias pláticas**, las partes aceptan un diálogo organizado por los mediadores. El diálogo se realizará en la Casa de Cultura de la colonia y todos se comprometen a escuchar y respetar las intervenciones de los otros, siempre y cuando se ajusten al orden que la comisión establecerá.

## Platícame

- ◇ Debe abrirse el espacio para que las partes en conflicto manifiesten sus percepciones, cuenten su versión de los hechos en primera persona y, sobre todo, hablen de los sentimientos y emociones que tienen guardados y descarguen todo aquello que les impide dialogar.
- ◇ La tolerancia y el tiempo son fundamentales, pues se trata de escuchar lo que cada una de las partes tiene que contar y lo que le molesta de la situación. El desarrollo de esta etapa consume mucho tiempo. El mediador debe cuidar que exista un ambiente de respeto que permita el intercambio de ideas y la expresión de necesidades.
- ◇ El mediador debe utilizar la técnica del parafraseo, que no es más que la repetición con palabras propias de cada una de las intervenciones de las partes, con el fin de verificar que se ha entendido bien lo expresado y salvar con ello los enojos que prevalecen en esta etapa.

Al llegar el momento de la reunión, uno de los integrantes de la comisión mediadora preside la sesión y anima a los miembros del comité a iniciar diciendo cómo se sienten respecto del trabajo dentro del comité. Cada integrante toma la palabra y va expresando sus sentimientos y pensamientos; hay momentos en que el mediador debe intervenir a fin de que nadie se sienta ofendido ni agredido (**Aclarar el problema**). Transcurren varias rondas de intervenciones, el mediador debe pedir paciencia y recordar que es importante escuchar todos los argumentos.

Después de varias horas, el mediador, retomando las ideas que cada integrante ha expresado, empieza a encontrar el **origen del problema**. Se da cuenta de que el conflicto no tiene que ver con los integrantes, sino que se relaciona con pleitos ajenos al comité. El mediador ayuda a los integrantes a reflexionar acerca de la importancia de enfocarse en la atención de las necesidades de la colonia.

## Aclarar el problema

- ◇ Se trata de llegar a un análisis en conjunto, en el que se encuentre verdaderamente cuál es el fondo de los problemas y en qué consistió el conflicto. Se busca pasar de la historia de cada uno a la construcción de una historia común: *nuestra historia*. Esto nos llevará a establecer una agenda común con puntos a tratar. Dejamos de hablar únicamente del pasado y caminamos para preparar las bases que ayuden a generar acuerdos.
- ◇ Se debe ser **cuidadoso** para dejar las posturas de lado y centrarse en las necesidades. Ayuda mucho indagar lo que se encuentra atrás de las posturas que defienden las partes para identificar las necesidades reales y los intereses primordiales. Incluso podemos reformular la situación para encontrar propuestas de solución.

El mediador ayuda a los integrantes del comité a generar una agenda de puntos en común: la gestión de mejores servicios para la colonia, la necesidad de realizar acciones que ayuden a una mejor convivencia entre sus habitantes, la obtención de recursos para llevar a cabo sus actividades, entre otras (**Proponer soluciones**).

Continuando con nuestro ejemplo, el mediador pide que cada una de las partes **proponga soluciones** para acercarse a la transformación del conflicto. La lista de propuestas puede ser amplia, por ejemplo, reunirse para revisar la agenda y sus avances, que las comisiones de trabajo empiecen a funcionar, llevar un control de los folios para realizar oficios de gestión de los diferentes servicios y apoyos de las autoridades, elaborar un directorio de autoridades a las que se solicita apoyo, realizar actividades para recaudar recursos, convocar a todos los integrantes cuando el IEDF entregue apoyos materiales, invitar a los vecinos que integran la comisión mediadora a las futuras reuniones como testigos, entre otras.

## Proponer soluciones

- ◇ Esta es la parte más creativa de todo el proceso: se trata de encontrar soluciones o alternativas que involucren las necesidades y los intereses de las partes.
- ◇ De hecho, las soluciones deben surgir de las partes, las que al final decidirán si las propuestas satisfacen o no sus necesidades.
- ◇ El mediador ayuda a desarrollar la creatividad al recoger cada una de las propuestas hechas por las partes para incorporarlas, sin dejar pasar ninguna. Se debe recordar a las partes en conflicto que en esta etapa se trata únicamente de hacer propuestas y no de tomar decisiones.

Por fin, después de algún tiempo, los integrantes del comité han podido llegar a **acuerdos** y se han comprometido a trabajar para mejorar las condiciones de su colonia. Establecieron plazos precisos como el compromiso de reunirse quincenalmente, conformar comisiones en una semana, realizar cada mes eventos para recaudar fondos, entre otros.

## Acuerdo

- ◇ Se pretende alcanzar acuerdos realistas que satisfagan en gran medida a las partes, sin esperar que necesariamente el grado de satisfacción sea el mismo para todos los involucrados. El mediador debe asegurarse de que el acuerdo sea viable y objetivo. Las partes deben entender los alcances y limitaciones del acuerdo y, sobre todo, deben sentirse satisfechas por transformar su conflicto.
- ◇ Por otro lado, no se deben dejar de lado las responsabilidades y los requisitos prácticos para que la transformación del conflicto inicie en los hechos: el quién, el cómo y el cuándo. De ser posible, se firman los acuerdos.

Todos los integrantes hicieron propuestas y se sintieron incluidos al firmar la minuta de acuerdos y ver que estaban consideradas sus propuestas más viables, e incluso que propuestas realizadas por algún integrante habían sido enriquecidas por los otros.

## Seguimiento y verificación

- ◇ La transformación de un conflicto necesita siempre del seguimiento y la verificación de los acuerdos y de los compromisos alcanzados por las partes. Por ello deben existir tiempos muy determinados. Puede crearse una comisión que lleve a cabo esta tarea.
- ◇ Es importante considerar la verificación o evaluación como una herramienta que ayudará no sólo a saber que los acuerdos están siendo cumplidos, sino además a modificar y generar ideas nuevas en caso de que no se estén obteniendo los resultados deseados.

En nuestro ejemplo, finalmente se formó una comisión con la participación de los mediadores y representantes de las partes en conflicto, para dar seguimiento mensual al cumplimiento de acuerdos. Así, cada mes se han reunido y han evaluado: existen acuerdos que no se han podido cumplir pero se explican las razones de ello, otros fueron muy fáciles de poner en práctica y otros no funcionaron, por lo que la comisión se encarga de hacer nuevas propuestas para presentarlas a todo el comité a fin de que en conjunto se discutan y se tomen decisiones.

Como hemos visto a lo largo de la revisión del proceso de mediación, mediar es un ejercicio que requiere mucha disposición de parte del mediador para practicar lo que suele llamarse escucha activa, que es atender lo que se dice, identificándose con los otros, con lo que solicita cada uno, y repetir lo que se dice para tener la seguridad de que se entiende lo que se expresa y que ese mensaje llega claro a la contraparte. El mediador debe también permitir que exista libertad para que las partes puedan expresarse, siempre en un marco de respeto y tolerancia.

Un mediador debe aprender a no juzgar, sino a impulsar el proceso de la mediación; debe tener claro que le toca propiciar

que las partes encuentren siempre opciones a sus necesidades o problemas, sin que ello implique necesariamente asumir las propuestas que plantean. Cada propuesta debe buscar la aprobación o consenso de las partes. No se debe olvidar que el único acuerdo válido es justamente el que asumen las partes.

### Para reflexionar

¿Has fungido alguna vez como mediador?, ¿cómo describirías la experiencia?, ¿cuáles fueron los elementos que te ayudaron en tu labor?

---

---

---

---

---

---

En algún conflicto personal, ¿has necesitado la mediación de un tercero?, ¿qué características consideras que debe tener una mediación para ser exitosa? ¿Puede un integrante del comité o consejo fungir como mediador?, ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

# Trabajo en equipo y comunicación eficaz

Si quieres cambiar el mundo, cámbiate a ti mismo.

MAHATMA GANDHI

Aquí es importante reconocer que un equipo de trabajo tiene un matiz y características distintas de lo que llamamos grupo de trabajo. Al respecto, cabe mencionar que es difícil valorar el grado de desarrollo del trabajo en equipo cuando existen conflictos entre los integrantes de un comité ciudadano o un consejo del pueblo.

A continuación presentamos un bosquejo sobre el trabajo en equipo y su diferencia con el trabajo grupal, y comentamos la importancia de promover la comunicación eficaz en los órganos de representación ciudadana.

## ¿TRABAJAR EN GRUPO O TRABAJAR EN EQUIPO?

En un **grupo de trabajo**, quienes lo integran tienden a participar de manera personal, atendiendo a sus propios intereses y necesidades, y suelen no tener una meta en común. Por ejemplo, en una clase de manualidades, cada persona hace lo que prefiere, lo que le interesa, en un grupo, pero no hay una meta colectiva que comparta con los otros integrantes. Al orientar

cada uno su esfuerzo hacia sí mismo, se le dificulta participar en la construcción colectiva de metas.

Las tareas tienen que ser distribuidas entre los integrantes, y con ello se genera dependencia y poca participación individual; además, suele existir el riesgo de una división del trabajo desigual e injusta.

Por otro lado, es importante considerar que en los grupos existe una especie de cautela para que sus integrantes puedan emitir sus opiniones o realizar preguntas; hablar abiertamente puede motivar enojos o generar desconfianza. Con una atmósfera limitada, los integrantes no logran comprender las motivaciones de los otros porque desconocen el papel que cada uno juega. No hay suficiente comunicación. En este sentido, es común que las relaciones no sean las mejores y que, por lo tanto, se limiten las contribuciones que quieran hacer los integrantes.

Otro de los temas relevantes que aparecen cuando se analizan los grupos es el manejo de los desacuerdos o conflictos. Éstos son comúnmente mal manejados, porque no existe una participación o apoyo que busque mediar para resolver el problema. La actitud conformista y la poca participación ayudan a que los conflictos crezcan.

En un **equipo de trabajo**, las personas tienden a colaborar por propia iniciativa haciendo uso de sus talentos y experiencias, y con ello contribuyen a alcanzar las metas que se plantearon de manera colectiva, es decir, cada uno se responsabiliza de las metas que todos ayudaron a crear.

La participación coordinada en un equipo no es casual. Ocurre porque existe entre sus integrantes un elevado grado de

confianza que les permite un amplio margen para expresar libremente opiniones, diferencias y cuestionamientos.

Se considera que en los equipos de trabajo el conflicto entraña una oportunidad de fortalecimiento, ya que en su atención y solución se garantiza siempre el respeto a la diversidad de opiniones y puntos de vista. Los conflictos no afectan ni impiden los aportes que quieran hacer los integrantes.

La participación en equipo se hace de manera equitativa, asumiendo que la conducción y el liderazgo de alguien puede orientar el rumbo que se busca.

El **trabajo de grupo** ocurre en un comité o consejo cuando existen varios bandos en su interior y cada uno de éstos trabaja a favor de sus intereses. En cambio, estamos frente a un **equipo de trabajo** dentro de un consejo del pueblo o un comité ciudadano cuando sus integrantes trabajan de manera coordinada, cuando durante una reunión se escuchan las opiniones de todos y cuando todos tienen algo que aportar.

Finalmente, podemos decir que es mucho mejor aspirar a construir un equipo de trabajo con los integrantes de nuestro comité ciudadano o consejo del pueblo, que colaborar solo en un grupo. Aspirar a alcanzar un equipo de trabajo implica ser conscientes de la importancia que tienen en el comité o consejo la comunicación interna y la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de posibles soluciones. Los conflictos que aparezcan durante la vida de nuestros órganos de representación ciudadana se resolverán con mayor facilidad si éstos cuentan con un equipo de trabajo sólido.

No existe otra vía más que la educativa para alcanzar el adecuado desarrollo de nuestro comité. Es necesario estudiar y

aprender a resolver nuestros conflictos y a comunicarnos lo mejor posible.

### DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Cada integrante trabaja para sí mismo.</li><li>◇ Hay cautela para expresar opiniones.</li><li>◇ La meta no es clara.</li><li>◇ Existen problemas de comunicación que generan grandes conflictos.</li><li>◇ La participación es desigual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Se aprovecha la experiencia y el talento de todos.</li><li>◇ Existe confianza para que todos expresen sus ideas.</li><li>◇ Las metas se construyen en común.</li><li>◇ Los conflictos se ven como oportunidades para mejorar.</li><li>◇ Todos participan de manera equitativa.</li></ul>

#### Para reflexionar

En tu comité ciudadano o consejo del pueblo, ¿desarrollas trabajo en equipo o trabajo grupal? ¿Qué crees que debe hacer un grupo de trabajo para tener una mejor coordinación y convertirse en un equipo de trabajo?

#### UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Hemos dicho que uno de los elementos primordiales es la comunicación eficaz. Ahora bien, ¿qué elementos son necesarios para lograr esto dentro de nuestro comité ciudadano o consejo del pueblo?

En un comité o consejo debe existir respeto y amabilidad, entre otras cosas. Sus integrantes deben comunicarse con honestidad para que se genere la confianza necesaria que permita el mejor desempeño de todos. No decir la verdad, ocultarla o retenerla contribuye a disminuir la integridad del equipo y a generar desconfianzas.

Uno de los resultados evidentes de no contar con información veraz y oportuna es el entorpecimiento de la toma de decisiones o que se tomen decisiones equivocadas. Cuando existe una comunicación fluida, los integrantes desempeñan su trabajo de manera más efectiva y coordinada; en el caso contrario, cuando no hay comunicación, la construcción y la operación de los proyectos y agendas de trabajo se vuelven muy complicadas.

Puede decirse que un grupo se afianza como equipo cuando su comunicación es más estable y con ello logra reportar más y mejores resultados. Una comunicación realmente efectiva facilita a los integrantes la comprensión de las funciones que tiene cada uno y el papel que juegan en el conjunto.

Es importante hacer hincapié en la asertividad que deben desarrollar los integrantes para comunicarse. La asertividad es una forma de comunicar con acierto, en donde las personas no se someten a la voluntad de otras porque expresan sus convicciones y derechos. Es una manera de expresarse con congruencia, claridad, de manera directa y equilibrada, con la intención de plantear ideas y sentimientos sin lastimar a nadie.

Las personas que no pueden comunicarse de manera efectiva acaban sin comprender lo que las hace eficientes, ya que no logran obtener una justa valoración de todos los demás en el grupo o equipo. Es necesario tener disposición de escucha activa y practicar la retroalimentación frecuente.

Dentro del equipo debemos tener confianza en que la comunicación eficaz cumple su cometido porque permite una mayor participación e involucramiento de las personas y facilita la integración y la reciprocidad en el comité o en el consejo.

**Para reflexionar**

¿Qué puedes hacer en tu comité ciudadano o consejo del pueblo para tener una mejor comunicación interna?

---

---

---

---

---

---

El proceso de comunicación requiere una actitud de escucha activa, ¿qué ayuda a tener una escucha activa?

---

---

---

---

---

---

## Reflexiones finales

Promover la transformación dinámica de conflictos hacia la búsqueda de alternativas de solución significa promover principios y valores como el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la pluralidad y el conocimiento y atención de los derechos humanos, entre otros.

Para ello, la observancia y aplicación de los principios de la participación ciudadana es una pieza fundamental que debemos tener siempre presente, no sólo para nuestra labor en grupo, sino también para nuestro actuar cotidiano.

La transformación del conflicto es, sobre todo, un tema de voluntad. Decía Nelson Mandela que “una de las cosas más difíciles no es cambiar a la sociedad, sino cambiarse a uno mismo”. Es decir, para transformar una situación de crisis es necesario el compromiso de los involucrados por encontrar soluciones satisfactorias para todos.

En ese contexto, modificar el grupo por la formación de un equipo es una labor esencial para lograr los resultados que queremos: el cambio positivo en nuestras colonias y pueblos. Por eso, debemos aprender a escuchar, ser siempre respetuosos y generar la confianza suficiente entre los integrantes del grupo para que todos se sientan libres de hacer aportaciones.

La buena comunicación es, como se expresó a lo largo de este manual, la base sobre la cual podemos establecer nuevas y mejores relaciones entre los integrantes de un equipo.

Esperamos que todos estos elementos sean de utilidad en el trabajo que día a día realizan los integrantes de los comités ciudadanos, los consejos de los pueblos, las organizaciones ciudadanas y la ciudadanía en general.

Empezar a implementar los pasos para la transformación de conflictos, para generar trabajo en equipo y para comunicarnos de una manera más eficiente no es sencillo. Sin embargo, con la capacitación adecuada, la voluntad y la práctica podemos lograrlo... ¡inténtalo, vale la pena el esfuerzo!

# Autoevaluación

1. De los siguientes elementos, ¿cuál no forma parte de la transformación de los conflictos?

- a) Cuando la gente cambia los conflictos por una sana convivencia, basada en el respeto, la tolerancia y los acuerdos.
- b) Cuando la gente pretende reconciliar sus intereses imponiendo siempre su punto de vista y sin cambiar su posición.
- c) Cuando los acuerdos incorporan las necesidades reales y primordiales de todos los integrantes del colectivo.
- d) Cuando el arreglo que se alcanza es pacífico en un marco de respeto, responsabilidad y solidaridad.

2. ¿Es posible encontrar elementos positivos dentro de un conflicto? Si contestaste que sí, ¿de qué tipo son y qué alcances pueden tener?

---

---

---

---

---

---

---

3. Un conflicto es latente cuando:

- a) Las partes se ofenden pero no llegan a los golpes.
- b) Las ofensas y groserías se guardan para el momento oportuno.
- c) Hay ciertos tonos de pelea y las partes no llegan a percibir la contraposición de sus intereses.
- d) Hay un tiempo de espera después de haber una confrontación.

4. Según la lectura, ¿cuál es la mejor actitud ante un conflicto?

- a) Competencia: las partes no ceden posiciones.
- b) Acomodamiento: Las personas buscan no generar tensión o molestia por atención y con ello alimentan la latencia del conflicto.
- c) Evasión: Cuando se evade el conflicto y se alarga.
- d) Cooperación: Actitud de cooperación que cuida las relaciones; se puede ceder y, por lo tanto, todos pueden ganar mediante una negociación.

5. ¿Cuáles son los tres métodos que ayudan a transformar los conflictos en la búsqueda de posibles soluciones?

---

---

---

---

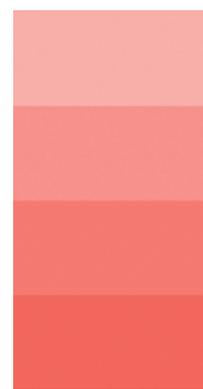
---

---

6. La prevención del conflicto implica una serie de pasos, los cuales se presentan en la columna izquierda. Relaciona cada paso con la definición de la columna derecha que le corresponde, escribiendo en el espacio entre paréntesis la letra que la identifica.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Fomentar ambiente de aprecio y confianza.....( ) | a) Ir más allá de las votaciones y las mayorías, tomar decisiones en las que los involucrados hayan podido expresar antes sus puntos de vista.  |
| 2. Favorecer la comunicación.....( )                | b) Hacer sentir que cada uno de los integrantes pertenece al grupo, que es respetado y valorado; otorgar respeto y confianza.   |
| 3. Tomar decisiones por consenso.....( )            | c) Se enfrentan los conflictos tomando en cuenta el valor, la energía y la capacidad de todos, porque cada uno tiene algo que aportar.  |
| 4. Trabajar la cooperación.....( )                  | d) Se debe dar prioridad al diálogo en la relación con el grupo, en la que tendremos que cuidar que nuestro mensaje sea recibido adecuadamente, empleando la palabra de manera apropiada, sin abusar de su uso. |

7. La negociación en un conflicto implica en primer lugar identificar una serie de elementos que ayuden a desactivarlo y transformarlo. Relaciona las dos columnas y ubica a qué elemento (columna izquierda) corresponde cada descripción (columna derecha), escribiendo en el espacio entre paréntesis la letra que la identifica.



- 
1. Percepciones.....()
  2. Emociones.....()
  3. Imagen.....()
  4. Desequilibrio de poder.....()
  5. Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación.....()
  6. Analizar los procesos seguidos.....()
  7. Establecer procesos de consenso.....()
  8. Problema.....()
- a) No podemos poner en entredicho la imagen o prestigio de las personas que están en lucha. Cuando esto pasa es lo que más entorpece una negociación. Las partes deben sentir que su prestigio sale airoso, bien librado.
  - b) Cuando hay un gran desequilibrio entre las partes es muy difícil transformar el conflicto. Se trata de reequilibrar el poder a través de la percepción que tenemos de nosotros mismos al fortalecer nuestra autoestima y nuestra asertividad.
  - c) Cuando estalla un conflicto existen muchas emociones y sentimientos. Debemos aprender a reconocerlos para expresarlos. No podemos atender un conflicto si estamos enojados, hay que buscar formas de sacar el enojo sin dañar al otro.
  - d) Se trata de evitar las acusaciones, los insultos, las ofensas y los ataques, de cambiar y hablar siempre en primera persona, porque de quien más conocemos es de nosotros mismos. Podremos expresar nuestros sentimientos y dar información precisa de lo que nos ha afectado.
  - e) Debemos conseguir que las partes aprendan a manifestar su percepción (lo que cada una piensa), con el fin de que aprendan a escucharse e interesarse mutuamente por lo que piensa la otra.
  - f) Establecer un diálogo en el que todas las partes puedan expresar sus necesidades. Para ello deben fijarse reglas claras acerca de lo que se puede hacer y lo que no para plantear la transformación del conflicto. En este proceso ambas partes deben ceder algo en aras de un objetivo común.
  - g) Revisar los orígenes, los actores, los aliados y los intentos de solución, los aciertos, los errores, para abordar con más elementos la transformación del conflicto.
  - h) Para transformar un conflicto debemos aprender a reconocer y diferenciar las posiciones o posturas de los intereses o las necesidades que tienen las partes. Es necesario aprender a ver la solución de un conflicto no desde nuestras posturas, porque ello limitaría una visión creativa. Se debe enfocar el conflicto a partir de las necesidades en las que pueda haber coincidencias entre las partes y, por ello, puedan servir de base para un acuerdo.

8. Si durante un conflicto entendemos que la persona no es el problema, ¿cómo logramos, entonces, identificar las causas de fondo que lo originaron?

---

---

---

---

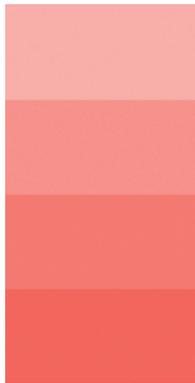
---

---

9. La mediación se logra siguiendo grandes pasos o etapas.

A) Relaciona las dos columnas y ubica a qué elemento de la etapa inicial (columna izquierda) corresponde cada descripción (columna derecha). Escribe en el espacio entre paréntesis la letra que identifica la descripción correspondiente.

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Aprobación.....()               | a) Debe quedar claro cuáles son las reglas del proceso de la mediación: escuchar con respeto, respetar el uso de la palabra, hablar en primera persona, y ubicar el lugar, la fecha, el horario y el formato de la mediación.  |
| 2. Selección de información.....() | b) Las partes deben aceptar la mediación como método que ayude a retomar el diálogo para buscar salidas al conflicto y estar en común acuerdo acerca de la persona que mediará en el conflicto.  |
| 3. Acordar reglas.....()           | c) El mediador se allega información por considerarla importante para comprender el conflicto y las necesidades que tienen las personas confrontadas. Dicha información da pistas para proponer los primeros puntos a tratar entre las partes. Esta labor comúnmente se hace por separado. |



B) De las siguientes definiciones, encuentra cuál no pertenece a la etapa *Platicame*:

- a) Abrir espacio para que las partes manifiesten sus percepciones, cuenten su versión de los hechos y saquen los sentimientos y emociones que tienen guardados.
- b) Se debe dedicar tiempo suficiente para esta etapa porque implica poner atención y saber escuchar pacientemente lo que siente el otro. Cuando salen a relucir los sentimientos más hondos o dolorosos, las tensiones se suavizan y dan pauta para retomar el diálogo.
- c) Se deben parafrasear las expresiones de las partes con el fin de que quede bien entendido lo expresado y salvar enojos que pudieran aparecer en esta etapa.
- d) El mediador debe hacer el mejor análisis que acerque información relevante sobre el conflicto y sobre las necesidades que tienen las personas confrontadas.

C) La siguiente etapa de la mediación es *Aclarar el Problema*.  
¿Qué harías para aclarar un problema?

---

---

---

---

D) Etapa que busca *Proponer Soluciones*. ¿A partir de qué elementos se plantean soluciones?

---

---

---

---

E) Etapa de *Acuerdo*. ¿Qué características debe tener un acuerdo?

---

---

---

---

F) Si se logra un buen acuerdo para todos, ¿cuál es la etapa final que le sigue? Marca la respuesta correcta:

- a) Firmar el acuerdo.
- b) Buscar testigo para el acuerdo.
- c) Dar aviso al IEDF sobre el acuerdo.
- d) Hacer el seguimiento y la verificación del cumplimiento del acuerdo.
- e) Acompañar y supervisar.

10. ¿Cuáles son las diferencias entre trabajo de grupo y trabajo en equipo?

---

---

---

---

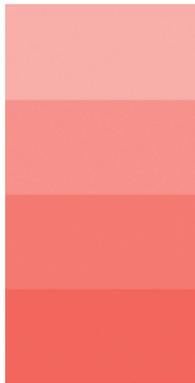
11. ¿Cuáles son los elementos importantes en la relación interpersonal para tener una comunicación eficaz?

---

---

---

---



## Respuestas:

1. (b)  
Oportunidad de transformar el conflicto, desarrollo de habilidades comunicativas, fortalecimiento de lazos: todos aportan a desactivar conflictos para el buen desarrollo de las actividades, etc.
3. (c)
4. (d)
5. Prevención, Negociación, Mediación
6. 1(b); 2(d); 3(a); 4(c)
7. 1(e); 2(c); 3(a); 4(b); 5(d); 6(g); 7(f); 8(h)
8. pp. 39-42
9. A): 1(b); 2(c); 3(a), B: (d); C: (p. 49); D: (p. 50); E: (p. 50); F: (d)
10. pp. 53-55
11. pp. 56-57

# Glosario

**Asertividad:** Capacidad que tiene un individuo de responder con amplia posibilidad de 'acierto' ante una determinada acción actuando con espontaneidad y apegado a la verdad.<sup>12</sup>

**Conflicto:** Desacuerdo o desencuentro en el que cada actor busca imponer un punto de vista, atendiendo sus propios intereses.

**Cooperación:** Acción de unir el propio esfuerzo o trabajo al de otros o contribuir con algo para alcanzar un fin determinado.<sup>13</sup>

**Empatía:** Capacidad de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir.<sup>14</sup> La mejor forma de describir de manera sencilla esta capacidad es "ponerse en los zapatos del otro".

**Mediación:** Acción de intervenir entre dos personas o dos grupos para ponerlos de acuerdo o conciliarlos.<sup>15</sup>

**Principios:** Normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Definición de *asertividad*, <<http://goo.gl/XmJSNi>>, consultado el 30 de abril de 2014.

<sup>13</sup> *Diccionario del español usual en México*, 1a ed., 3a reimp., El Colegio de México, 2005, p. 283.

<sup>14</sup> Definición de *empatía*, <<http://goo.gl/ghJN>>, consultado el 30 de abril de 2014.

<sup>15</sup> *Diccionario del español usual en México*, *op. cit.*, p. 598.

<sup>16</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, <<http://goo.gl/cQjhn>>, consultado el 30 de abril de 2014.

## Fuentes consultadas

- ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL, *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, <http://goo.gl/Asxm18> [consulta hecha el 20 abril de 2014].
- CASCÓN SORIANO, Paco, "Educar en y para el conflicto en los centros", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 61-66.
- , "La mediación", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 72-76.
- , "¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 57-60.
- COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO FEDERAL, *Manual para construir la paz en el aula. Constructores de paz en la comunidad escolar. Guía para adolescentes*, México, CDHDF, 2011, 126 pp.
- CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, consultada en <<http://goo.gl/rzNZQP>>.
- GARCÍA, Dora, *El grupo: métodos y técnicas participativas*, 1ª. ed., Buenos Aires, Argentina, Espacio Editorial, 1997.
- GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Alfonso, *Métodos alternativos de manejo de conflictos*, México, SEMARNAP/Cecadesu-UPN, 1997, 81 pp.
- GUAJARDO VELASCO, Gregorio, "Trabajo en equipo", pdf, s/f, 62 pp., disponible en [http://www.hjnc.cl/capacitacion/modulo\\_2\\_trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.hjnc.cl/capacitacion/modulo_2_trabajo_en_equipo.pdf)
- INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL, *Instrumentos de participación ciudadana, requisitos de procedencia y desarrollo*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal, núm. 7), 2012.
- , *Marco jurídico de los órganos de gobierno del Distrito Federal*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal, núm. 6), 2012.
- , *Mecanismos y estrategias de comunicación y difusión comunitaria*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal, núm.13), 2012.

- , *Promoción y desarrollo de los principios de la participación ciudadana*, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal, núm. 4), 2012.
- INSTITUTO ELECTORAL DE MICHOACÁN, *Para con-vivir en democracia 1. Cuadernos sobre resolución de conflictos*, Cuaderno de apoyo para el alumno en el desarrollo de competencias cívicas y éticas relacionadas con la cultura política democrática, IEM, 2010, 48 pp.
- LARA, Luis Fernando (dir.), *Diccionario del español usual en México*, México, El Colegio de México, 2007, 957 pp.
- MUÑOZ, Francisco, *La paz imperfecta*, documento, Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada, España, s/f.
- NÚÑEZ, Carlos, *Educación para transformar, transformar para educar*, 10ª ed., Guadalajara, México, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, 1996.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, 53/243, Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz, 1999.
- ROMO CEDANO, Pablo, “La conflictividad social. El conflicto. Intervención en el conflicto: mediación, negociación, transformación positiva de conflictos”, material didáctico del Diplomado en Ciudadanía, Transformación de Conflictos y Paz, sede de la CDHDF en Iztapalapa, 18 de enero de 2014.
- SERVICIOS Y ASESORÍA PARA LA PAZ, *Movimientos sociales, estado y conflictividad social*. Reflexiones sobre la transformación positiva de conflictos en México, México, Serapaz, 2011.

## TELÉFONOS DE EMERGENCIA

Teléfono	Instancia
57 61 25 91, 56 34 90 50, 57 09 62 69 Extensiones 2008, 4008 y 4009	Abogatel de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales del Gobierno del Distrito Federal
072	Atención Ciudadana del Gobierno del Distrito Federal
52 00 90 00	Atención Ciudadana de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
068	Bomberos
52 08 98 98	Centro de Atención del Secretario de Seguridad Pública (CAS)
91 79 67 00	Centro de Atención Telefónica del Registro Civil
55 33 55 33	Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia del Distrito Federal
065	Cruz Roja
56 27 97 39	Denuncia Ciudadana de la Contraloría General del Distrito Federal
52 08 98 98	Denuncia Desperdicio de Agua
56 36 46 36	InfoDF: Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal
54 83 38 00	Instituto Electoral del Distrito Federal
56 58 11 11	Locatel
51 32 09 09	Medicina a Distancia
51 28 52 13 al 18	Procuraduría Social-Defensatel
061	Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
56 83 22 22	Protección Civil
066	Secretaría de Seguridad Pública-Emergencias
56 54 32 10	Sistema de Aguas de la Ciudad de México-Fugas de Agua

*Trabajo en equipo y manejo de conflictos / Comunicación eficaz* se terminó de imprimir el 28 de noviembre de 2014, en Corporación Mexicana de Impresión, S. A. de C. V., General Victoriano Zepeda 22, colonia Observatorio, C. P. 11860, delegación Miguel Hidalgo, México, D. F. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Nilda Ibarguren, analista correctora de estilo. Se utilizó la fuente tipográfica Frutiger. El tiro consta de 15 500 ejemplares impresos en papel bond de 75 gramos y forros en cartulina cuché mate de 250 gramos.



Instituto Electoral del Distrito Federal

