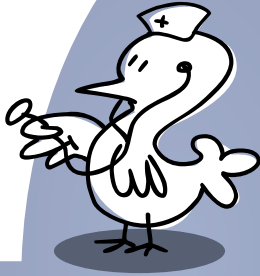


**GETXO** - Bizikidetzaren aldeko herria  
- Municipio por la Convivencia



# 7



## claves para solucionar conflictos



**Getxo**  
UDALA • AYUNTAMIENTO

Primeros  
auxilios para  
una convivencia  
pacífica.



[bakea.getxo.net](http://bakea.getxo.net)

## Presentación

El Ayuntamiento de Getxo está comprometido en la tarea de construir una sociedad más dialogante, más respetuosa y más pacífica, una sociedad en la que prevalezca la convivencia positiva entre las distintas personas y grupos que la componen. Somos conscientes de que, desde el ámbito local, tenemos la responsabilidad de impulsar esta gran tarea.

La convivencia se aprende y se construye y todos somos protagonistas de este proyecto.

La construcción de una Cultura de Paz, auspiciada por las Naciones Unidas y la Unesco, se refleja en la Declaración del periodo 2001-2010 como decenio internacional de la Cultura de Paz y la no violencia. Este objetivo es un proceso lento y un cambio de mentalidad individual y colectiva. En este cambio, la educación tiene una relevancia absoluta para desarrollar unos valores, actitudes y habilidades que sostengan modelos de convivencia pacíficos.

Por ello, el Ayuntamiento de Getxo promueve la publicación que ahora tienes en tus manos: “**7 claves para solucionar los conflictos. Primeros auxilios para una convivencia pacífica**”.

Se trata de una guía de carácter divulgativo que pretende, además, aportar recursos y herramientas a la ciudadanía de Getxo para el ejercicio del diálogo y la resolución pacífica de los conflictos cotidianos.



Guía realizada por:



Centro Universitario de  
Transformación de Conflictos

Edita:  
**Ayuntamiento de Getxo**

Textos :  
**Amaia Agirre & Lucía Gorbeña**

Diseño e ilustraciones:  
**Vudumedia.com**

Traducción:  
**Lurdes Amundarain**

© de los textos:  
**Autores**

© de esta edición:  
**Ayuntamiento de Getxo**

## La Cultura de Paz

La Cultura de Paz se puede entender como el conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones.

Las Naciones Unidas en su Resolución 53/243 aprobada en Asamblea General el 6 de Octubre de 1999 determinan que “el desarrollo pleno de una Cultura de Paz está integralmente vinculado a la posibilidad de que todas las personas a todos los niveles desarrollen aptitudes para el diálogo, la negociación, la formación de consenso y la solución pacífica de controversias”.

Más específicamente, la Cultura de Paz orienta su ámbito de actuación en ocho esferas: a) en la Cultura de Paz a través de la educación, b) en el desarrollo económico y social sostenible, c) en el respeto a los derechos humanos, d) en la igualdad entre hombres y mujeres, e) en la participación democrática, f) en la comprensión, tolerancia y solidaridad, g) en la comunicación participativa y libre circulación de información y conocimientos, y h) en la paz y seguridad internacionales.

En la construcción de la paz nos comprometemos en un acto consciente en el que definimos el modelo de sociedad y de ser humano al que aspiramos. En este proceso la educación en resolución de conflictos es un aspecto clave. La educación en resolución de conflictos modela y enseña, de forma culturalmente apropiada y evolutivamente ajustada, una variedad de procesos, prácticas y habilidades diseñadas para afrontar los conflictos individuales, interpersonales, e institucionales.

Tanto la violencia como la paz son productos de la sociedad y, por ello, se pueden prevenir y construir por medio del ejercicio del diálogo, del respeto y de la solución colaborativa y pacífica de conflictos.



## Clave 1

# Comprende mejor tus conflictos

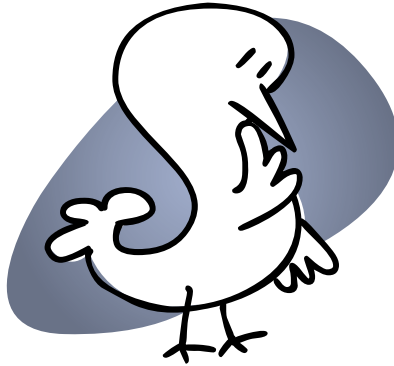
Los conflictos forman parte de la vida de las personas, nos afectan a cualquiera, se producen en todas las edades, en todos los ámbitos (familia, trabajado, escuela, vecindario...), en todas las culturas y comunidades. Es un hecho básico de la vida y una oportunidad constante para aprender. Aprovechar el aprendizaje que se puede producir fruto de los conflictos que nos rodean es una responsabilidad importante y crucial de todas las personas.

Pero... ¿qué es un conflicto? Es un desacuerdo, una situación en la que parece que los intereses de una persona y los de otra chocan, son incompatibles. Normalmente, pensamos en los conflictos como algo malo, negativo. Nos hacen sufrir, nos agobiamos, perdemos tiempo, energía, se deterioran las relaciones, pero, ¿tiene que ser siempre así?

El conflicto en sí mismo no es positivo ni negativo, más bien es una parte natural de la vida pero dependiendo de cómo lo manejemos puede tener un resultado positivo. Es imprescindible para aprender a relacionarse, nos ayuda a madurar, sirve como motor de cambio, y a veces, ayuda a tener relaciones más duraderas y profundas. Lo importante es saber que está en nuestra mano convertirlos en experiencias constructivas o destructivas.

*“El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción.”* (Sun Zi: “El arte de la guerra”, legendario estratega del periodo de los Reinos Combatientes, 476-221 a.c.).

Aprender a observar nuestros conflictos, entenderlos y analizarlos, puede ayudarnos a tener resultados más efectivos.



Para analizar un conflicto, podemos distinguir tres aspectos:

- 1. Las personas:** qué personas o grupos están implicados, qué relación tiene entre ellos y hasta qué punto es importante, quién puede tomar decisiones...
- 2. El problema:** en qué temas hay desacuerdo, cuáles son sus causas, qué pide cada parte, qué intereses y necesidades hay detrás de sus peticiones, qué es prioritario para cada persona...
- 3. El proceso:** cómo se comunican las partes implicadas, qué intentos de solución ha habido, qué caminos se pueden tomar para lograr una solución satisfactoria, ...

## Clave 2

# Selecciona una respuesta adecuada

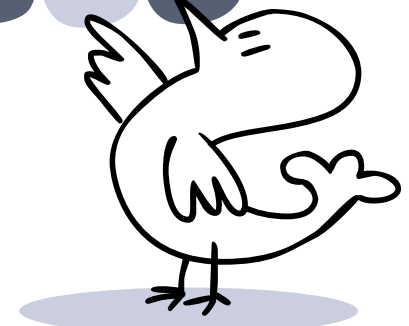
**A****B****C**

Casi todas las personas, cada vez que nos encontramos ante un conflicto solemos reaccionar de forma parecida, solemos repetir, una y otra vez, un tipo de respuesta. Esto no significa que en todas las situaciones hagamos exactamente lo mismo, sino que hay una tendencia, un estilo habitual que prevalece, aprendido en nuestra infancia. Las tres respuestas más frecuentes son:

1. La evitación, la huida.
2. La confrontación, la pelea.
3. La colaboración, la solución conjunta del problema.

Veamos estas tres formas de afrontar un conflicto con un ejemplo cotidiano que podría sucedernos a cualquiera. Imagina que el problema es tuyo y es el siguiente:

Vives en la misma casa desde hace 19 años. Compartes un trozo de carretera con tus vecinos y tu casa está al final de la carretera. Algunas personas de la urbanización tienen la costumbre de aparcar sus vehículos en tu propiedad cuando les da la gana. La situación comenzó pocos años antes de que te trasladaras, cuando la casa estaba deshabitada. Los niños de los vecinos solían andar en bici y en moto en este trozo de la carretera e, incluso, hacían “caballitos” en tu césped. Al final, crecieron y dejaron de jugar con las motos. Entonces, el dueño de la casa de al lado, Carlos, preguntó si podía aparcar su camioneta en tu propiedad, al final de la carretera. Tu mujer accedió, a pesar de que eso os quitaba todas las

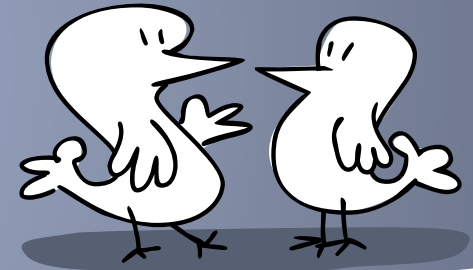


vistas de los campos de los alrededores. Después de 6 años, Carlos vendió su casa y se trasladó. Respiraste aliviado, por fin ibas a recuperar tus vistas.

Hoy al mediodía, al llegar a casa, ves una furgoneta de mensajero en el lugar en el que solía estar la camioneta de Carlos. Muy nervioso, paras al conductor para preguntarle qué está haciendo y él te cuenta que Carlos le había comentado que podía aparcar ahí. Le dices al hombre que Carlos no tiene derecho a decidir eso, ya que este lugar es de tu propiedad. El hombre te dice que está viviendo temporalmente en la casa junto a la tuya y que no tiene ningún otro lugar para aparcar la camioneta. Será solamente durante 5 meses hasta que pueda trasladarse a su nueva casa que está en construcción. Ante esta situación, ¿cómo reaccionas?

### Respuesta 1, la evitación.

Realmente te fastidiaba el asunto. Viendo la camioneta en tu trozo de carretera te hierve la sangre, pero temes enfrentarte a tu vecino porque podría tomar represalias. Por eso, aunque te gustaría que desapareciera de tu vida,



le dices: “bueno, vale, supongo que no hay problema, si no puedes hacer otra cosa...”. Y no haces nada más.

### Respuesta 2, la pelea.

Le dices al vecino: “tu me estás tomando el pelo, ¿no?, o ¿te crees que soy imbécil? Tienes una hora para quitar la furgoneta de mi propiedad, ¡una hora! Cuando vuelva, si no la has quitado te pincho la ruedas, ¿te ha quedado claro?”

### Los comportamientos.

Cada estilo de resolución de conflictos se caracteriza por una serie de comportamientos. Identificarlos nos ayuda a darnos cuenta de cual es el estilo que estamos utilizando.

Colaboración	Evitación	Confrontación
Manifiestar sentimientos, necesidades y deseos directamente.	Quitar importancia al problema.	Interrumpir a la otra persona cuando habla.
Escuchar de forma eficaz.	Callar.	Mentir y ocultar información.
Analizar conjuntamente los problemas.	Cambiar de tema.	No escuchar.
Tener empatía con las demás personas, ser capaces de ponernos en su lugar.	Alejarse físicamente.	Gritar.
Controlar y encauzar bien las emociones intensas.	Decir que no pasa nada.	Acusar y criticar a la persona.
Alcanzar acuerdos y comprometerse a cumplirlos.	Reprimir nuestra opinión y la expresión de sentimientos.	Ser irónico o sarcástico.
	Permitir que la otra persona se imponga y que nuestros intereses no sean tenidos en cuenta.	Presionar y amenazar.
		Usar cualquier otro tipo de comportamiento violento.
Ganar-Ganar	Perder-Perder	Ganar-Perder

### Respuesta 3, la colaboración.

Le dices que tu interés es recuperar la vista de las campas que rodean tu casa, que llevas años con el mismo problema. Reconoces su necesidad de tener un lugar donde aparcar de forma temporal. Le propones que a la tarde pase por tu casa para hablar del tema y para buscar una solución..., se te está ocurriendo un lugar alternativo para que aparque la furgoneta.

El diálogo es lo opuesto a la discusión. Es una conversación motivada por la búsqueda del entendimiento. Tiene como objetivo prioritario informar y aprender, más que buscar acuerdos concretos o soluciones o demostrar que se tiene razón. El diálogo es un **proceso de comunicación** que tiene como objetivo la construcción de significados compartidos entre las personas.

El dialogo no siempre es fácil, en ocasiones requiere un esfuerzo. En principio, necesitamos atrevernos a romper estereotipos, a escuchar y aprender de los puntos de vista de la otra persona y a abrirnos a nuevas ideas.

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

- Escuchar y ser escuchadas.
- Hablar y dejar que les 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.

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

DEBATE	DIALOGO
Es adversarial, hay dos partes que se oponen la una a la otra. Cada parte intenta demostrar que la otra no tiene razón. El objetivo es ganar.	Es colaborativo, dos o más personas trabajan conjuntamente para alcanzar un entendimiento mutuo. El objetivo es compartir y aprender.
Hay una escucha beligerante, su objetivo es encontrar los puntos débiles de la otra persona y rebatir sus argumentos.	La escucha es activa, su objetivo es comprender mejor lo que nos quieran contar.
Defiende los prejuicios y presunciones como verdades.	Muestra los prejuicios y presunciones para su reevaluación.
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, de poder cambiar de idea.
Se rebate la posición de la otra parte sin considerar sus sentimientos o relaciones, infravalora y desprecia a la otra persona.	Hay una preocupación auténtica por la otra persona y no busca infravalorar ni ofender.

#### Clave 4

## Habla claro sin atacar

La comunicación es fundamental en cualquier relación. Es el vehículo esencial para establecer relaciones duraderas y afectuosas y, también, para la resolución de los conflictos.

La comunicación más eficaz es la comunicación de tipo asertiva. Ser asertivo supone expresar sus opiniones, sentimientos y deseos abiertamente sin atacar u ofender a la otra persona. El estilo asertivo facilita la comunicación y abre puertas al diálogo.

Una fórmula sencilla para ser asertivos es emplear lo que se conoce como un “mensaje yo”. Un “mensaje-yo” se centra en lo que la persona hablante quiere, necesita, le permite explicar sus sentimientos, describir el comportamiento específico que le molesta, el motivo y pedir un cambio. Además, ayuda a que la persona oyente no se sienta juzgada y pueda ser capaz de escuchar lo que le están diciendo. Tenemos más posibilidades de que nos escuchen de verdad utilizando un “mensaje-yo”.

El mensaje en primera persona tiene algunas características que facilitan la solución de los conflictos:

Es asertivo.

No culpa, ni critica a la persona.

Se centra en un comportamiento concreto.

Favorece la escucha de la otra persona.

Evita la escalada del conflicto.

Requiere tener en cuenta el contexto, no siempre es adecuado.



### Estructura de un “mensaje yo”:

**1. Emoción:** yo me siento / yo estoy... (hablar de tus emociones).

*Voy muy nerviosa...*

**2. Comportamiento o situación:** cuando... (nombrar un comportamiento específico).

*...cuando conduces a 180 k/h...*

**3. Motivo:** porque... (creo / sospecho / temo / me preocupa).

*...porque pienso que vamos a tener un accidente...*

**4. Interés:** y necesito / y me gustaría... (decir qué necesitas para mejorar la situación).

*...y me gustaría que fueras un poco más despacio.*

A diferencia de los “mensajes-yo”, los “mensajes-tu”, en segunda persona, provocan la actitud defensiva del oyente, una respuesta agresiva y son un obstáculo para el diálogo y la comprensión. Siguiendo con el ejemplo anterior un “mensaje-tu” diría: “pero bueno... ¡estás loco!, ¿cómo puedes conducir así?, ¡eres un desastre, no tienes ni idea de conducir!, ¿no ves que nos vamos a matar?”.

#### Clave 5

## Escucha con atención

La escucha es una de las grandes herramientas de la resolución de conflictos. Escuchar bien es una habilidad que puede ser tremendamente útil en muchas situaciones. Existe una forma especial de escuchar, una técnica llamada “escucha activa” que es muy adecuada para iniciar una conversación con cualquier persona en situaciones de tensión o conflicto. Esta manera de escuchar implica ponerse en el lugar de la persona que está hablando, entendiendo necesidades, sentimientos y pensamientos, mostrando empatía y respeto y evitando juzgar.

La escucha activa practicada como estrategia de solución de problemas es útil para:

Demostrar interés y comprensión por parte del oyente y empatizar.

Calmar las emociones intensas de quien habla.

Ayudar a reflexionar y organizar las ideas de quien habla.

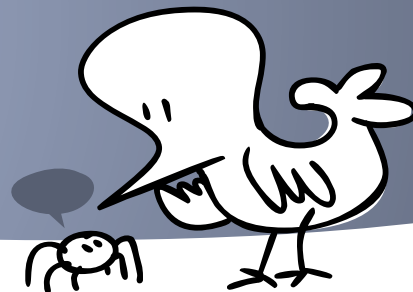
Favorecer que la persona que habla desee seguir haciéndolo.

Desescalar el conflicto.

### ¿Cómo se hace?

1. Intenta ponerte en el lugar de la otra persona para comprender lo que está diciendo y cómo se está sintiendo.

2. Muestra comprensión y aceptación mediante la comunicación no verbal: tu tono de voz, los gestos, el contacto visual, etc.



3. Repite, con tus palabras, lo que consideres más importante del discurso de la otra persona (**PARAFRASEAR**).

4. Pon en palabras las emociones que crees que está experimentando la persona que habla (**REFLEJAR EMOCIONES**).

5. Haz preguntas abiertas (las que no se responden con un si o un no) para animar a la otra persona a seguir hablando y para comprender mejor lo que te está contando (**CLARIFICAR**).

6. Resume lo más importante de la conversación cada cierto tiempo (**RESUMIR**).

Otras pautas importantes son:

No interrumpir: hablar de uno mismo, cambiar de tema...

No aconsejar, diagnosticar, tranquilizar, amenazar, criticar, dar lecciones, ordenar, interpretar, ironizar,...

No expresar por adelantado lo que va a decir el otro.

No ignorar o negar los sentimientos de la otra persona.

No fingir que se ha comprendido si no es así.

Mantener momentos de silencio que permitan la reflexión.

No argumentar, llevar la contraria o intentar convencer.

## Clave 6

# Toma la iniciativa más acertada en cada momento

La mayoría de problemas o conflictos comienzan poco a poco y crecen por etapas. Algunas veces, no los reconocemos como conflictos hasta que se intensifican o se descontrolan. Por eso, es fundamental identificarlos en sus fases tempranas y elegir la actuación más acertada para cada momento.

El siguiente cuadro nos ayuda a reconocer las fases de un conflicto y sus posibles intervenciones correspondientes.

### FASE

**1. Incomodidades.** Sospechas que algo no va bien, pero no estás seguro. Aunque se produce alguna tensión no se concibe como conflicto. Ej.: "seguro/a que tiene un mal día".

**2. Malentendidos.** Aumenta la incomodidad. Ahora estás seguro/a de que hay un problema, pero como no sabes qué es, haces suposiciones. Tu capacidad para justificar el comportamiento de la otra persona es menor. Ej.: "aunque tenga un mal día, no es normal que me trate así".

**3. Incidentes.** Empeora la situación. Se hace o dice algo hiriente, irrespetuoso o amenazante. Comienzan a formarse imágenes negativas entre ambas personas. Ej.: "¡lo que quiere es amargarme la vida!".

**4. Tensiones.** A partir de los incidentes, la situación se vuelve muy tensa. Sintiendoos antagónicos, tú y la otra persona implicada, adoptáis una serie de posicionamientos, ya no estás dispuesto a considerar los sentimientos o necesidades de la otra persona. Se pierde la capacidad de diálogo. Ej.: "¡jes una mala persona, no quiero volver a verla!".

**5. Crisis.** La situación ha alcanzado un punto explosivo. Los conflictos se toman muy en serio en esta fase. Sientes la urgencia de luchar (confrontar) o alejarte cuanto sea posible (huir). Ej.: "¡Como venga, vamos a tener más que palabras!".

### INTERVENCIÓN

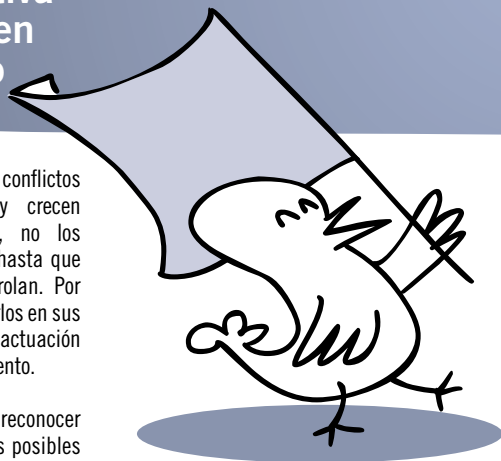
Puedes escuchar con atención para conseguir información y aclarar la situación expresando tus intereses de una manera descriptiva.

Acuerda un momento y lugar para hablar. Utiliza la escucha activa para desescalar la situación. Expresa tus intereses sin poner a la otra persona a la defensiva, mediante "mensajes-yo".

Sugiere un proceso de solución de problemas. Acuerda un tiempo para hablar y prepárate para la reunión (utiliza los 8 pasos de la negociación que se detallan en la clave 7).

La solución del problema todavía es una posibilidad y debe ser iniciada para aliviar la tensión. Si la solución del problema entre las dos partes es difícil, puedes recurrir a una tercera persona mediadora que intervenga para facilitar la solución.

Para que esta situación tenga una solución es imprescindible la intervención de una tercera persona, mediador, árbitro o juez. Tienes que tener en cuenta que costará tiempo y esfuerzo que este conflicto se resuelva.



## Clave 7

# Negocia

Cuando un problema o conflicto persiste existen otras estrategias para solucionarlo, podemos recurrir a la "resolución conjunta de problemas" o "negociación colaborativa". Este método requiere seguir una serie de pasos sencillos que podemos aprender. Su objetivo es implicar a las distintas partes del conflicto en la solución del problema, con una actitud de cooperación mediante el diálogo.

Para emplear este método **son necesarios** los siguientes elementos:

Necesitamos tener voluntad de colaborar y de compartir con la otra parte en conflicto las soluciones.

Necesitamos emplear todas las habilidades de comunicación eficaz de nuestro repertorio y tener la mayor tranquilidad posible.

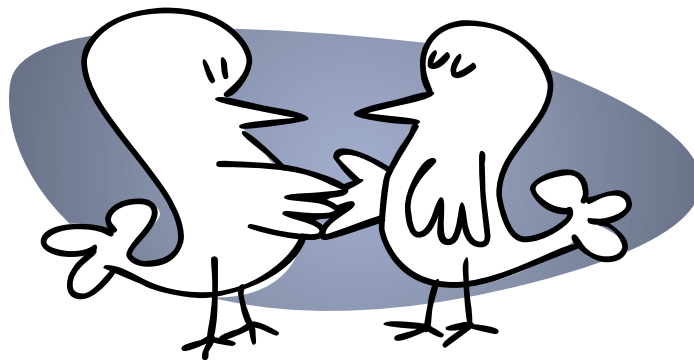
Necesitamos conocer un proceso, un mapa a seguir, que nos oriente a la hora de sentarnos a negociar.

Además, hay que tener presentes **tres ideas clave** en todo momento:

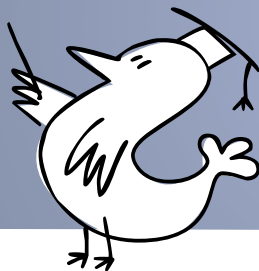
**La percepción.** En todo conflicto, cada parte tiene una perspectiva diferente de la situación. Esto hay que explorarlo, reconocerlo y respetarlo. No se busca probar quien tiene razón, sino conocer la historia y las necesidades de cada persona.

**Los intereses.** En un conflicto cada parte adopta una postura, toma una posición. Esto es un obstáculo insalvable porque las posiciones son, por definición, incompatibles. Hay que trabajar con los intereses, que tienen que ver con las necesidades de la persona, lo que hay debajo de la posición, su por qué o para qué. Esta estrategia posibilita el acuerdo.

**Ganar-ganar.** El objetivo es la satisfacción de ambas personas, quedarse contentas con el acuerdo que han alcanzado. Así, será más probable su cumplimiento y el conflicto no volverá a aparecer una y otra vez, la resolución será definitiva.



# 8 pasos para la resolución conjunta de problemas



## 1. Analizamos el problema y planificamos la reunión de antemano.

Analizar previamente el problema es muy conveniente para tener éxito en la negociación. Un buen análisis se hace sobre papel. Algunas preguntas que nos pueden orientar son: ¿qué me preocupa específicamente de este conflicto?, ¿cómo me afecta esto?, ¿por qué es importante?, ¿cuáles son mis intereses?, ¿qué prejuicios tengo sobre el problema?, ¿qué soluciones viables se me ocurren satisfactorias para las dos partes?

## 2. Nos encontramos con la otra persona en un lugar adecuado y en un momento previamente acordado por ambas.

El lugar elegido ha de ser cómodo, ha de permitir la intimidad de la conversación y no tener interrupciones. El momento adecuado es el que nos permite suficiente tiempo sin que otras tareas nos apremien, es un momento acordado de antemano por las dos partes.

## 3. Abrimos la reunión y establecemos un tono positivo.

*"Bueno, entonces vamos a hablar y a solucionar esto juntos/as".* Ponemos de relieve nuestras intenciones positivas (*"quiero resolver este problema contigo", "quiero escuchar tu punto de vista", "para mi es importante que nos llevemos bien en casa"*) o resaltamos las intenciones positivas de la otra parte (*"sé que tu también quieres solucionarlo"*).

## 4. Acordamos unas reglas básicas.

Es una opción proponer unas normas básicas para el buen funcionamiento del encuentro, por ejemplo: no interrumpir, no faltar al respeto y esforzarse para intentar solucionar el problema.

## 5. Comprendemos mejor el problema.

Una de las partes cuenta, en primer lugar, su versión de la historia (hechos y sentimientos) mientras la otra escucha activamente intentando comprender su punto de vista y explorar sus intereses. Hay que evitar rebatir y juzgar lo que cuenta, a pesar de no estar de acuerdo o no entenderlo. A continuación es el turno de la otra parte de hacer lo mismo (*"explícame, ¿cuál es el problema para ti?", "¿por qué piensas eso?", "¿cómo te has sentido?", "¿por qué es importante para ti?", "¿alguna otra cosa te molesta o te preocupa?"*).

## 6. Pensamos en todo tipo de soluciones.

Tomando papel y lápiz apuntamos cualquier idea de solución que se nos ocurra a ambas partes. En esta fase todas las ideas son válidas aunque sean absurdas, cuanto más larga sea la lista más posibilidades tenemos de encontrar una buena solución.

## 7. Evaluamos y decidimos soluciones viables.

Analizamos los pros y los contras de cada una de las soluciones que tenemos apuntadas, sus consecuencias posibles y su viabilidad. Decidimos conjuntamente con cuales nos quedamos para elaborar un acuerdo.

## 8. Elaboramos el acuerdo.

Concretamos las soluciones que forman parte del acuerdo, detallando el qué, cómo, quién, cuándo... Escribimos por duplicado el acuerdo, lo firmamos ambas partes y repartimos las copias. Acordamos una fecha cercana para una nueva reunión que permita hacer un seguimiento de los compromisos adquiridos. ¡Celebramos el resultado!