

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**



**MARIA LUCRECIA VICENTE FRANCO**

**GUATEMALA, AGOSTO 2,005**

~~Vobal Ballerly~~  
29/9/2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

IMPORTANCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
ORGANIZACIONES DE MUJERES DEL ÁREA

METROPOLITANA

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL  
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR:

María Lucrecia Vicente Franco

Previo a optar al título de PSICÓLOGA  
En el grado académico de LICENCIATURA

Guatemala, 23 de agosto 2005

## CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelme Gasparico Barrientos  
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA a.i. ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciada Liliana del Rosario Alvarez de García  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES EGRESADOS DE LA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barrillas Divas  
Estudiante Carlos Argueta Gaitán  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
REG. 474-2004  
CODIPs. 1375-2005

De Orden de Impresión Informe Final  
de Investigación

23 de agosto de 2005

Estudiante  
María Lucrecia Vicente Franco  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante Vicente:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO (9º), del Acta CINCUENTA Y UNO DOS MIL CINCO (51-2005), de la sesión del Consejo Directivo del 19 de agosto de 2005, que copiado literalmente dice:

**"NOVENO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: **"IMPORTANCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES DE MUJERES DEL ÁREA METROPOLITANA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

MARÍA LUCRECIA VICENTE FRANCO

CARNET No. 88-18158

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Rosa Mireya Gularte Paredes y revisado por la Licenciada Mayra Luna de Álvarez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA a.i.



/Gladys

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: [asesp@usac.edu.gt](mailto:asesp@usac.edu.gt)

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



CIEPs. 70-2005

REG. 474-2004

Firma: MLA hora: 18:00 Registro: 474-04 Guatemala, 25 de julio de 2005

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"IMPORTANCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES DE MUJERES DEL ÁREA METROPOLITANA"**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No

**María Lucrecia Vicente Franco**

**8818158**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por este Centro de Investigaciones, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ  
REVISORA Y COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA "MAYRA GUTIÉRREZ"

c.c. archivo

Docente Revisor/a



MLDA/edr

Guatemala 17 de mayo de 2005

Licenciada

Mayra Luna de Aivarez

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología - CIEP's - "MAYRA GUTIÉRREZ"

Escuela de ciencias psicológicas

Centro universitario metropolitano - CUM

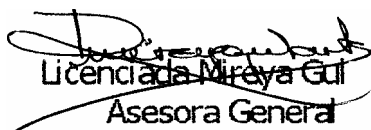
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que se ha concluido con la tutoría del Informe Final de Tesis denominado: **Importancia de la resolución de conflictos en organizaciones de mujeres del área metropolitana**. Elaborado por la estudiante **María Lucrecia Vicente Franco**, con carnet número 8818158.

El presente trabajo de investigación, cumple con los requisitos mínimos establecidos por Centro de Investigaciones en Psicología - CIEP's - "Mayra Gutiérrez", razón por la que se emite **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se prosiga con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme atentamente,

  
Licenciada Mireya Gu  
Asesora General

c.c.: Archivo

Copia Informe Final de Investigación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9a. Avenida 9-45 Zona 11 Edificio "A"  
TEL. 485 1910 FAX 485 1913 y 14  
e-mail: trsa@psic@usac.edu.gt

cc: Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg.474-2004

CODIPs. 1341-2004  
De aprobación de proyecto de Investigación

26 de octubre de 2004

Estudiante  
María Lucrecia Vicente Franco  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante Vicente Franco:

Transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO TERCERO (23º) del Acta CINCUENTA Y SEIS DOS MIL CUATRO (56-2004) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 22 de octubre de 2004, que literalmente dice:

**"VIGÉSIMO TERCERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: **"IMPORTANCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES DE MUJERES DEL ÁREA METROPOLITANA"**, de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

**MARÍA LUCRECIA VICENTE FRANCO**

CARNÉ No. 88-18158

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.–, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN** y nombrar como asesor a la Licenciada Mireya Gularte Paredes y como revisor a la Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Licenciada Karla Emy Vela de Ortega  
SECRETARIA



/Gladys



## PADRINOS DE GRADUACION

Licenciada Miriam Ileana Maldonado Batres  
Colegiado No. 3423

Doctora Aura Isabel Vicente Franco  
Colegiado No. 8516

Licenciado César Augusto Tezen Delgado  
Colegiado No. 7713

## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

- A **La Universidad de San Carlos de Guatemala** a través de la **Escuela de Ciencias Psicológicas** por la formación y visión brindada.
- A **Licenciada Mireya Gularte** por su confianza, motivación y asesoría brindada.
- A **Mis amigas y compañeras** les agradezco su motivación y apoyo incondicional. Que permitieron enriquecer el trabajo investigado. ¡Gracias por sus Sororidad y solidaridad!
- A **Las compañeras representantes de las organizaciones de mujeres** que participaron en la investigación por su apoyo en este proceso.
- A **Todas las mujeres individuales y de grupos de mujeres** por su voto de confianza en mi persona y como profesional, que a través del intercambio de experiencias han enriquecido mi desarrollo integral.
- A **Las organizaciones de mujeres del movimiento de mujeres y feminista** en Guatemala, mi respeto y admiración por el trabajo que realizan para mejorar la condición, posición y situación de las mujeres.
- Las exhorto a continuar en su fortalecimiento institucional que permitirá el equilibrio de su quehacer político como del proceso organizativo interno para generar nuevos métodos de convivencia entre las mujeres y nuevos liderazgos desde la perspectiva femenina, los cuales contribuirán a la consolidación del movimiento como instancia pionera en la lucha por los derechos humanos de las mujeres.

A

**Las instituciones** que me abrieron sus puertas, me brindaron información y donaron material bibliográfico acerca del proceso de la transformación de conflictos en Guatemala, que enriquecieron el trabajo de investigación, como también fortalecieron mi crecimiento personal y profesional.

¡ Gracias por su apoyo y colaboración !

A

**Hombres solidarios**, que a través de su escucha y apoyo permiten enriquecer la vivencia e impulsar los proyectos personales y profesionales de las mujeres, y que de manera directa o indirecta a través del relacionamiento entre ambos trastocan sus vidas también. ¡Gracias!

## DEDICATORIA

- A Todas las divinidades femeninas y masculinas que permiten que **“Cada persona tenga su propia vocación, su talento, su llamado. Porque solo hay una dirección en la que todo el espacio está abierto para ella o para él”**
- A Mi padre **José Dolores Vicente** y a mi madre **Vicenta Franco de Vicente** por darme el don de la vida, por su ejemplo de amor y servicio hacia los demás. Y su incondicional apoyo.
- A Mis hermanas y hermanos: **Aura Isabel, Paula Karina, José María y Carlos Enrique** por su apoyo y cariño.
- A Mi cuñada **Zoila** y mi cuñado **Luís Arturo** con cariño.
- A Mis sobrinos: **José Ángel, Carlos José José Eduardo y Luís David** con mucho amor, esperando ser un ejemplo a seguir para lograr una de las metas en la vida.
- A Mi amada sobrina **Paula Andrea**, por su amor incondicional y motivación. Sirva este ejemplo como fuente de inspiración para lograr lo mejor de lo mejor en su vida.
- A **Marina (Q.E.D.)** por ser fuente de inspiración y ejemplo en mi vida, y que agradezco a la vida haber cruzado nuestros caminos.
- A Mi familia **Vicente Antonio** por su cariño y apoyo.
- A Mi familia **Ramazzini Castillo**, especialmente a **Janina y Axel** por su apoyo y motivación.

## **LECCIÓN APRENDIDA**

Durante el proceso de la idea para el trabajo de investigación, como durante el desarrollo de la misma, *tuve la experiencia de compartir esta aventura con amigas, compañeras del movimiento de mujeres y feministas, y con otras mujeres* quienes exteriorizaban su asombro por mi proyecto de investigación. Unos eran de "Por qué te complicas en este tipo de problema", "¿Vale la pena hacerlo?", "pero si esto es un secreto a voces", "es interesante", "a esta mujer le gustan las causas imposibles". Otras decían: "Qué excelente idea", "es importante generar conocimiento y compartirlo para aprender a mejorar". "Es interesante, pero requiere profundizarse más".

Como se puede apreciar, *tuve las dos caras de la moneda* de un conflicto: lo positivo y lo negativo. Escuché ambas partes que me hicieron reflexionar el motivo que me inspiraba realizar esta investigación. Y no cabe duda que me gustan los retos y los costos que esto implica.

En lo personal fue una gran aventura en todo el sentido de la palabra. Desde la concepción de la idea en la construcción del proyecto de investigación, hasta la vivencia cotidiana que he tenido a lo largo de varios años en este ámbito. **Como mujer**, realizar un proceso histórico de mi experiencia de vida, el vivenciar las experiencias con otras y la importancia de iniciar los procesos personales para "sanar las heridas", que muchas veces tienen diferentes maneras de abordarlo y que dejan una gran paz interna como la riqueza de compartirlo con otras. **En lo profesional**, es el reto de apoyar y contribuir en la construcción de procesos propositivos que fortalezcan las relaciones humanas y las relaciones entre las mujeres que actualmente están en un proceso de crecimiento...que requiere tiempo, pero también de acciones amorosas entre unas y otras.

## INDICE

	PÁG.
<b>CONTENIDO</b>	
<b>PRÓLOGO</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN Y MARCO TEORICO</b>	1
Antecedentes del problema en Guatemala	2
Conflicto	4
Conflicto Social	4
La naturaleza del conflicto	4
Origen y génesis del conflicto	5
Áreas frecuentes del conflicto	5
Tipos de Conflicto	6
Expresiones de un conflicto	6
Roces	6
Choques	7
Crisis	7
La Escalada del conflicto	8
Identificación del conflicto	8
Personalización del conflicto	8
Multiplicación de los conflictos	8
Involucramiento de más personas	8
Ensañamiento del conflicto	9
Polarización	9
Resolución de conflictos	9
Resolver	9
Resolución	10
Solución	10
Transformación	10
Organización	11
Organización social	11
Organizaciones de mujeres	12
Conflictos dentro de las organizaciones de mujeres	12
Métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos	12
La negociación	12
El forcejeo	14

Análisis de experiencias metodológicas sobre procesos alternativo para la resolución de conflictos que hasta el momento se han venido utilizando en Guatemala	15
Experiencia de trabajo realizada por parte de la Investigadora con organizaciones de mujeres y con jóvenes	17
Como socia de una organización de mujeres	17
Como Consultora	17
Hipótesis	18
Variables e indicadores	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	20
Técnicas	22
Instrumentos	22
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	23
Análisis de las organizaciones de mujeres	25
Conocimiento en la resolución de conflictos por parte de las organizaciones de mujeres	29
Lecciones aprendidas por parte de las organizaciones de mujeres en el proceso de resolución de conflictos	34
Elementos a tomar en cuenta para trabajar un Proceso de Transformación de Conflictos con organizaciones de mujeres	36
Sociedad	36
Organización	38
Mujeres	41
Transformación de Conflictos	45
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	47
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	50
<b>ANEXOS</b>	52
<b>RESUMEN</b>	58

## PRÓLOGO

**“No podemos evitar que los pájaros de la tristeza y la violencia sobrevuelen nuestras cabezas, pero sí podemos impedir que aniden en nuestros cabellos”  
Proverbio Chino.**

En Guatemala los conflictos se expresan de muchas maneras y representan uno de los grandes desafíos que se presentan para el Estado como para la sociedad civil en su conjunto. La caracterología de los conflictos es tan diversa como los espacios en los cuales vive. Hay problemas en el ámbito familiar, en la comunidad, en las iglesias, en la nación y a escala mundial. Generalmente la manifestación de los conflictos es deshumanizante, ya que conlleva división, violencia y sufrimiento. Y, por lo tanto, la respuesta y el reaccionar individual y colectivo a esta problemática está impregnada por la cultura de represión que repercute en las personas, las cuales tienden a ser temerosas y tienen el deseo de alejamiento para evitar las consecuencias y/o implicaciones que conlleva enfrentar un conflicto.

En el umbral de tercer milenio, la completa participación, activa y propositiva de las mujeres en el desarrollo económico y social, como en la construcción del anhelado Estado democrático y equitativo para las mujeres, en el ámbito privado y público, es un requerimiento moral y político de su importancia y un asunto de justicia y derechos humanos en el mundo. Por lo tanto es necesario resaltar las capacidades y habilidades como la intuición, inteligencia, energía y experiencias donde las mujeres, son indispensables para la creación de nuevos modelos que permitan un mundo más justo, equitativo y pacífico.

Se ha demostrado que la violencia y la represión han fracasado como métodos para la resolución de los conflictos sociales, utilizado hasta el momento por la sociedad. Por lo tanto, se requiere de nuevos aires, métodos y participación, que para el caso de las mujeres, es innegable su aporte en la generación de conocimiento y propuestas, en la toma de decisiones y en la igualdad entre hombres y mujeres el cual coadyuvará a promover la nueva cultura de paz. Desde lo local a lo nacional y porque no, a nivel mundial.

La presente investigación " **Importancia de la resolución de conflictos en las organizaciones de mujeres del área metropolitana**", tuvo el propósito de analizar la importancia de la transformación de los conflictos a través de la profundización de experiencias de conflictos vividos, conocer modelos alternativos para la resolución de conflictos que hasta el momento se han venido utilizando. Con el fin de elaborar una propuesta para la transformación de conflictos, específicamente, para las organizaciones de mujeres.



Con el fin de incursionar un nuevo campo, ya que la experiencia adquirida hasta el momento es en el Conflicto Social, que si bien es de vital importancia y trascendencia en nuestro país, paralelamente está surgiendo **el tipo de Conflicto y/o problemas interpersonales** (relacional, grupal). Que se ve permeado por la coyuntura externa, que está afectando a las organizaciones de mujeres quienes están experimentando su influencia en su quehacer institucional. Y esto, se evidencia a través de la experiencia de trabajo realizado por la investigadora en la facilitación de procesos de resolución de conflictos, por la demanda de servicio en este campo por parte de organizaciones y mujeres en lo individual.

Aunado a lo anterior se evidenció la debilidad en cuanto a la resolución de conflictos, en este ámbito desde la particularidad de nuestro país, lo cual denota la ausencia de metodologías y técnicas, desde el campo de la psicología para la resolución de conflictos a un nivel medio, esto quiere decir dirigido a organizaciones sociales y de mujeres que se encuentran en un punto crucial para generar cambios socio- políticos y culturales en nuestra sociedad. Y a la preeminencia de propuestas jurídicas para la resolución de conflictos sociales en Guatemala.

El beneficio de esta investigación está interrelacionado en tres espacios que son:

- **En lo social:** Generar procesos de reflexión sobre la importancia de la resolución de conflictos desde un nuevo enfoque, que permita transformar la actual visión violenta. Y por el otro lado, generar la prevención de los conflictos, ya que si se está en condiciones de anticiparse al conflicto y prevenirlo, los costos necesariamente van hacer menores que los que significaría su resolución y la reparación de las secuelas de sus efectos destructivos dentro de la sociedad.
- **En la organización:** Promover la toma de conciencia ante la problemática y fortalecer las capacidades institucionales, en pro de una cultura organizacional más humanística y a la solución pacífica, alternativa y propositiva de los conflictos y /o problemas dentro de las organizaciones.
- **En lo profesional:** Aportar en la construcción de nuevos conocimientos en el tema de la resolución de conflictos, específicamente dirigido a organizaciones de mujeres, a través de un proceso de retroalimentación entre la práctica (experiencia vivida) - la teoría- y la práctica (la aplicación de lo aprendido).

El aporte de esta investigación es la generación de reflexión sobre una nueva perspectiva de ver los conflictos, porque, a decir verdad, el conflicto es parte de la vida del ser humano. Es necesario reflexionar sobre ello de una manera sistemática y propositiva. Así como de valorar lo que se hace bien y lo que se hace mal para mejorar en la construcción de nuevos conocimientos y prácticas que fomenten los valores, principios y ética de convivencia entre mujeres y hombres.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación determina la importancia de analizar el conflicto, la resolución y la transformación de los conflictos, conocer los métodos y/o modelos alternativo para la resolución de conflictos desde un enfoque macro social, que hasta el momento se ha venido desarrollando en la sociedad guatemalteca.

La importancia de realizar esta investigación surge de la necesidad y demanda de mujeres y organizaciones del Movimiento de Mujeres en nuestro país. Para dar respuesta a una necesidad de contar con instrumentos teórico - metodológicos especializados para organizaciones de mujeres en el tema de la resolución de conflictos, por ser agentes de cambios en la sociedad que promueven el proceso de desarrollo integral para mujeres y hombres y que, de acuerdo a mi experiencia como consultora independiente, se carece de ellos.

La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación está basada en los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación aplicada, la cual parte de una base teórica, de técnicas e instrumentos (consulta documental, análisis de documentos hemerográficos, la observación, visitas Institucionales y entrevistas estructuradas) científicos que permitieron la aplicación del método deductivo - inductivo y del análisis y síntesis. Este proceso abarcó varias fases las cuales se desarrollaron en un período comprendido de mayo del 2004 a febrero del 2005.

La población meta de trabajo fueron 11 organizaciones de mujeres para entrevistar, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes criterios: Que tuvieran alguna experiencia en el tema, Que hubieran buscado apoyo para la resolución de conflictos y que la investigadora hubiese facilitado algún proceso con estas organizaciones.

El resultado de este estudio muestra que se cumplió con la mayoría de los objetivos planteados donde se analiza la importancia de la transformación de los conflictos a través de la profundización de experiencias de conflictos vividos, conocer modelos alternativos para la resolución de conflictos que hasta el momento se han venido utilizando. Con el fin de elaborar una propuesta para la transformación de conflictos, específicamente, para las organizaciones de mujeres. Pero fue necesario realizar una modificación debido a la falta de información sistematizada de las experiencias externas en la resolución de conflictos por parte de las organizaciones de mujeres.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedente del problema en Guatemala

Guatemala es un país que presenta altos índices de conflictividad social, derivado de problemas estructurales no resueltos, cuyo abordaje y solución han sido históricamente postergados.

La mayor parte de la vida política del país ha transcurrido con gobiernos que han dejado un déficit democrático, con un alto coste social, provocando una cultura de terror, de miedo, de silencio y de violencia. En ese esquema se ha privilegiado el uso de la fuerza, violencia, abuso y violación sistemática a los Derechos Humanos de las y los guatemaltecos.

Bajo este panorama, en 1994 el Gobierno de Guatemala solicitó a la Organización de los Estados Americanos (OEA) que a través de la Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD) se apoyara al país en su naciente proceso de paz. Fue así como la UPD ejecutó un proyecto piloto: Programa de Prevención y Resolución de Conflictos Comunitarios en Guatemala, el cual tuvo una temporalidad de cuatro meses (octubre 1995 a enero 1996). Esta experiencia dio como resultado el nuevo enfoque de trabajo que comenzaría a realizarse quedando plasmado con el nombre de Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz, OEA - PROPAZ, Programa que, como tal, surgiera en agosto de 1996<sup>1</sup>.

Teniendo como meta global el contribuir a la creación de una infraestructura de paz en Guatemala, que permitiera a la sociedad el abordaje pacífico de los conflictos. En tal sentido, OEA- PROPAZ ha privilegiado la búsqueda y el fortalecimiento de espacios y mecanismos que propicien el análisis y la transformación de conflictos mediante el fomento de una cultura en la que prevalezca el diálogo como herramienta primordial.

Para el logro de su meta general, el Programa estuvo conformado, de 1996 a 1999, por varias áreas, siendo éstas las siguientes:

- Área Intersectorial
- Área Zonal
- Área de comunicación
- Área de Capacitación

Esta última fue responsable del funcionamiento de la Escuela de Formación en Diseño y Facilitación de Procesos de Acercamiento y Diálogo, primera en su género en Guatemala.

---

<sup>1</sup> OEA- PROPAZ, Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. Análisis y transformación de conflictos. Guatemala 2002. Pág. 7

Por parte de la sociedad civil<sup>2</sup>, fueron Organizaciones de Derechos humanos, indígenas y de desarrollo de Guatemala con el apoyo de Organismos Internacionales, que iniciaron procesos de sensibilización y socialización de nuevas formas de relacionamiento social. Producto de este trabajo se crea un Programa de Fortalecimiento Institucional de la Sociedad Civil, presentado en junio de 1996. El tema de resolución alternativa de conflictos y negociación se indicaba como una de las áreas estratégicas prioritarias de fortalecimiento institucional

Un año después (febrero de 1997), se realizaron las primeras reuniones convocadas por la Unidad Conjunta MINUGUA - PNUD y un grupo de trabajo de las organizaciones no gubernamentales, sobre resolución alternativa de conflictos, donde participaron las siguientes organizaciones:

1. Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos - CALDH
2. Coordinadora de Organizaciones del Pueblo Maya - COPMAGUA
3. Defensoría Maya
4. Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible - IEPADES
5. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala - ICCPG
6. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG
7. Wajxaqib' B'at'z

Estas organizaciones tuvieron la oportunidad de ser parte del proceso para construir los lineamientos principales del Programa de Capacitación en Resolución de Conflictos, dirigido a la Sociedad Civil.

El criterio de selección de las organizaciones para participar en este proceso fue que dentro de sus planes de trabajo se tuviera esta temática. Siendo las organizaciones de mayor relevancia las organizaciones indígenas debido a los conflictos étnicos y organizaciones campesinas por los conflictos de tierras que representan los principales conflictos estructurales de la sociedad guatemalteca.

La metodología utilizada en este proceso de formación y capacitación en la resolución de conflictos sociales tuvo como marco referencial lo siguiente:

- La resolución alternativa de conflictos no debería entrar en contradicción con la administración de justicia estatal.
- Tendría como base el contexto guatemalteco y especialmente en determinadas áreas geográficas, subrayándose la importancia de conocer, profundizar y rescatar las técnicas tradicionales de resolución de conflictos inspiradas al Derecho Indígena.

---

<sup>2</sup> Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG. Primer Seminario Internacional: La sociedad civil y la resolución alternativa de conflictos. Guatemala. 1998. Pág. 6.

- De ninguna manera, la resolución de conflictos en estos casos se debe entender como pacificación que olvide las causas estructurales.
- La resolución de conflictos es uno de los principales temas en la época de post - guerra.

Por parte de los Organismos Internacionales el propósito fue apoyar los Proyectos de Resolución de conflictos, que sirvieran como un aporte para construir una sociedad más pacífica y democrática.

### **Conflicto**

" la palabra latina Conflictus es un compuesto del verbo fligere, flictum de donde derivan alfigere, affictum e infligere, inflictum, afligir, infligir, significa chocar. Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque".<sup>3</sup>

"No toda diferencia o discusión es un conflicto. Éste sólo se presenta cuando en una discusión o diferencias hay una rivalidad de intereses y/o valores en contradicción. Un conflicto puede ser latente cuando la diferencia entre intereses o partes no se percibe claramente o no se pone en evidencia a pesar de que está allí"<sup>4</sup>

### **Conflicto Social**

"El conflicto es una lucha expresada entre, por los menos, dos partes interdependientes que perciben metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas y objetivos" <sup>5</sup>

### **La naturaleza del conflicto**

La verdad es que el conflicto es parte de la vida misma, y esto se evidencia a través del proceso de socialización que realiza una sociedad a través de sus estructuras sociales. Cada ser humano que coexiste en este mundo tiende a atenerse a estas características que le permitan vivir y sobrevivir en el medio ambiente por lo tanto se desarrollan capacidades de habilidades para poder coexistir con otras especies con otros seres humanos.

En cuanto a la vida humana, el hecho mismo de nacer tiene muchos conflictos, la convivencia social es conflicto de caracteres de intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad.

---

<sup>3</sup> Rodríguez, Estrada, Mauro. Dr., *Manejo de Conflictos* - Serie: Capacitación Integral. México, 1989. Pág. 1

<sup>4</sup> Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG, *Guía sobre la transformación de conflictos*. Pág. 15 Guatemala, 2001.

<sup>5</sup> OEA- PROPAZ, *Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. Análisis y transformación de conflictos*. Guatemala 2002. Un concepto de Conflicto. Pág. 24

El conflicto se hace anormal solamente cuando se convierte en norma, o sea, cuando se caracteriza el conjunto de comportamiento.

Si el conflicto ocupa gran parte de nuestra existencia, entonces la habilidad de manejarlo es una de las más valiosas que puede- y necesita - poseerse.

### **Origen y génesis del conflicto**

Según el Dr. Mauro Rodríguez en su libro Manejo de Conflictos, dice que:"el conflicto es una planta que se da en todos los terrenos y nace de múltiples raíces"<sup>6</sup> y nos describe diez aspectos a tomar en cuenta a la hora de abordar la solución de los mismos como lo son:

1. La subjetividad de la percepción
2. La información incompleta
3. Las fallas naturales de la comunicación interpersonal
4. La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles.
5. La diferencia de caracteres
6. Las presiones que causan frustración
7. La pretensión de igualar a los demás a uno mismo
8. Los separatismos y divisiones
9. La mucha intimidad e interdependencia
10. Las conductas inadecuadas en la comunicación

### **Áreas frecuentes del conflicto**

Es importante considerar los campos potenciales de conflicto, esto nos ayudará a tomar conciencia sobre la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

A continuación se realizará una descripción de los espacios en los cuales se dan los conflictos:

- **Espacio personal (intrapersonal)**, todo lo relacionado con su ambiente, lugares, con su salud integral (física, sexual y mental)
- **Espacio Interpersonal (grupos)**: el conflicto de caracteres, los gustos, las necesidades y opiniones entre otros.
- **Espacio organizacional**: está relacionado con los conflictos familiares laborales, legales, ideológicos, religiosos o político-sociales de esas generaciones entre países etc.

---

<sup>6</sup> Rodríguez, Mauro. Dr. Manejo de Conflictos. Capítulo 7: Origen y Génesis del conflicto. Serie: Capacitación Integral. México, 1989. Pág. 31

## **Tipos de conflicto**

A continuación se realizará un breve análisis psicológico y antropológico de la tipología de los conflictos<sup>7</sup> que suelen darse:

1. Deben en primer lugar distinguirse:
  - (a) los conflictos entre eventos deseables
  - (b) entre eventos desagradables
  - (c) entre un evento deseable y otro desagradable
2. Conflictos de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres
3. Conflictos conscientes y conflictos inconscientes, o sea si el sujeto se da o no cuenta de su existencia y funcionamiento.
4. Conflictos institucionalizados y no institucionalizados.
5. Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados
6. Conflictos de ruptura básica y conflicto de medios
7. Conflictos positivos y negativos
8. Conflictos horizontales y oblicuos
9. Conflictos primarios y secundarios
10. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos
11. Conflictos reales y simbólicos

## **Expresiones de un conflicto**

Dinámicamente se notan en el flujo y reflujo de nuestros encuentros sociales diarios. Otros procesos llegan a convertirse en desavenencias internas que dan paso a tragedias interpersonales. La severidad del conflicto<sup>8</sup> va desde roces insignificantes, pasando por choques de mediana intensidad, hasta, crisis graves que amenazan la existencia misma de la relación entre dos o más personas.

## **Roces**

La vida sin roces sería aburrida y aunque así no fuera, los roces son inevitables. Es casi imposible imaginar un día en que no se tengan por lo menos diez disgustos menores, pero estos roces no amenazan la relación ni producen discordias que puedan acabar con la relación de colaboración o que impidan satisfacer las necesidades.

---

<sup>7</sup> Ídem. Pág. 19.

<sup>8</sup> Daniel Dana Ph.D Como pasar del Conflicto al acuerdo. Un método en cuatro etapas para poner fin a las relaciones conflictivas en la vida privada y profesional. Capítulo 5: Los tres niveles del conflicto. Editorial Norma S.A. 1992. Colombia. Pág. 29.

Sin embargo, los roces pueden agravarse con el tiempo si no se manejan debidamente. El consejo más simple es abstenerse de recurrir a los reflejos equivocados que hace mucho pasaron de moda, a la incomunicación y al juego de poder. Estas maneras de proceder generan antagonismos que impiden la comunicación necesaria para limitar las desavenencias.

## **Choques**

A pesar de los esfuerzos, a veces se acumulan los roces hasta desembocar en choques. ¿Cómo saber si se pasaron los límites? Las señales son las siguientes:

- Discusiones repetidas sobre el mismo problema, las cuales se prolongan durante días y semanas
- Discusiones por un número de problemas cada vez mayor
- Sentir poco deseo de cooperar con el otro
- Tener cada vez menos confianza en la buena voluntad del otro para con nosotros.
- Estar furiosa (o) con el otro durante más tiempo, quizás horas o días
- Guarda secretamente la molestia del problema, para no alterar el valor de la relación.

## **Crisis**

La mayoría de nosotros y, en distintos momentos de la vida, encontramos diferencias tan profundas que ni siquiera la comunicación regular sirve para algo. Las crisis exigen más ayuda de la que puede ofrecer este procedimiento. ¿Cómo distinguir la Crisis de los Choques? las señales son las siguientes:

- Cuando se tomó la decisión inmodificable de poner fin a la relación.
- Se teme que el Otro obre unilateralmente para poner fin a la relación.
- Cuando se siente que la relación es psicológicamente malsana y se teme que pueda resultar emocionalmente lesionado si la continúa.
- Cuando uno o el Otro están tan alterados y sensibles emocionalmente que existe el riesgo de recurrir a la violencia física.
- Los que son vulnerables, especialmente los niños, sufren lesiones emocionales, físicas y económicas

Para el caso que se dé una situación laboral, una alternativa para solucionar la crisis sería solicitar la ayuda de un representante y/o defensor del personal que pueda mediar en el conflicto.



## **La escalada del conflicto**

"El término escalada sugiere avance, progresión o aumento de algo. Es una palabra que tiene la misma raíz de términos como "escalar (subir) o "escalera". Así pues, usamos el concepto escalada del conflicto cuando se quiere dar la idea de que un conflicto va en aumento progresivamente, sus dimensiones, van creciendo, desbordándose... Cuando un conflicto "escala", nos referimos a que se está haciendo muy grande de lo que era inicialmente" <sup>9</sup>

Los resultados que se generan de la escalada del conflicto, son cambios que transforman las relaciones y dinámicas de las personas o grupos que están involucrados en él. Y que se resume como un proceso conformado por seis pasos como a continuación se describirán:

### **Identificación del conflicto**

En esta etapa, las y los involucrados comprenden que se les ha presentado un obstáculo que tienen que solventar para beneficio de todas y todos. Por lo tanto se acciona para buscar una solución conjunta al problema.

### **Personalización del conflicto**

Representa la primera escalada del conflicto. Esto se debe a que las personas involucradas en el problema dejan de ver el problema en sí mismo y se enfocan en las personas con las que tienen el desacuerdo.

### **Multiplicación de los conflictos**

En esta etapa de la escalada se incorporan más problemas, o sea se van aumentando. Se produce un lío con muchas aristas a considerar y, por lo tanto, con más aristas por resolver.

Las partes en conflicto se sienten enredadas, confundidas, angustiadas y perdidas en medio de tanta complicación.

### **Involucramiento de más personas**

En esta etapa se involucran terceras personas de las que inicialmente estaban vinculadas con él. Surgen los chismes, la desinformación, la circulación de prejuicios, la subjetividad.

---

<sup>9</sup> OEA- PROPAZ, Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. Análisis y transformación de conflictos. Guatemala 2002. Pág. 60 - 64

El papel que juegan estas terceras personas se debe a un interés personal por inmiscuirse o bien, pueden verse arrastradas a tomar partido en el problema debido a la misma dinámica y energía que éste va cobrando.

### **Ensañamiento del conflicto**

En este nivel de la escalada pareciera como si los problemas cobraran vida propia. Se le conoce también como "el principio de reciprocidad que sostiene el conflicto". En otras palabras, se da la dinámica de "ojo por ojo y diente por diente".

Se suscita, entonces, una espiral de hostilidades y hasta de violencia que, aparentemente, pareciera que no va a tener fin. A veces ni siquiera se piensa en las soluciones al conflicto original porque, las posibilidades para el acercamiento y el diálogo se ven muy remotas.

### **Polarización**

En este nivel de la escalada se suscita la fractura o rompimiento completo de las relaciones de las personas y, o los grupos involucrados en el conflicto. Entre las personas se corta la comunicación y en el caso de las organizaciones, se cortan los canales mutuos de comunicación y ayuda colaborativa. Y en el ámbito comunitario, este paso de la escalada se traduce en división de la comunidad.

## **Resolución de conflictos**

### **Resolver**

"Encontrar la solución a algo. Decidir"<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Diccionario de la Lengua Española LAROUSSE, Ediciones Larousse, S.A. de C.V. México. 1ra. Edición, 44ª. Reimpresión. Pág. 576.

## **Resolución**

"Acción y efecto de resolver. Determinación, audacia. Decisión de una autoridad judicial o gubernamental"<sup>11</sup>

"Resolución: sugiere acabar, terminar, "tapar" o eliminar algo. Da la idea de que lo principal es eliminar el conflicto para que, una vez eliminado o resuelto, éste no vuelva a surgir. En la medida en que el enfoque de resolución de conflictos se limita a buscar salidas para el contenido de éstos, las soluciones tienden a ser más concretas y tienden a limitarse a corto plazo".<sup>12</sup>

## **Solución**

"Acción y efecto de disolver. Acción y efecto de solucionar. Modo de resolver una dificultad. Desenlace".<sup>13</sup>

## **Transformación**

"Este término está orientado al proceso y no solamente hacia resolver el final de una determinada crisis. En este caso, las acciones están dirigidas a lo profundo del conflicto, como lo estructural, lo cultural y las relaciones de largo plazo".<sup>14</sup>

"Transformación sugiere la idea de cambio o evolución. Quiérase o no, los conflictos siempre van a producir cambios, es decir, tienen el potencial de generar cambios a distintos niveles: personal, relacional, grupal, estructural y cultural".<sup>15</sup>

La perspectiva que presenta la transformación de conflicto es que considera que los problemas también pueden ser una oportunidad, y propone la posibilidad de aprovechar el conflicto para construir algo diferente.

El enfoque de transformación de conflicto propone trabajar no sólo a nivel del contenido, sino también al nivel de las relaciones, en donde a menudo está la clave para que las soluciones sean más duraderas y sostenibles. Transformación entonces es un enfoque de mediano y de largo plazo.

---

<sup>11</sup> **Diccionario de la Lengua Española LAROUSSE**, Ediciones Larousse, S.A. de C.V. México. 1ra. Edición, 44<sup>a</sup>. Reimpresión. Pág. 576.

<sup>12</sup> OEA- PROPAZ, Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. **Análisis y transformación de conflictos**. Guatemala 2002. Pág. 41.

<sup>13</sup> **Diccionario de la Lengua Española LAROUSSE**, Ediciones Larousse, S.A. de C.V. México. 1ra. Edición, 44<sup>a</sup>. Reimpresión. Pág. 616

<sup>14</sup> Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG, **Guía sobre la transformación de conflictos**. Guatemala, 2001. Pág. 15

<sup>15</sup> OEA- PROPAZ, Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. **Análisis y transformación de conflictos**. Guatemala 2002. Pág. 41.

## Organización

"Acción y efecto de organizar y organizarse. Manera en que algo está organizado. Asociación constituida para determinado fin".<sup>16</sup>

La organización es un conjunto de personas que, sobre la base de normas y principios se une con un fin e intereses determinados.

Y se cuenta con diferentes tipos de organización como lo son: Organizaciones políticas, populares, estatales, etc. Y que así mismo se estructuran, se conforman por niveles en lo local, regional o nacional.

**La organización social:** Según la antropología clásica "la organización social es un efecto directo de la evolución de la humanidad y de la diversidad de estructuras que ésta genera para la obtención y satisfacción de sus necesidades básicas. La familia, como forma de organización primaria, es, dentro del análisis antropológico, el primer escalón de una serie continua de formas de socialización que tienen como finalidad congregarse al hombre en torno a intereses comunes"<sup>17</sup>

De ésta manera se conforman formas especializadas de organización tales como: Los clanes, los cuales luego fueron evolucionando hacia lo que se ha denominado grupo local.

Pero es importante señalar que la generalización antropológica ubica el tema de la organización dentro de un tipo especial de colectivización que, está sobre determinado por la evolución y crecimiento de las formas de socialización, aún no repara en modalidades o mecanismos de organización que ocurren en la práctica de las sociedades "reales". El concepto de organización, en este caso, supone una estructura amplia y compleja a otras tantas estructuras, subestructuras o modalidades de conjunción social que se designan adelante como organizaciones sociales, pero que la teoría no alcanza a explicitar.

Otro concepto importante a tomar en cuenta es la organización social. Según la sociología clásica dice que " la sociología sugiere, guardando paralelismo con la visión antropológica y la económica, que el abordaje del fenómeno organizacional da preferencia a una perspectiva a nivel macro de la organización social".<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Diccionario de la Lengua Española LAROUSSE, Ediciones Larousse, S.A. de C.V. México. 1ra. Edición, 44ª. Reimpresión. Pág. 474.

<sup>17</sup> AVANCSO. Textos para Debate No. 14: Las organizaciones sociales en Guatemala. 1997. Pág. 1-3

<sup>18</sup> Idem.

## **Organizaciones de mujeres**

Estas formas de expresión como lo son las organizaciones femeninas, surgen para mejorar la situación, condición y posición de las mujeres en una sociedad, y así mismo se suma a los esfuerzos de otras instancias sociales para trabajar por un bien común como ciudadanos y ciudadanas.

## **Conflictos dentro de las organizaciones de mujeres**

Las organizaciones de mujeres tienen la especificidad de realizar incidencia política dirigida a la transformación de la sociedad en su conjunto y al Estado. Aunado a esta se encuentra un accionar que se ha identificado como "activismo cotidiano" el cual ha vulnerado a lo interno de las organizaciones. Otro factor importante a tomar en cuenta es el actual proceso de subsistencia en la cual se ven sumergidas las organizaciones para poder realizar su quehacer institucional. Que se manifiesta en recortes presupuestarios, desempleo, despidos, conflictos dentro de las Juntas Directivas, socias, empleadas y/o empleados, problemas de relacionamiento interpersonal y grupal entre otros.

## **Métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos**

Existen cinco procedimientos generales para la resolución de conflictos sociales, los cuales se consideran alternativos porque contribuyen a solucionar disputas entre personas, sin necesidad de acudir a los tribunales de justicia, pero es importante enfatizar que no por ello se veda el derecho a los ciudadanos y ciudadanas de utilizar los mismos cuando sea necesario o en caso de que no se llegue por estos medios a algún acuerdo entre ambas partes.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que estos métodos o modelos alternativos tienen un enfoque netamente jurídico. Como a continuación se evidenciará:

### **La negociación**

"Es un proceso que les ofrece a las partes interesadas la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo".<sup>19</sup>

Existen varios tipos de negociación dentro de los que destaca la clasificación en dos grandes grupos, según el nivel de autonomía de las partes: negociaciones directas y asistidas.

---

<sup>19</sup> Thomar R. Colosi y Arthur Eliot Berkeley, *Negociaciones colectiva: el arte de conciliar intereses*, Editorial Limusa, México, 1991, Pág. 15.

- **Negociación directa**

Es un proceso que tiene lugar entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros.

La negociación es un proceso que da prioridad al protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco privado.

Hay varios modelos de negociación; es decir, modos específicos que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Por ejemplo:

- a) Ganar a toda Costa (H. Cohen)
- b) Ganar - perder
- c) Negociar sin ceder (R. Fisher y W. Ury)
- d) Negociación eficaz (D. Seltz y A. Modica)
- e) Modelo de las ocho fases (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan)
- f) Ganar – Ganar (F. Jandt y P. Gillette)
- g) Negociación efectiva (Huthwaite Research Group)
- h) Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen)
- i) Modelo Cooperativo (G: Nierenberg)
- j) Negociación sistémica (M. Schilling)

- **Negociación asistida**

"La negociación asistida no es más que un esfuerzo para encontrar la solución de un conflicto mediante el apoyo de uno o más terceros, ajenos al problema. Existen también varias formas de asistir una negociación como a continuación se mencionan las más comunes"<sup>20</sup> :

- a) **Arbitraje**

En la mediación las partes conservan el control de la controversia, sin delegar el poder de la toma de decisiones en el mediador. Cualquier resultado que se logre, tiene su origen en la voluntad de las partes.

En el arbitraje, el resultado del proceso deriva del árbitro, quien resuelve según las normas de aplicación al caso concreto. En este caso, existe un tercero que decide, por lo que el proceso se desarrolló en un marco de ganador - perdedor.

El arbitraje es un juicio privado en el cual el control lo tiene el Tercero.

---

<sup>20</sup> Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala - INTRAPAZ. **Prácticas de mediación en Guatemala. Un estudio diagnóstico sobre experiencias institucionales y tradicionales.** Colección Ciencia Política No. 5. Marzo, 2004. Pág. 15

## **b) Mediación**

La mediación es una negociación asistida una técnica muy amplia, que consiste en la intervención de un tercero (un individuo, un equipo, etc.) que facilita el logro de acuerdos en torno a un conflicto.

El Tercero (mediador) tiene que entablar una relación con las partes en conflicto para conocer el problema, escuchar, analizar, comprender y crear un marco en el que se va a tratar ese conflicto.

En toda mediación tiene que haber un contacto directo con las partes involucradas. Cuando se ha percibido cuál es la situación, el mediador tiene que situarse, entender en qué consiste exactamente el conflicto.

## **c) Conciliación**

Es un mecanismo mediante el cual las partes buscan, por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial, la resolución de su disputa.

Se diferencia de la mediación en que, a través de la conciliación, se puede llegar a acuerdos mediante una transacción, que consiste en una renuncia recíproca de derechos.

La conciliación puede ser considerada como una fase previa necesaria en un proceso de negociación en donde las partes se encuentran en una oposición abierta y hostil.

## **d) Asistencia a las partes mediante la intervención en crisis**

Otra práctica con la que frecuentemente se confunde la mediación es la intervención en crisis. Esta práctica se caracteriza también por la intervención de terceros, generalmente expertos en un tema (derechos humanos, seguridad, con autoridad médica, jurídica, psicológica, psiquiátrica, religiosa, etc.) en situaciones en que se pone en riesgo la vida e integridad de una o varias personas dentro de un conflicto o una situación en riesgo.

## **El forcejeo**

" El forcejeo, que puede adoptar la forma de combate físico (como las guerras o las huelgas), de guerras de palabras (grito y ofensas), de competencia política (búsqueda de alianzas), o una búsqueda ilícita y violenta de ventajas unilaterales (robos o violaciones)".<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Zepeda, Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional. Capítulo 11: Solución de Conflictos* Addison Wesley Longman de México S.A. de C.V. México, 1999. Pág. 139.

## **Análisis de experiencias metodológicas sobre procesos alternativos para la resolución de conflictos que hasta el momento se han venido utilizando en Guatemala.**

En Guatemala existen tres experiencias realizadas por organizaciones que se han dedicado a realizar procesos de sistematización y socialización de la experiencia en la resolución y/o transformación de conflictos sociales en el periodo comprendido del año 2000 al 2004 como lo son: Programa Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz OEA - PROPAZ; Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala - ODHAG y la Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. A través del Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala - INTRAPAZ.

En el año 2000, **OEA - PROPAZ**, recopila las reflexiones particulares sobre el trabajo del área zonal, que en diversas localidades del país, específicamente Ixcán - Quiché; Sayaxché - Petén y Rabinal - Baja Verapaz se trabajó juntamente con autoridades locales, técnicos de instituciones y líderes comunitarios. La labor de la **OEA - PROPAZ** en estos tres municipios fue abordar, desde diversas perspectivas aquellas que ha requerido el contexto particular, el trabajo en pro de la construcción de la Paz.

Los documentos titulados **Un camino hacia la tolerancia y la reconciliación comunitaria (Tomo I) y Un camino hacia la tolerancia y la reconciliación comunitaria (Tomo II) - Herramientas técnicas-** recogen las reflexiones iniciales del trabajo realizado por parte de dicho programa. El trabajo se enfocó en la creación de condiciones para la tolerancia y la reconciliación comunitaria, en el Municipio de Ixcán, porque dicho municipio fue uno de los más golpeados durante el conflicto armado que por más de tres décadas afectó profundamente a la nación guatemalteca.

En el 2001 la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala - **ODHAG** - realizó un Foro sobre la Transformación de Conflictos titulado: "Un horizonte para la reconciliación, el desarrollo y la Paz".

"El propósito de realizar dicha actividad tiene la necesidad de crear espacios de apoyo dentro de la Sociedad Civil para el abordaje de la conflictividad social y por el otro que el apoyo en Redes facilita la transformación y resolución de los conflictos estructurales y de cotidianidad social".<sup>22</sup>

El producto de dicha actividad fue la realización de la memoria del Foro en la cual se recopilan las siete experiencias institucionales sobre la resolución de conflictos sociales realizados por:

1. Centro de mediación del Organismo Judicial
2. CONTIERRA: Resolución de Conflictos de Tierra

---

<sup>22</sup> Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala - ODHAG. Memoria del Foro La Transformación de conflictos: Un horizonte para la reconciliación, el desarrollo y la paz. Guatemala, octubre. 2001 Pág. 6



3. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala: Transformación de Conflictos
4. Procuraduría de los Derechos Humanos: Transformación de conflictos
5. Ministerio de Trabajo y previsión Social: Resolución de Conflictos Laborales
6. MINUGUA: Mediación de Conflictos
7. Fundación Casa de Reconciliación: La mediación para el Retorno de los Refugiados de Guatemala en México.

Y la más reciente (2004) fue realizada por **INTRAPAZ** a través de una investigación sobre **Prácticas de mediación en Guatemala**, Un estudio diagnóstico sobre experiencias institucionales y tradicionales.

La estructura de la investigación destaca el marco conceptual y la aplicación sobre la metodología utilizada, el diagnóstico de las prácticas de mediación, haciendo énfasis en los aspectos metodológicos. Se destaca la intervención de terceros en conflictos basados en el Derecho Maya. Y por último, se identifican los principales criterios de calidad de la mediación que permiten identificar las prácticas destacadas.

Las poblaciones estudiadas fueron Instituciones del Estado, Instituciones Religiosas, Organizaciones No gubernamentales, Bufetes Populares de las Universidades de San Carlos y Rafael Landívar y otras organizaciones de la Sociedad Civil

Entre las limitaciones encontradas para la práctica de Mediación en Guatemala están las siguientes:

- La mediación es utilizada para resolver conflictos sociales (macro), tiene muchas ventajas y utilidad. Pero tiene escasa divulgación, su uso tiene poca aplicación y el Estado no la ejerce como política institucional.
- Para el caso de Guatemala, donde los métodos alternativos de resolución de conflictos se dejan de usar privilegiando a cambio la violencia, el uso excesivo de la fuerza, el abuso sistemático a los derechos humanos o los mecanismos judiciales.
- El ejercicio y aplicación de la mediación se considera un método alternativo, por lo que su práctica se convierte en una opción de segundo orden, en lugar de ser utilizada como ruta principal.

Dentro del análisis realizado se encontró que el denominador común en las experiencias estudiadas es el uso del método de la mediación para la resolución de conflictos sociales. O sea, que el espectro de trabajo se centra en el conflicto en el ámbito social.

## **Experiencia de trabajo realizada por parte de la Investigadora con organizaciones de mujeres y con jóvenes**

### **Miembra y/o socia de una organización de mujeres**

Desde el enfoque como psicóloga, el primordial propósito fue buscar apoyo de terceras personas para resolver conflictos de relaciones interpersonales, por lo que se habló con profesionales de la salud mental, como psicólogas y psiquiatras, en primera instancia. En un segundo momento se realizó un proceso de acompañamiento grupal. Por el tipo de trabajo que se estaba realizando en ese momento (atención integral en violencia contra la mujer) y que el equipo de trabajo se estaba saturando emocionalmente y no aportaba el apoyo necesario para lograr el equilibrio; se efectuó el proceso grupal en la cual se trabajó con enfoque alternativo como fue la Bioenergética, con la ayuda de una profesional mexicana, en el campo de la Psicología. Este proceso motivó a realizar acciones de seguimiento interno, como recibir clases de yoga y elaborar tareas individuales por parte de cada una de las compañeras, así como el iniciar el proceso de terapia para la salud mental.

Sin embargo, dicho proceso fue debilitándose debido a los siguientes aspectos: El proceso se fue haciendo menos frecuente, falta de voluntad política e institucional para conseguir los recursos necesarios, inestabilidad financiera, rotación de personal y poca voluntad personal como política de seguir profundizando en este campo. Que en su conjunto fue la falta de visión por parte de la conducción de la misma en cuanto a la importancia del fortalecimiento institucional.

### **Consultora independiente (Psicóloga, Facilitadora y Capacitadora)**

En el campo de la salud mental y con una formación multidisciplinaria, se tienen las siguientes experiencias de trabajo realizadas hasta el momento:

**Apoyo y atención en crisis a mujeres**, a título individual, que están dentro de organizaciones femeninas. Acciones realizadas alternativamente. Esto quiere decir en espacios confortables y con una temporalidad de una a dos horas, de dos a tres veces por mes.

**A solicitud de miembras de organizaciones de mujeres** para elaborar un Plan de Formación y Sensibilización en la resolución de conflictos. La característica en esta experiencia es que no se había tenido apoyo con anterioridad de ninguna índole. Lamentablemente por falta de recursos económicos no se llevó a cabo.

**Una actividad de contención** el propósito de abordar un problema específico con un grupo de jóvenes becarios. La manera de abordarlo fue generar un espacio de sensibilización que permitiera a los jóvenes tener una nueva manera de ver actuar y sentir para lograr una transformación de valores individuales y colectivos.

Los aspectos que se abordaron fueron un auto examen; análisis del problema, para obtener la propuesta colectiva ante el problema presentado.

## **Acompañamiento a procesos iniciados en organizaciones de mujeres.**

Y como un proceso preventivo se trabajó con la siguiente Propuesta:

- a) Se inicia la actividad dando la bienvenida al grupo y a la Facilitadora de la actividad.
- b) Conocer cuales eran las expectativas de las participantes en este proceso.
- c) Por su parte la Facilitadora explícita la importancia de estos procesos, conocer las " reglas del juego" para generar un espacio de respeto, tolerancia y dinamismo. Esta se realiza con lluvia de ideas por parte de las participantes.
- d) La estructura del contenido de la Propuesta del trabajo consiste en los siguientes aspectos:
  - Organización y funcionamiento
  - Análisis dinámico
  - ¿Por qué esta situación es como es?
  - ¿Qué va hacer?

Las **hipótesis** de la investigación fueron las siguientes:

- En las organizaciones de mujeres se presentan conflictos por la falta de un normativo administrativo o bien de procesos alternativos para solucionar los problemas y/o conflictos.
- Existen métodos alternativos de solución y/o resolución de problemas y conflictos con un enfoque jurídico y no desde un enfoque psicológico alternativo para las mujeres.

Y las **variables e indicadores** que fueron el hilo conductor de la investigación de campo fueron las siguientes:

### **Hipótesis de Trabajo y Operacional**

Para Objetivo específico No. 1

89 organizaciones sociales (sociedad Civil, Estado y Organismos Internacionales) utilizan los medios alternativos para la resolución y transformación de conflictos sociales desde hace diez años.

Para Objetivo específico No. 2

Familiarizarse con la experiencia de 11 organizaciones de mujeres del área metropolitana en la resolución de conflictos para identificar logros, limitaciones para extraer nuevos aprendizajes.

Para Objetivo específico No. 3

Extraer un nuevo aprendizaje de 11 organizaciones de mujeres en un taller de un día en la ciudad capital que puede ser integrado y replicado en la formulación y diseño de un manual para la resolución de conflictos.

## **Definición Conceptual y Operacional de las Variables**

Para Objetivo específico No. 1

- Variable independiente  
Falta de capacidad organizacional para la resolución de conflictos dentro de las organizaciones de mujeres
- Variable dependiente  
Actualmente no se cuenta con instrumentos adecuados para la resolución de conflictos específicamente para las organizaciones de mujeres.

Para Objetivo específico No. 2

- Variable independiente  
Las organizaciones de mujeres son parte del movimiento social en Guatemala.
- Variable dependiente  
Existe influencia de las experiencias pasadas en la actual crisis dentro de las organizaciones de mujeres.

Para Objetivo específico No. 3

- Variable independiente  
Existen herramientas para la resolución y/o transformación de conflictos para el ámbito social.
- Variable dependiente  
Conocer el denominador común de las propuestas metodológicas actuales para la resolución y/o transformación de conflictos sociales.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

El propósito de la investigación fue " Analizar la importancia de la resolución de conflicto en las organizaciones de mujeres del área metropolitana a través de un análisis de las experiencias metodológicas sobre procesos alternativos para la resolución de conflictos que hasta el momento se han venido utilizando. Así como el conocer las experiencias de las organizaciones de mujeres en el tema de la resolución de conflictos. Con la finalidad de poder elaborar un diseño de un manual para la resolución de conflictos dirigido específicamente a las organizaciones de mujeres"<sup>23</sup>.

Para la realización de la presente investigación se aplicaron los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación aplicada, la cual parte de una base teórica y la aplicación en la solución de los problemas actuales.

El Proceso de investigación se desarrolló en dos ámbitos: La Investigación de gabinete e investigación de campo:

En la Investigación de Gabinete se realizaron las siguientes actividades:

- Planificación de la investigación
- Elaboración del diseño de investigación
- Recopilación de fuentes primarias y secundarias
- Sistematización de los resultados
- Análisis e interpretación de la información
- Elaboración del Informe Final

#### Investigación de Campo

En la selección de la muestra para realizar la investigación en un primer momento se elaboró un directorio de 22 organizaciones de mujeres, el segundo momento fue realizar una depuración de las mismas, de las cuales se seleccionaron únicamente 11 organizaciones de mujeres para entrevistar, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Que tuvieran alguna experiencia en el tema
- Que hubieran buscado apoyo para la resolución de conflictos
- Y que la investigadora hubiese facilitado algún proceso con estas organizaciones.

---

<sup>23</sup> Objetivos planteados por parte de la Investigadora para realizar la presente Investigación.

**Cuadro No.1**  
**Organizaciones Entrevistadas**

<b>No.</b>	<b>Nombre de la Organización Entrevistada</b>
1	Red de Mujeres construyendo la Paz - REMUPAZ
2	Tierra Viva
3	Centro de Capacitación para la Trabajadora de Casa Particular CENTRACAP
4	Centro de Investigación y Capacitación para la Mujer - CICAM
5	Asociación PROMUJER
6	Red ínter partidaria de mujeres
7	Programa de Derechos de la Mujer - CALDH
8	Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas - UNAMG
9	Asociación Grupo por la Equidad de las Mujeres - GEMAS
10	Colectivo de mujeres Nuestra Voz
11	Asociación de mujeres en Solidaridad - AMES

El proceso investigativo permitió recabar la información requerida a través de una entrevista estructurada, realizada a 11 organizaciones de mujeres sobre la base de tres criterios: Que tuvieran alguna experiencia en el tema; que hubiesen buscado apoyo para la resolución de conflictos y que la investigadora hubiese facilitado algún proceso con estas organizaciones. Dicha entrevista fue respondida por mujeres representantes de las organizaciones seleccionadas, quienes desempeñan cargos de Dirección, Presidenta de la Junta Directiva, Representante legal, Directora Ejecutiva y Coordinadora de programa, entre otros. De acuerdo con los objetivos planteados se estructuraron 5 apartados:

- Aspectos de identificación de la persona entrevistada referido a nombre completo, cargo dentro de la organización, área de trabajo, edad y nivel académico
- Aspectos generales de la organización, como conocer el tipo de organización, estructura, fecha de creación, ejes de trabajo y quienes forman parte de su recurso humano.
- Experiencia en la resolución de conflictos para obtener el conocimiento sobre el mismo, tipos de conflictos, las causas y sus efectos, y por último, las acciones realizadas por las organizaciones.
- Lecciones aprendidas del proceso de resolución de conflictos y su importancia.
- Aspectos que se podrían incluir en un diseño para elaborar un Manual para la resolución de conflictos, específicamente para organizaciones de mujeres.

La duración de las entrevistas realizadas, fue de un promedio de dos horas, el cual se considera adecuado para recopilar información valiosa para el análisis.

### **Técnicas**

- Análisis de documentos y material Hemerográfico.
- Elaboración de fichas bibliográficas y de resumen, para recopilar la información de las fuentes secundarias, para la construcción del marco teórico conceptual y de fundamentación de la propuesta metodológica, así como las conclusiones y recomendaciones.
- Observación
- Visitas Institucionales
- Entrevistas estructuradas

### **Instrumentos**

- Boleta de entrevista
- Listado de Organizaciones de Mujeres
- Control de Citas para la entrevista

El enfoque de la presente investigación tiende a ser más cualitativo que cuantitativo. En el cual se hizo indispensable utilizar la estadística descriptiva para resumir la información, ordenar, clasificar y tabular adecuadamente los datos obtenidos a través de la entrevista estructura.

Los primeros dos objetivos planteados se cumplieron a cabalidad, no así el tercero de los mismos, el cual tuvo que ser modificado debido a la falta de información sistematizada por parte de las organizaciones de mujeres en cuanto a los procesos de resolución de conflictos realizados. Por lo cual se optó por elaborar un contenido básico el cual se recomienda a la hora de generar un proceso de transformación de conflictos dirigido a organizaciones de mujeres, está conformado por cuatro elementos: La sociedad, la organización, las mujeres y la transformación de conflictos. Los cuales fueron desarrollados por la investigadora como un aporte a la construcción de nuevos conocimientos en el tema de la resolución de conflictos específicamente dirigidos a organizaciones de mujeres.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La investigación que se presenta a continuación se realizó en el área metropolitana de Guatemala. La misma fue dirigida a once organizaciones de mujeres quienes tienen una gran trayectoria dentro del movimiento de mujeres y feminista en nuestro país.

La compilación de la información fue realizada a través de una entrevista estructurada que consta de cinco apartados los que fueron respondidos por 11 mujeres representantes de la organización, y desempeñan cargos de dirección, presidenta de la Junta Directiva, Representante legal, Directora Ejecutiva y Coordinadora del programa entre otras.

El objetivo principal de este capítulo, es dar a conocer los resultados que se obtuvieron durante el proceso de dichas entrevistas.

El trabajo de campo permitió establecer que, efectivamente dentro de las organizaciones de mujeres existen conflictos debido a la falta de un normativo administrativo o bien de políticas institucionales enmarcadas en procesos alternativos para la transformación de conflictos. Ya que las mismas permiten resolver los conflictos y mejor aún prevenirlos en el interior de la organización, es decir, que al realizar acciones de prevención y abordaje de los mismos permite que penetre el oxígeno que ayuda a la desintoxicación para que pueda seguir viviendo, en este caso continúen las organizaciones de mujeres.

La debilidad encontrada dentro de las organizaciones de mujeres se percibe como la dicotomía que se vive dentro de las organizaciones de mujeres, en las cuales utilizan la figura jurídica para su quehacer político y técnico, pero con la gran debilidad en lo funcional, por lo que actualmente las organizaciones entrevistadas han venido desarrollando diversos procesos de fortalecimiento institucional, el cual les permitirá potencializar su trabajo político.

Así mismo, se pudo comprobar que los métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos actualmente utilizados por organizaciones gubernamentales como organizaciones de la sociedad civil, están enmarcados en el campo jurídico, esto se debe a la tipología de conflictos sociales que se abordan entre los cuales predominan los siguientes: conflicto étnico, conflictos de tierras y conflictos estructurales.



El método de la mediación de conflicto es el más utilizado en nuestro país, porque agiliza la solución de un problema y/o conflicto a corto plazo, ya sea un conflicto que se presenta dentro de una comunidad o bien entre dos personas sin necesidad de acudir a los Tribunales de Justicia. El uso de dicho método se debe a tres aspectos: Permite minimizar la afluencia de la población en dichas instancias; actualmente se está generando un proceso de reingeniería para potencializar las capacidades institucionales. Y por último se debe a la falta y al no acceso a la justicia por parte de la población dentro de las comunidades, y si las mismas existen, no cuenta con personal ni recursos para su buen funcionamiento. Dicho contexto se complica por la carencia de traductores dentro de estas instancias que permita dar calidad de atención.

Se constató la ausencia del enfoque y modelo psicológico dentro del análisis teórico realizado y en el trabajo de campo no se tuvo acceso a las propuestas metodológicas de resolución de conflictos realizados por parte de las consultoras externas. Tomando esto último como una debilidad en la sistematización del trabajo en las organizaciones de mujeres.

En base a las aportaciones brindadas por las entrevistadas, la investigadora consideró necesario realizar una reflexión en cuanto al perfil de las personas (profesionales o no); de sus capacidades y habilidades para resolver los conflictos. De la falta de recurso humano capacitado, en este caso de la especialización que se debiera tener en el campo de la psicología; a la falta y al limitado acceso a los servicios de salud mental a nivel nacional, y del prejuicio (solo los que están locos van con psicólogo/a y psiquiatra) a utilizar dicho servicio por parte de la población en general.

Para esto se hace necesario crear una estrategia para promocionar la salud mental y crear procesos alternativos en este campo, para obtener la habilidad en la transformación de conflictos, la que no necesariamente debería adquirirse mediante el estudio académico de materias relevantes, tales como Psicología, Sociología, Medicina o Derecho. Esto no significa que un conocimiento adecuado de estas materias no sea importante, o para algunos profesionales, esencial, sino que al menos hayan alcanzado también el dominio de la habilidad, la que requiere de un proceso de retroalimentación a largo plazo

Otra razón, quizá la más seria por lo que implica, es que pocos psicólogos y psicólogas han recibido algún tipo de entrenamiento en esos aspectos. Expertos en el comportamiento humano han advertido que la gente casi nunca aborda un problema sistemáticamente, a menos que haya sido entrenada para hacerlo así. Por lo tanto, se necesita adquirir habilidades y esto lleva tiempo y práctica.

## **Análisis de las organizaciones de mujeres**

En Guatemala las mujeres han jugado un rol protagónico en la lucha y defensa de sus derechos humanos. El resultado de este proceso es que hoy por hoy existan diversas organizaciones de mujeres en el área metropolitana y rural.

El origen de las organizaciones sociales ha estado influenciado por la falta de respuesta del Estado guatemalteco en la satisfacción de las necesidades básicas de la población en general. Estas organizaciones durante la guerra interna, asumieron la responsabilidad de brindar a la población en la medida de la posible respuesta a sus demandas en diferentes partes del país. Las cuales han pasado por diferentes situaciones debido al contexto sociopolítico y a las tendencias de la cooperación internacional, quienes en un determinado momento han conducido las líneas de acción de organizaciones sociales. Para las organizaciones de mujeres se ha tratado de negociar su autonomía en cuando a su quehacer institucional.

Así mismo se experimentó un proceso de institucionalización, el cual generó formas de colectivización como las siguientes:

**Cuadro No. 2**  
**Formas de colectivización de las organizaciones de mujeres**

<b>TIPO</b>	<b>FORMAS</b>
a) Organizaciones de primer grado, es decir organizaciones de Mujeres en lo individual.	- Asociaciones civiles - Comités - Fundaciones - Cooperativas - Organizaciones políticas
b) Organizaciones de segundo grado que son 2 ó 3 organizaciones individuales que se unen por un fin común y por un tiempo determinado.	- Federaciones - Uniones - Coordinadoras - Asambleas
c) Organizaciones de tercer grado	Las cuales se conforman en redes, coordinadoras con procesos coyunturales o bien de largo plazo.

Para la presente investigación se hizo énfasis en las organizaciones de primer grado, es decir, organizaciones individuales de mujeres las cuales se identifican como organizaciones no gubernamentales y/o asociaciones. Los cuales se pueden definir como grupo o asociación sin fines de lucro constituida fuera de las estructuras políticas institucionalizadas para alcanzar determinados objetivos sociales o servir a intereses de determinados sectores sociales y han realizado un proceso de fortalecimiento institucional en el cual se ha construido su visión, misión, los objetivos, las estrategias para lograr cumplir con los mismos y sobre todo, su campo de intervención.

Para su constitución (personería jurídica) se dan dos modalidades, la formal, en la cual se realiza un proceso legal y la funcional, que se refiere al conjunto de relaciones sociales que se establecen, a la forma organizativa que adquiere ese conjunto de relaciones, a los criterios generales y acuerdos colectivos que orientan la dinámica y el funcionamiento institucional. Esto ha recibido una gran influencia de la Ciencia de la Administración en organizaciones y corporaciones con fines de lucro. Para el buen funcionamiento se establece la estructura jerárquica. Otro aspecto dentro de este ámbito es la composición grupal, que incluye a las personas, en este caso, a las mujeres, el lugar de cada persona dentro de la organización en la cual se dividen en fundadoras, socias y empleadas, y en un momento determinado se les invita a ser parte de la organización como miembros activas.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas utilizan la estructura formal la cual responde a lo establecido jurídicamente, es decir, ONG'S y/o asociaciones que cuentan con personería jurídica, sin fines de lucro, es decir que su accionar institucional está dirigido a brindar servicios encaminados a la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres, a través de la gestión y ejecución de proyectos a corto plazo. Otra modalidad es la alianza estratégica con otras organizaciones para la implementación de un proyecto o programa con una temporalidad mínima y no mayor de tres años. Ambos procesos implican que alguna o varias de sus integrantes sean trabajadoras dentro de la ejecución del mismo, y su ingreso económico se describe como honorarios profesionales o servicios técnicos, y no como salario, esto se debe a que no se trabaja como una empresa privada, por lo que no se contempla dentro de los presupuestos elaborados, ningún tipo de prestaciones laborales.

También es ilustrativo que dentro de las once organizaciones entrevistadas está la condición jurídica, que requiere de un modelo organizativo o de estructura para su constitución, o sea, los estatutos de la organización que tienen la característica de ser una estructura jerárquica como a continuación se describe: Se cuenta con una Asamblea General, la cual se constituye a partir de la participación de todas las mujeres (socias, fundadoras y trabajadoras), que es la máxima autoridad dentro de la organización y ésta es convocada una vez al año; si fuera necesario se puede realizar una reunión extraordinaria. Luego se realiza la elección de una Junta Directiva, cuyas funciones son acatar las decisiones de la Asamblea, tomar decisiones estratégicas y operacionalizar las actividades de la organización. Junto a este modelo, algunas organizaciones han establecido otras figuras como Dirección (los cuales en un mínimo porcentaje cuentan con un Consejo Asesor), Coordinaciones de

proyecto y/o programas, Administración y Financiero y Programas y proyectos (en donde se encuentra el equipo técnico) para obtener un mejor desempeño de sus actividades.

Dentro de las entrevistadas, un grupo significativo de estas organizaciones se asume como organización feminista.

Si bien, para la constitución de las organizaciones se toma el marco jurídico para obtener su personería jurídica, en el proceso de la investigación, se evidencia que existe una práctica por parte de las mismas en generar modalidades alternativas de funcionamiento. Esto permite generar nuevas estructuras en organizaciones de manera horizontal, más inclusiva y participativa dentro de la organización y no jerárquica, como tradicionalmente es utilizado en organizaciones lucrativas. Esta experiencia, por ser incipiente, genera la necesidad de contar con un acompañamiento o bien tener un proceso de fortalecimiento institucional para que el mismo sea a largo plazo.

Un dato interesante se refiere a su trayectoria. Para ésto se tomó como referencia el año de fundación proporcionado por las once organizaciones.

**Tabla. 1**  
**Trayectoria de las organizaciones de mujeres**

<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>	<b>NO. DE ORGANIZACIONES</b>
2002 - 2004	1-5 años	2
1997 - 2004	6-10 años	5
1988 - 2004	11-16 años	4

En el cuadro anterior se ilustra que las organizaciones de mujeres tuvieron auge en la década de los años noventa. Al cual se le puede atribuir, en alguna medida, al proceso de la firma de los Acuerdos de Paz, en donde se establece una normativa para la participación y organización de las y los ciudadanos guatemaltecos como agentes de cambio y desarrollo en nuestro país. Sin embargo, para el nuevo milenio ese ritmo ha declinado en los últimos cuatro años.

Para conocer el logro del cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales de las organizaciones de mujeres, se indagó acerca de los ejes y programas de trabajo. Los datos obtenidos se subdividieron en Ejes temáticos y Líneas programáticas como a continuación se ilustra:

### **Cuadro No. 3**

#### **Ejes temáticos y Líneas programáticas de las organizaciones de mujeres**

<b>EJES TEMÁTICOS</b>	<b>LÍNEAS PROGRAMÁTICAS</b>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación</li><li>- Capacitación</li><li>- Promoción</li><li>- Campañas de Sensibilización</li><li>- Investigación</li><li>- Educación Formal, No formal y técnica</li></ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Salud Sexual y Reproductiva</li><li>- Salud Integral</li></ul>
<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Laboral</li><li>- Economía alternativa</li></ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Violencia contra las mujeres</li><li>- La exclusión</li><li>- Contra el racismo y la discriminación</li><li>- El sexismo</li></ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participación</li><li>- Liderazgo</li><li>- Ciudadanía</li><li>- Incidencia</li><li>- Auditoría Social</li></ul>
<b>Justicia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reforma jurídica</li><li>- Acceso a la justicia</li><li>- Lucha contra la impunidad</li></ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fortalecimiento institucional</li><li>- Autonomía</li><li>- Relacionamiento político</li></ul>

En términos generales, el quehacer de las organizaciones de mujeres tiene como propósito la promoción y defensa de los derechos humanos de éstas, con la finalidad de aportar a la transformación de la actual condición de subordinación y discriminación de las mujeres y construir nuevas relaciones de género en equidad. Es así como dentro de sus ejes de trabajo se contemplan los derechos económicos, políticos, sociales y culturales

Para las organizaciones de mujeres se considera de vital importancia los tres últimos ejes temáticos, o sea, lo político, jurídico y la organización como pilares de su quehacer institucional y que éstos a su vez contribuyan a transformar el actual rol de las mujeres en la sociedad guatemalteca.

## Conocimiento en la resolución de conflictos por parte de las Organizaciones de Mujeres

El conflicto desde la perspectiva de las organizaciones de mujeres se percibe como un problema no deseado entre dos o más personas, ya que origina un desequilibrio y desarmonía dentro de un grupo, no permitiendo realizar procesos de negociación para terminarlo. El cual está influido por las actitudes y aptitudes individuales de las propias mujeres adquiridos a través de su proceso de vida.

Sin embargo, no se niega que el conflicto es parte de la vida de los seres humanos, por lo tanto, es importante abordarlo, ya que generará nuevas formas de relacionamiento entre las personas, dándole así una visión positiva al conflicto, permitiendo la construcción del enfoque negativo a los conflictos y/o problemas como actualmente se están percibiendo, y que obstaculiza el desarrollo integral de los seres humanos en su conjunto.

Dentro de los conflictos que viven las organizaciones de mujeres se identificaron tres componentes interrelacionados: Lo cultural, la organización y lo personal.

**Cuadro No. 4**  
**Conflictos que se han vivido dentro de las organizaciones**

ÁMBITO	CONFLICTO
<b>Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Violencia</li><li>- Relaciones de poder</li><li>- Desconfianza</li><li>- Falta de identidad del movimiento de mujeres</li><li>- No existen buenos canales de comunicación</li></ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de identidad dentro de las organizaciones</li><li>- Inestabilidad laboral</li><li>- Rotación de puestos</li><li>- Problemas de coordinación</li><li>- Competencia desleal</li><li>- No se aprovechan las capacidades</li><li>- Problemas operativos</li><li>- Liderazgos</li><li>- Malas relaciones entre mujeres</li></ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Malas relaciones Interpersonales</li><li>- Diferencias personales</li><li>- Experiencias y formas de vida diferente (clase social, vida cotidiana, su trayectoria política)</li><li>- Competencia</li><li>- Stress</li><li>- Agresiones</li></ul>

Como puede observarse se tiene la priorización de los ámbitos y los tipos de conflictos que evidencian el efecto cascada que se vive dentro de las organizaciones de mujeres. Dicho contexto influye en la dinámica de la organización, la cultura y la relación entre las mujeres.

Teniendo diferentes aristas que los ocasionan, entre los cuales tenemos: los patrones socioculturales de nuestra idiosincrasia en Guatemala, la falta de conocimiento gerencial y administrativo de una organización tradicional, o bien por la decisión del grupo de no serlo, lo cual genera debilidades para el buen funcionamiento de la misma. Falta de políticas institucionales para la inducción, que provoca la falta de identificación con la organización y desinterés por parte de las mujeres. Dando como resultado que se perpetúen actitudes negativas en el ámbito interpersonal, grupal y en la organización

**Cuadro No. 5**  
**Causas y Efectos de los Conflictos en las Organizaciones de Mujeres**

<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN</b>
<p><b>La sociedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura violenta</li> <li>- El no diálogo</li> <li>- Ideologías</li> <li>- Valores</li> <li>- Ética</li> <li>- La socialización entre mujeres y hombres</li> <li>- Las experiencias de vida de cada una que tiene su propia particularidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reproducción del contexto externo a la cultura organizacional</li> <li>- Dificultad para realizar el trabajo en equipo</li> <li>- Centralización del poder</li> <li>- La salida o deserción de socias de la organización</li> <li>- Dentro del equipo o grupo existe la deslegitimización de los liderazgos femeninos</li> <li>- Rivalidades entre las mujeres</li> <li>- La mala comunicación</li> </ul>
<p><b>Lo Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formación en la casa</li> <li>- La preparación formal y no formal</li> <li>- La personalidad</li> <li>- El estatus social</li> <li>- La preeminencia del interés personal ante los intereses del colectivo</li> <li>- La revictimización</li> </ul>	

Tanto las causas como los efectos son el resultado de la sociedad patriarcal y de los mecanismos utilizados, tal es el caso del uso de la violencia como un medio para obtener un lugar y beneficios, o sea, **la ley de la selva**, sálvese quien pueda y quien se ponga enfrente se lo lleva por delante. Otro aspecto es la naturaleza organizativa tradicional (organizaciones con fines de lucro) que establecen que la estructura organizativa rígida y jerárquica es la más idónea. De las personas que tiene a su cargo la organización, de la manera en que se relacionan con las demás, de su liderazgo autoritario. De los procesos que viven un grupo, para las mujeres está cargado de la subjetividad femenina, falta de una identidad colectiva de las mujeres, y los diferentes roles que juega la mujer en el ámbito público y privado en la sociedad.

Las causas y los efectos de los conflictos exteriorizados por las organizaciones estudiadas tienen algunas coincidencias con el planteamiento del Doctor Mauricio Rodríguez en cuanto al origen y génesis de los conflictos. Siendo las coincidencias en cuanto a: la subjetividad, las fallas naturales de la comunicación interpersonal, las diferencia de carácter, la pretensión de igualar a los demás, que en el caso de las mujeres cobra mayor relevancia por su condición de subordinación y discriminación, la cual la empuja a demostrar sus capacidades y habilidades a un doscientos por ciento. Dando como resultado las separaciones y divisiones. Otro aspecto importante a tomar cuenta es la intimidad e interdependencia entre las mujeres. Que tienden a ser en un momento determinado relaciones simbióticas. Dando como resultado una gran carga emocional y que los conflictos cobren una mayor dimensión afectando enormemente en lo individual y en lo colectivo.

Las organizaciones de mujeres han realizado diversas acciones para la resolución de los conflictos, entre los cuales predominan dos modalidades, la individual y la colectiva que a su vez tienen características diferentes, pero que coinciden en el propósito de obtener un mejor resultado, que les permita mejorar el ambiente organizacional, cumplir con los objetivos y el trabajo planificado así como mejorar las relaciones humanas entre las mujeres.



### Cuadro No. 6

## **Acciones realizadas para la resolución de conflictos por las Organizaciones de Mujeres**

<b>MODALIDAD</b>	<b>ACCIONES REALIZADAS</b>
a) Individual, la cual tiene tres variantes que son asumidas y conducidas por la Organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunión entre dos personas Se promueve un espacio en el cual se reúnen dos personas, la del conflicto y una delegada de la organización para tratar de conocer el problema y prevenir que trascienda dentro de la organización.</li><li>• Convocar a una reunión de dos o tres personas. Esta acción es responsabilidad de la dirección general y/o ejecutiva para resolver el conflicto, tomando como punto de partida la normativa y reglamentos de la organización.</li><li>• Revisión de la ética y los valores Se convoca a una reunión que permite revisar la ética y los valores de la organización para motivar a la reflexión y renovar los mismos si un determinado caso no se ajusta a la dinámica de la misma.</li></ul>
b) La modalidad colectiva tiene tres variantes, de las cuales dos son asumidas por la propia organización y una tercera se realiza a través de apoyos externos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones de grupo, de trabajo y de directivos (as) Se convoca a una reunión a todas las mujeres que desempeñan diferentes cargos en la organización y se plantea la situación existente. El propósito de la misma es buscar alternativas de solución conjunta y aplicarlas. Este espacio puede ser propiciado durante las reuniones de trabajo mensual, como también en las reuniones de la Junta Directiva.</li><li>• Procesos de reflexión individual, grupal y colectiva Son espacios espontáneos o bien propiciados para dar a conocer la situación conflictiva que está sucediendo y buscar soluciones en las cuales todas tienen una tarea a cumplir en lo personal y para con el grupo.</li><li>• Talleres para la resolución de conflictos, esta variante se realizó debido a que el problema ya trascendió dentro de la organización y por el otro lado que se cuenta con apoyos externos (financiero y técnico) para realizar este tipo de actividades. Estos talleres tienen la modalidad de realizarse en un medio día, un día, dos días o bien de un proceso formal establecido en el cual puede llevarse un año. Todo depende del tipo de conflicto que exista y los mismos son facilitados por personas especializadas en el tema y ajenas a la organización, quienes presentan una propuesta metodológica del trabajo que se realizará.</li></ul>

Los puntos de partida para realizar estas acciones por parte de las organizaciones de mujeres para resolver los conflictos son diversos:

- Se consideró importante promover la reflexión y el diálogo para evitar la cultura de violencia dentro de la organización.
- Para tener orientación y apoyo que permitiera mejorar la situación dentro de la organización
- Conocer la raíz del conflicto y realizar acciones para resolverlo.
- Se basaron en la filosofía feminista para promover nuevas acciones para minimizar la cultura de violencia entre las mujeres.
- Las socias consideraban importante la organización, por lo cual se optó por buscar apoyo y solucionar el conflicto.
- Porque se pretende transformar la cultura violenta a través del ejemplo para otras organizaciones con las cuales se trabaja o se coordinan acciones.
- Para fortalecer las capacidades y habilidades de las mujeres dentro de la organización en cuanto a la transformación de conflictos
- De la iniciativa personal y colectiva para resolver los conflictos dentro de la organización para fortalecerla a través de procesos de evaluación, monitoreo y planificación, y por supuesto, de la implementación de procesos administrativos que logren mejorar las relaciones laborales e interpersonales entre las propias mujeres.

Dentro de las acciones de manera colectiva realizadas por parte de las entrevistadas, resalta en un gran porcentaje el apoyo externo, o sea, los talleres de resolución de conflictos, facilitados por mujeres con algún tipo de especialización en el tema de mujeres o bien de resolución de conflictos. El cual fue optado previamente agotados los medios internos en la organización, ya que no era posible continuar siendo juez y parte de un conflicto, porque generaba mucho desgaste personal y colectivo.

Fue así como se consideró la posibilidad de buscar el apoyo externo o bien de recibir el apoyo (técnico y financiero para realizarlo), a través de una persona o personas ajenas a la organización, que fueran objetivas para llevar a cabo el proceso, que promoviera un espacio para hablar y escuchar, pero sobre todo, brinde orientaciones y alternativas para la resolución del conflicto.

Este procedimiento utilizado para la resolución de conflictos por parte de las organizaciones de mujeres, tiene la característica de ser más empírico, lamentablemente no se tuvo la oportunidad de conocer a profundidad las metodologías utilizadas por las consultoras contratadas para este proceso, debido a la falta de sistematización de los procesos realizados por las mismas.

Por el otro lado también existe un mínimo porcentaje de organizaciones de mujeres que no utilizaron el apoyo externo para la resolución de sus conflictos, algunas se rigieron por la normativa administrativa establecida, ya que consideraban que esto lo podría resolver el conflicto. Otras por la falta de voluntad política por parte de algunas personas responsables de la organización, para accionar o bien darle seguimiento al proceso y por último que en alguna medida se consideró que los conflictos no obstaculizaban el trabajo de las mismas.

Y en comparación con los métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos utilizados hasta el momento por organizaciones sociales y estatales, se evidenció que éstos tienden a abordar más conflictos sociales y el enfoque es netamente jurídico; esto se debe a los tipos de problemas que se encuentran enmarcados en conflictos étnicos, conflictos de tierra y conflictos estructurales; en los cuales la modalidad más utilizada fue la mediación de conflictos.

### **Lecciones aprendidas por parte de las Organizaciones de Mujeres en el proceso de resolución de conflictos**

El aprendizaje que se obtuvo por parte de las organizaciones de mujeres, del proceso de los conflictos en el proceso de la resolución de los mismos, dentro de sus organizaciones fue: Tener una nueva visión positiva del conflicto hace necesario abordarlo y solucionarlo que negarlo. Ya que esto último es lo que provoca el caos interno que muchas veces se les va de las manos.

Por otro lado, es que a ciencia cierta nadie sabe cual será el resultado de la resolución del conflicto, por lo tanto se debe estar preparado en lo individual (profesional, psicológicamente y espiritualmente) y en lo colectivo. Esto permitirá mejorar el clima organizacional y las relaciones entre las mujeres, dando como resultado un proceso de prevención a futuros conflictos a través del establecimiento de políticas institucionales (administrativos, de comunicación, entre otros).

Pero lo más relevante de este proceso de aprendizaje fue que se obtuvieron herramientas teóricas y prácticas para la resolución de conflictos. Otro aspecto a considerarse es la promoción de espacios de análisis y discusión permanentes dentro de la organización y por último que el mismo generó una reflexión personal y colectiva sobre las actitudes, aptitudes, posiciones tomadas dentro del conflicto, las cuales estaban influenciadas por las experiencias previas de la vida personal de cada mujer.

Todo lo anterior se hace necesario abordarlo a través de un proceso de apoyo de salud mental, iniciando a título personal y luego el promover los espacios colectivos en esta campo, por lo se requiere generar acciones para tener en la medida de lo posible las condiciones para llevarlo a cabo, de la voluntad política y la búsqueda de recursos (económicos y humanos especializados) para implementarlos.

Otros temas de interés abordados fueron conocer los puntos de vista sobre la importancia de la resolución de conflictos de manera general y la importancia de resolverlos para las organizaciones de mujeres, quienes a través de su experiencia y aprendizaje exteriorizaron lo siguiente:

**Cuadro No.7**  
**Importancia de la resolución de conflictos**

<b>LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE MANERA GENERAL</b>
Permite el desarrollo y el avance de los derechos humanos, para mantener la unión y la paz. Así mismo, potencializar las capacidades y habilidades, tanto personales como en lo colectivo a través de tener una visión positiva y no solo negativa de un conflicto. Minimizando así los costos (material y humano). Y restableciendo el equilibrio del ser humano (física, emocional y espiritual).

Lo anteriormente descrito, rescata la perspectiva positiva que actualmente se está dando en la transformación de conflictos, por parte de mujeres y hombres comprometidos en la sociedad en pro de un mejor bienestar para el ser humano y el mundo. En cual el Estado juega un papel preponderante, en coparticipación con la sociedad en general para promover estrategias que fomenten una nueva cultura de paz en Guatemala.

**Cuadro No. 8**  
**Importancia de la solución de conflictos**

<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DE MUJERES</b>
Al realizar este tipo de acciones propositivas se contribuye a: <ul style="list-style-type: none"><li>- La transformación de la cultura patriarcal y violenta hacia las mujeres</li><li>- Se mejora la situación y condición de las mujeres a través de la toma de conciencia individual y colectiva de su estatus actual.</li><li>- Se fortalece a la organización y al movimiento de mujeres y feministas que tiene el propósito de luchar por los derechos humanos de las mujeres</li><li>- Se establecen nuevas formas de relacionamiento entre las mujeres para obtener un mejor posicionamiento político ante el Estado guatemalteco.</li></ul>

Al realizar el balance sobre lo aprendido y lo realizado hasta el momento por parte de las organizaciones de mujeres es evidente, que las mismas continúan generando acciones para fortalecer su quehacer en lo individual (como organización).

Así como en la construcción de nuevas estrategias políticas y campo de acción en el ámbito local, regional y nacional. Dándole así una creciente importancia al desarrollo de alianzas estratégicas especialmente con otras organizaciones de mujeres y feministas que permitan la continuidad de la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres a través de su incansable lucha por la transformación en las estructuras políticas jurídicas, culturales y económicas.

Todo lo anterior requiere de una práctica de trabajo conjunto, como lo es la coordinación interinstitucional e intersectorial con otros movimientos sociales que permitan construir las condiciones mínimas para el avance de las mujeres y en pro de una nueva cultura inclusiva y que por ende permita tener relaciones más equitativas entre las mujeres y entre mujeres y hombres.

### **Elementos a tomar en cuenta para trabajar un Proceso de Transformación de Conflictos en Organizaciones de Mujeres**

Este último apartado de la Entrevista sobre qué aspectos les gustaría que se incluyeran en un Manual para la Resolución de Conflictos, específicamente para las organizaciones de Mujeres, las entrevistadas, si bien constituyen sólo una muestra, reflejan a través de sus opiniones un contenido básico el cual puede ser utilizado a la hora de generar un proceso de transformación de conflictos dentro de la organización, el cual está conformado por cuatro aspectos a tomar en cuenta como lo son : la sociedad, la organización, las mujeres y la transformación de conflictos.

Todos fueron desarrollados por la investigadora como un aporte en la construcción de nuevos conocimientos en el tema de la transformación de los conflictos, específicamente, dirigidos a organizaciones de mujeres.

### **Sociedad**

"En la sociedad guatemalteca moldeada por siglos de colonialismo, racismo y sexismo ha prevalecido, durante la mayor parte de la historia, el autoritarismo y la exclusión económica y política, sostenidas por una cultura de violencia que ha permeado las relaciones sociales, tal como lo prueba el recién finalizado conflicto armado interno que por casi cuatro décadas marcó la historia del país y cuyas secuelas aún están presentes y resistentes en la vida nacional" <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Monzón, Ana Silvia, Avances en la participación de las mujeres en Guatemala 1997- 2001 Consideraciones Conceptuales, Página 5

Generando un ambiente social violento, conflictivo y negativo para los y las guatemaltecas, especialmente para esta últimas, ha sido una gran lucha desarrollada para visibilizarse como sujetas con derecho y quienes conscientes de su papel como ciudadanas han explorado diversos caminos para buscar solución a la problemática de la subordinación y discriminación en la que actualmente se vive en nuestro país y en el mundo. Dicha situación ha prevalecido debido a las estructuras y mecanismos culturales patriarcales, que marcan diferencias entre la forma en que un hombre y una mujer viven su realidad en la vida cotidiana; al acceso o no a los recursos, de los sistemas de interrelación social, de los valores, las costumbres, y los espacios a ocupar, el público y el privado.

Lo anterior está relacionado con los Factores Socio culturales<sup>25</sup>, específicamente el proceso de socialización a través del cual, niñas, niños, los y las adolescentes asimilan los valores de la sociedad que orientan sus acciones, y las concepciones que le dan sentido a tales acciones, tiene que ver con las experiencias vitales en el transcurrir cotidiano. La familia primero y luego la escuela, son los agentes socializadores por excelencia. En uno y otro ámbito, la acción está regida por un conjunto de principios y de pautas exigidas por la convivencia, pero que a su vez corresponden al moldeamiento de una determinada manera de ser, de sentir, de pensar.

La socialización se convierte en modelo de nuestra cultura, en la medida que es una construcción artificial que responde más a los estereotipos y a los comportamientos esperados socialmente. Es fácilmente controlable y manipulable a través de la familia, el engranaje educativo, la iglesia y el Estado, pero también da cuenta de hechos objetivos y observables.

A través de este proceso de socialización se internaliza un modelo dado por la ideología patriarcal, modelo que lleva a una dicotomía entre el espacio público y el espacio privado, el primero asignado fundamentalmente a los hombres; El papel de la mujer ha sido considerado históricamente como secundario, “ciudadana de segunda clase”, concepción que necesariamente se refleja en todos los ámbitos de la vida cotidiana de hombres y mujeres. Esta concepción se sustenta a través de normas, valores, pautas de crianza y mitos y se explícita en forma descarnada en el machismo, el cual se refiere a dos hechos interrelacionados: Por una parte, a una situación social de dominio y privilegio del hombre sobre la mujer en los aspectos económicos, culturales y sociológicos; por otra parte, a los mitos de superioridad del hombre en muchos o todos los aspectos: Biológico, sexual, intelectual, emocional. El machismo es a la vez una situación social objetiva que se vive subjetivamente como más o menos “natural” y legítima. La vida cotidiana de hombres y mujeres en una sociedad discriminadora sexualmente hace necesario el aprendizaje de las normas y pautas culturales machistas de tal sociedad.

---

<sup>25</sup> Vicente Franco, María Lucrecia. Ponencia Violencia De Género: Tema: Patrones Socioculturales. Red de Mujeres Construyendo la Paz, REMUPAZ, 2001

Pero, como se menciona al principio, la socialización es una construcción social, por lo cual es posible modificarla. Y sobre este principio ha sido posible generar un cambio sustantivo a la situación y condición de las mujeres que han impulsado con gran ahínco el movimiento de mujeres y feminista en pro de los derechos humanos de las mujeres en el ámbito mundial a través de la participación ciudadana y política, de manera individual y colectiva, siendo esta última la de mayor incidencia, que ha dado como resultado la institucionalización de la colectivización de los grupos de mujeres, representada a través de la articulación de acciones conjuntas entre los diversos grupos de mujeres del área metropolitana y rural.

Para el caso de las organizaciones de mujeres es importante realizar una retroalimentación de los antecedentes de los primeros espacios colectivos construidos, que a través del tiempo han promovido diversas particularidades pero, su fin sigue siendo el mismo. El proceso organizativo de las mujeres inicia por generar grupos de reflexión, en los cuales se hablaba sobre temas de la vida cotidiana y su participación política. Luego, éstos fueron profundizando más y más y se dio la necesidad de formalizar su participación ciudadana y política a través de la organización, para luchar por mejorar la situación, condición y posición de las mujeres, visualizar sus derechos y así lograr la satisfacción de sus necesidades específicas y estratégicas en el ámbito nacional como internacional.

Es así como se logra un lugar para las mujeres, en la sociedad guatemalteca, como sujeta de derechos y obligaciones, como ciudadanas de este país para hacer llegar sus demandas y propuestas, basadas en la realidad de las mismas. Esto, ha permitido en la medida de lo posible, ser tomadas en cuenta por parte de la sociedad y del Estado en la toma de decisiones, en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos para las mujeres guatemaltecas.

## **Organización**

Bajo la concepción de que la organización es un grupo de personas, que se unen para lograr un beneficio común o bien luchar por resolver una determinada problemática, se establecen normas y principios para trabajar, así como para crear una cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la misma. Tal es el caso de las organizaciones de mujeres que hoy nos ocupa en esta investigación, ya que las mismas permiten generar el desarrollo social.

Por lo que se hace imperante realizar algunas consideraciones para que sean puestas en marcha por parte de las organizaciones de mujeres, que generen una integración sobre su contexto externo e interno, para favorecer el proceso de fortalecimiento institucional<sup>26</sup>. En ello se deberá tomar en cuenta un mínimo de seis consideraciones: La estructura, las políticas institucionales, el diagnóstico, los recursos, la cultura organizacional, y la tecnología.

---

<sup>26</sup> ESPIRAL, S.C. : Procesos de Fortalecimiento Institucional "Un enfoque para su abordaje", México, 2003

**Primero: La Estructura organizativa**, es decir, la forma específica de división del trabajo, el establecimiento de niveles y ámbitos de responsabilidad, así como los mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones al interior de la organización. En este caso las organizaciones de mujeres han ido construyendo a través de la práctica nuevas modalidades horizontales, para minimizar la centralización del poder. Pero, tienen la debilidad de no contar con un sustento formal, sino más bien empírico.

**Segundo: Las Políticas institucionales**, se refiere a los acuerdos del grupo respecto a los lineamientos que norman y permiten tomar decisiones con relación al funcionamiento de la organización. En el caso de las organizaciones de mujeres entrevistadas se evidenció que existe una dualidad en esta orientación; en algunas sí se toma en cuenta la opinión de quienes conforman la organización (miembras y trabajadoras) pero en otras no, solamente se solicita que sigan las indicaciones establecidas. Generando esto último, un ambiente de malestar y luego una indiferencia por lo que se está decidiendo.

El propósito de las políticas institucionales es de dar lineamientos específicos que orienten la toma de decisiones en torno a las pautas generales del funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, dan claridad a: Los criterios y lineamientos a seguir en el abordaje de problemas y situaciones que tienen cierta repetencia dentro de la organización y los mecanismos, procedimientos, responsables y acciones a seguir. Las mismas deben ser coherentes con el proyecto estratégico y con los valores y principios de la organización.

Éstas se pueden formular para asuntos laborales, administrativos, para la comunicación interna, de relaciones externas, de planificación - seguimiento - evaluación, de financiamiento.

**Tercero:** Como nada es estático y cambiante, dentro de las organizaciones es importante contemplar la realización de un **Diagnóstico organizacional**, para conocer cual es la situación que existe en la organización, en un momento determinado mediante la explicitación de los diversos aspectos que los caracterizan y explica. Este proceso permite fortalecer el quehacer institucional a través del conocimiento de una problemática determinada, con respecto a su espacio interno y externo, sino también las causas y razones que explican por qué se está como se está. Lo recomendable es tenerlo como un proceso establecido antes, durante y después, o sea el ciclo de vida de la organización.

**Cuarto:** Sin embargo, lo anteriormente expuesto no sería posible para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de una organización, sin los **Recursos institucionales**. Éstos hacen viable el quehacer institucional el cual está conformado por tres elementos: Humano, material y económico, que, articulados mediante procesos administrativos eficientes permiten el cumplimiento de los propósitos institucionales.



**Quinto: La cultura organizacional**<sup>27</sup>, que se refiere al registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene determinada organización desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (1999, p 595), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial (administración) y para el caso de las organizaciones de mujeres, los políticos (y feministas) de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas que sirven de soporte a esos principios básicos.

**Sexto: La tecnología**, existen reflexiones que han emprendido el largo camino de superar la invisibilidad de la actividad productiva femenina, cuyo origen cultural se ha descrito anteriormente. En la búsqueda de un enfoque más interesante que explore y amplíe el concepto de tecnología, considerando que ésta no incluye sólo los equipos y sus características de operación, sino también los arreglos sociales que permiten el desarrollo de los procesos productivos, es importante dedicarle un apartado debido al interés personal y a la necesidad externada por algunas entrevistadas, para que se haga énfasis en el tema de la tecnología y el lugar de las mujeres en este espacio.

Por consiguiente, resulta importante tener una visión integrada sobre el patrón de actividades que realizan las mujeres, tanto dentro como fuera de ámbito privado y que conforman los procesos productivos. Dicha visión permitirá desconstruir ciertas nociones culturalmente persistentes pero objetivamente falsas sobre el trabajo remunerado y no remunerado de las mujeres. En este aspecto persiste la discriminación contra las mujeres.

Para el caso de las mujeres, la tecnología representa una fuente de posibilidades que generen nuevas formas de trabajo que no reproduzcan el rol tradicional de las mujeres, si no que permita una redefinición de su rol y también de propuestas de cargos laborales en diferentes organizaciones; potencializar habilidades y destrezas desarrolladas en las mujeres para continuar en la creación y promoción de las condiciones y recursos necesarios, que implementen estrategias y actividades para avanzar en este campo.

---

<sup>27</sup> [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

## Mujeres

Siendo las mujeres el sujeto de estudio, se hace necesario realizar algunas reflexiones que ayuden a tener una mejor comprensión sobre la situación conflictiva entre las mujeres. El propósito de realizarlo es generar la toma de conciencia femenina acerca de su situación y condición de discriminación y subordinación dentro de la sociedad patriarcal, pero, lo más importante, que la lucha que se está haciendo para erradicarla, no es responsabilidad de una mujer sino de varias mujeres. Por lo que se necesita fortalecer los encuentros entre las mujeres; esto requiere promover condiciones para un mejor relacionamiento entre las mismas, ya que la experiencia vivida demuestra los malestares en el ámbito individual y en grupo.

Considero que el punto de partida es dar a conocer en un primer lugar los tres Niveles de identidad<sup>28</sup> por los cuales en alguna medida han experimentado mujeres.

### 1. Identidad asignada

Se le denomina así, a la identidad construida para las mujeres en la sociedad patriarcal, en la cual se enfatiza el ser para los demás y olvidarse de sí misma. O sea, una identidad impuesta. Otros aspectos que incluye son la identidad de género, de clase, de raza que la sociedad nos impone.

### 2. Auto identidad (autoconciencia)

Es la identidad que desarrolla cada una de nosotras. Este proceso tiene su origen en los grupos de reflexión en los años 80, como parte del proceso de cambio para las mujeres. La toma de conciencia individual y colectiva y sobre todo, tomar decisiones de cambios, que muchas veces generaron crisis personales, las cuales fue necesario acompañar en proceso de salud mental. Porque una cosa es lo que el mundo piensa de mí (socialización) y otra es lo que yo pienso del mundo incluyente para las mujeres con equidad para hombres y mujeres.

### 3. Identidad optada (opción)

Esta tercera opción es la que actualmente se está construyendo sobre bases teóricas y vivenciales, pero tiene la preeminencia de la voluntad personal. Esta identidad puede encontrarse en grupos que empiezan a crecer, con la posibilidad de modificar su vida y con la posibilidad de darle un nuevo sentido

---

<sup>28</sup> Vicente Franco, María Lucrecia, Ponencia realizada para el tema de Mujer, Autoestima y Sociedad. 2000

Lo anteriormente descrito nos lleva al segundo punto, la condición de la mujer<sup>29</sup>. Inicio haciendo una definición sobre la condición de la mujer como el conjunto de circunstancias, de cualidades y de características esenciales que definen a la mujer como ser. Dicha condición es histórica y de posicionamiento feminista (político) en el sentido que lo define Simone de Beauvoir en su obra el Segundo Sexo: "*No se nace mujer: una llega a serlo. Ningún destino biológico, físico o económico define la figura que reviste en el seno de la sociedad la hembra humana. La civilización en conjunto es quién elabora ese producto...*"

Mi interpretación para la primera parte de la oración "no se nace mujer", aunque al nacer mujer se tiene una identidad designada e impuesta, porque se nos dice como debemos de ser las mujeres en una sociedad patriarcal, no es una elección personal y voluntaria porque se nos dice qué debemos ser:

- Ser para los demás y olvidarnos de nosotras mismas.
- Ser las transmisoras de la cultura patriarcal, en la cual se establece que sólo el hombre tiene los privilegios en la misma y que solo existe un modelo de ser humano al cual se debe regir.
- Se establece a través de las diferentes estructuras sociales (la casa, la escuela, la universidad, la iglesia, Estado, medios de comunicación, etc.) y que se cumpla con el mandato social.
- Se nos condiciona a que así debe ser nuestra vida.

Con relación a la segunda parte de la oración que dice "una llega a serlo"...basado en la toma de conciencia personal y colectiva desde las propias mujeres y no desde la perspectiva masculina.

- Nos permite tener otra visión de la realidad a través del feminismo. No es casual que en el ámbito mundial muchas mujeres iniciaran un proceso para romper con lo establecido y realizar acciones para transformar la actual sociedad patriarcal.
- A través de diferentes acciones como la sensibilización, formación y capacitación, generación de conocimientos ideológicos, teóricos y políticos nos dicen que se puede deconstruir la identidad impuesta y formar otra desde la toma de conciencia a través de un proceso personal y colectivo.
- Buscar estrategias para consolidar esta nueva visión del mundo.

---

<sup>29</sup> Vicente Franco, María Lucrecia. Ponencia realizada para el Colectivo de la Cooperativa Nazaret – Ciudad Peronia. En el Taller de Resolución de Conflictos. Diciembre 2004.

Por lo tanto, cada mujer tiene una experiencia personal de vida, de cómo fue socializada pero sobre todo, como ha sobrevivido para tener un lugar en esta sociedad, la cual, en la mayoría de los casos, no ha sido fácil. Desde lo psicológico, se diría que son los mecanismos de defensa utilizados por parte del ser humano, pero depende mucho de cómo han sido utilizados para decir que se está dentro de lo normal y lo anormal en la sociedad.

Para las mujeres se ha requerido ir construyendo teorías a través de investigaciones y estudios de casos para analizar la condición en que se encuentran, desde la salud mental. Esto es un logro sumamente necesario para explicar el porqué de las malas relaciones entre ellas, manifestándose a través de sentimientos de rivalidad, rabia, envidia, enemistad, competencia, la centralización del poder, el liderazgo, las diferencias con la connotación negativa, la culpabilidad y el abandono, que antes estaban encubiertos.

Estas reflexiones necesitan más profundización en cuanto a las causas y sus efectos en lo personal y colectivo, pero, considero que esto se debe primordialmente a que existe una falta de identidad colectiva entre las mujeres, no así entre los hombres, porque ellos si la tienen y está explícita e implícita en la sociedad patriarcal. Dicha postura tiene como base mi experiencia y el conocimiento de mis antecesoras, en tanto coincidimos en que la identidad colectiva de las mujeres está en proceso de construcción, porque carecemos de ella, por lo que no sabemos cómo estar juntas.

Por todo ello es necesario generar procesos alternativos para enfrentar, o más bien, abordar estas diferencias de forma más productiva y menos destructiva de lo que actualmente sucede en muchos casos.

Y esto sólo puede ser posible a través de la generación de **Nuevas formas de relacionamiento entre las mujeres**, las cuales a mi consideración deben estar basadas en claves feministas (es una perspectiva feminista en el sentido filosófico, político y ético) que se relacionan, con los mecanismos o métodos a utilizar para generar nuevas propuestas a partir de las especificidades de las mujeres en su diversidad. En esta oportunidad se priorizan tres principios, los mismos representan la síntesis realizada por la investigadora, basándose en las ideas aportadas por las entrevistadas. Estos principios debieran orientar una nueva relación desde las mujeres y para las mujeres. Dichos principios son los siguientes:

a) Sororidad<sup>30</sup>

Este concepto viene a ser el sinónimo de solidaridad, pero se relaciona más con la relación más estrecha entre las mujeres: La hermandad, quitándole la carga religiosa hasta el momento utilizado. Se dice que la sororidad hermana efectivamente a las mujeres en la toma de conciencia femenina individual y colectiva de las mujeres, ante su situación y condición de subordinación y discriminación en la sociedad patriarcal y su lucha por erradicarla. Porque provoca un encuentro entre las mismas, con el propósito de unirse para realizar diversas acciones, porque se tiene un mismo fin: La transformación de la actual sociedad y los caminos que se toman para lograrlo son diferentes, por lo tanto, es necesario generar nuevas formas de relacionamiento entre las mujeres, y por ende entre las mujeres y los hombres.

b) Pacto entre mujeres<sup>31</sup>

Por lo tanto, a partir de la sororidad, plasmada en la acción y en la participación ciudadana y política de las mujeres, es y ha sido la raíz de *los pactos entre las mujeres*, actualmente.

Dicho pacto se inicia a partir que las mujeres resuelvan el conflicto interior que supone su resocialización y que ocupen el puesto que les corresponde en esta nueva sociedad. Luego, se trasladan a generar espacios colectivos en los cuales se suman las voluntades individuales. Estos espacios se deben profundizar más en que, este acto asociativo tiene un carácter sintético, por el que todas las voluntades se transforman en una voluntad general.

De esta cuenta, se requiere que se enfatice que los Pactos, los cuales deberán entender que, más allá de “nacer mujer”, se nos asigne cómo ser mujer a través de la socialización en la sociedad patriarcal. Es posible construir una nueva identidad desde las mujeres, y una práctica política más inclusiva desde, para y por las mujeres, como para la sociedad en su conjunto.

c) Autoestima.

Para el caso de las mujeres se ha venido generando un nuevo paradigma sobre la Autoestima, desde el feminismo, en el cual se parte de un análisis de su condición y posición como mujer en la sociedad y luego en la toma de conciencia de la vida personal. Por que lo primordial es el desarrollo de cada una de las mujeres en la vida propia y luego en lo colectivo.

---

<sup>30</sup> Amorós, Celia y Posada, Kubissa, Luisa. 10 palabras clava sobre mujer. Pacto entre mujeres, España, 2000. Página 340.

<sup>31</sup> Idem. Página 241

## **Transformación de conflictos**

Para la investigadora es de vital importancia posicionarse en este concepto de Transformación de conflictos, porque abarca todo un proceso y no solamente una situación. Se requiere profundizar en lo macro social, como lo estructural, lo cultural y las relaciones de largo plazo. Para las mujeres ésta ha sido la gran lucha de generar cambios en la actual sociedad, pero también es importante en el espacio privado, es decir, tener el potencial de generar cambios a distintos niveles: personal, relacional, grupal, estructural y cultural

El enfoque de este concepto es reconocer que existen conflictos en la vida cotidiana, pero no se debe quedar en lo negativo, sino que, por el contrario, sacar el mejor provecho de las situaciones convirtiendo los conflictos en oportunidades; así mismo, propone la posibilidad de aprovechar el conflicto para construir algo diferente, que, a la hora de abordar el conflicto propone trabajarlo, no sólo a nivel del contenido, sino también al nivel de las relaciones, en donde a menudo está la clave para que las soluciones sean más duraderas y sostenibles. Es un proceso en el cual se interrelacionan (proceso sistemático) varios aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de realizar la Transformación de conflictos; entonces, es un enfoque de mediano y de largo plazo y no cortoplacista.

A continuación se realizará una descripción de ámbitos y acciones a realizar en el proceso de la Transformación de conflictos, en el entendido que no se trata de un recetario que debe seguirse al pie de la letra, sino, por el contrario, es una orientación que deberá ser enriquecida a través de la teoría y la práctica de quienes lo tomen en cuenta.

- **Las personas**

Se relaciona con su espacio personal, o sea, a su ámbito privado y público, su situación de vida, pero sobre todo, con su salud integral (física, mental, sexual y espiritual). Se hace necesario asumir la responsabilidad por parte de cada una de las mujeres, como también el luchar de manera grupal en la promoción de condiciones más equitativas en las organizaciones.

En este último aspecto es necesario realizar una reflexión en cuanto a la falta de recursos y acceso por parte de las mujeres, a servicios de salud integral, ya sea por sus propios medios, como por parte de las organizaciones de mujeres a quienes no se les tiene contemplado ningún apoyo. Esto atenta contra su integridad como seres humanos, que, para el caso de las organizaciones de mujeres, actualmente se está fomentando la estrategia de ser contratadas a destajo, con una temporalidad de corto tiempo, pero sobre todo el promover el voluntariado en el cual se estimula su participación ciudadana y política, pero se vedan sus derechos a tener un ingreso económico que les permita tener una canasta básica, para su sobrevivencia.

- **En lo Colectivo**

Este espacio abarca lo interpersonal, o sea, la relación de una persona con otras en diferentes ámbitos: El familiar, lo social, lo laboral y el político, en el caso de las mujeres.

En este aspecto influye la personalidad de cada una de las integrantes que conforman un grupo, los gustos, los intereses y las necesidades, entre otras. Aquí, vale la pena resaltar la importancia de establecer, desde un principio, valores de respeto y tolerancia, así como de propósitos a largo plazo.

Para las mujeres es de vital importancia generar espacios de reflexión y estudio que permitan tomar conciencia de esta problemática, así, como continuar con su importante papel en la lucha de construir nuevas formas de relaciones entre mujeres y hombres, a través del ejemplo y de la socialización de sus experiencias para minimizar la cultura violenta que impera en nuestro país. Para continuar siendo las promotoras y constructoras de la Paz.

- **En la organización**

Es necesario e imprescindible promover un proceso de fortalecimiento organizacional constante el cual requiere del compromiso de todas, por otro lado de los recursos y la voluntad política de quienes las dirigen. Con el propósito de mejorar las condiciones laborales e interpersonales entre las mujeres

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

1. A través de la investigación de campo realizada se estableció que, efectivamente dentro de las organizaciones de mujeres existen conflictos debido a la falta de un normativo administrativo o bien de políticas institucionales enmarcadas en procesos alternativos para la transformación de conflictos. Así mismo, se comprobó que los métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos actualmente utilizados por organizaciones gubernamentales, como organizaciones de la sociedad civil (ONG'S) están enmarcados en el campo jurídico, porque utilizan la técnica de la mediación de conflicto debido a la tipología de conflictos sociales que se abordan.
  
2. Dentro de las organizaciones de mujeres se debe adaptar una cultura organizacional con la visión sistémica para la transformación de los conflictos, el cual permite abordar los mismos, a partir de la contemplación de todas las repercusiones que éstos tienen y de las que podría desencadenar cualquiera de las propuestas de solución. Permitiendo así que se permee a la estructura organizacional, las Interrelaciones y las políticas institucionales a fin de fortalecerla.
  
3. La experiencia adquirida por parte de las organizaciones de mujeres entrevistadas en la resolución de conflictos, parte de su propia práctica en la cual hicieron acopio de su capacidad colectiva e institucional para abordarlo, sin lograr mayor resultado debido a la dinámica de los conflictos y a la dinámica interna dentro de los grupos de mujeres. Por lo cual fue necesario buscar apoyos externos.
  
4. Dentro de las lecciones aprendidas por parte de las organizaciones de mujeres en la resolución de conflictos, fue la importancia del mismo, el cual permite el desarrollo y el avance mediante la potencialización de las capacidades, habilidades individuales y colectivas, desde una nueva visión propositiva del conflicto. Pero, para las organizaciones en sí permite contribuir a la transformación de la cultura patriarcal y violenta hacia las mujeres, mejorando así su situación y condición, partiendo de la toma de conciencia individual y colectiva la cual fortalecerá a la organización en un primer momento y, por consiguiente, al movimiento de mujeres y feministas en Guatemala.



5. Existe una visión psicológica de la solución de problemas, la cual considera que se deben abordar cuatro facetas: **Creatividad**, para identificar alternativas que hasta el momento no se habían contemplado, **el Pensamiento lógico**, para diseñar los mecanismos que nos permitan probar las ideas propuestas; el **Conocimiento del campo**, proceso o teoría, para guiar nuestras conclusiones en torno a la viabilidad y la utilidad de las alternativas, con base en los datos aportados por las comprobaciones, y, tomar así, adecuadamente las decisiones correctas. Por último, **los Bloqueos psicológicos**, que pueden entorpecer el proceso de resolución de problemas. Sin embargo, del aprendizaje obtenido en esta investigación se deduce la necesidad de una formación especializada para obtener las habilidades personales y profesionales (psicólogas y psicólogos) en el campo de la transformación de conflictos en nuestro país.

## RECOMENDACIONES

1. A las organizaciones de mujeres de la sociedad civil se les exhorta a continuar en su lucha por mejorar la situación y condición de las mujeres guatemaltecas, a través de las diversas estrategias técnicas y políticas, las cuales requieren de un acercamiento (político y ético) entre las organizaciones, y que a la vez permite superar las debilidades para lograr una nueva imagen que visualice las alianzas entre las mismas, a fin de contribuir a la transformación de una nueva cultura de paz, como hasta el momento se ha venido haciendo en nuestro país.
2. Dentro de las organizaciones es imperativo implementar un proceso de fortalecimiento institucional permanente, ya que las mismas están dentro de un contexto socio político, así como los diversos acontecimientos y situaciones del entorno nacional e internacional que tienen incidencia en su quehacer.
3. Es importante generar un proceso de sistematización para recuperar la experiencia de las organizaciones de mujeres, en este caso, de la importancia de la resolución de conflictos, que permita reconstruir el proceso realizado hasta el momento, a través de un ordenamiento, análisis e interpretación conjunta que permita ubicar alternativas para mejorar y socializar dicho aprendizaje con otras organizaciones.
4. Dentro de la sociedad guatemalteca (El Estado y la sociedad en su conjunto) deben generar las condiciones para proporcionar una solución a la problemática socio cultural de la violencia que constantemente amenaza con romper el suave flujo de las relaciones humanas e interpersonales tan necesarias para que funcione bien una sociedad. A través de la promoción y prevención de los conflictos, desde una visión propositiva, es el ideal. Éste permitirá permear los diversos ámbitos (casa, escuela, trabajo, organización, instituciones, etc.) en los cuales se relacionan mujeres y hombres.
5. Es importante que la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala tenga un papel importante en la generación de conocimiento y aporte a la sociedad, para poder posicionarse científica y políticamente, dentro del Proceso de Paz a través de la promoción, formación y capacitación, específicamente, para la transformación de conflictos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amorós, Celia, et al. **10 palabras clava sobre mujer.** Editorial Verbo Divino, 3ra. Edición, España, 2000, 369 páginas.
2. Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala - AVANCSO. Textos para Debate No. 14: **Las organizaciones sociales en Guatemala.** 1997. 67 páginas.
3. Cherter Barnar, En José Silvestre Méndez, Fidel Monroy y Santiago Zorilla, **Dinámica Social de las Organizaciones.** México. MC. Graw - Hill Editores, 1991.
4. Dana, Daniel Ph.D, **Como pasar del Conflicto al acuerdo. Un método en cuatro etapas para poner fin a las relaciones conflictivas en la vida privada y profesional.** Traducción: Adriana de Hassam, Editorial Norma S.A. 1992 Colombia, 168 páginas.
5. De la Bedoyere, Quentin, **Como resolver problemas en Equipo** Ediciones Granica S.A. Argentina, 1993. 227 páginas.
6. **Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos.** Océano Grupo Editorial, S.A. Barcelona, España. 1004 páginas.
7. **Diccionario de la Lengua Española LAROUSSE,** Ediciones Larousse, S.A. de C.V. México. 1ra. Edición, 44ª. Reimpresión. 716 páginas.
8. Espiral, S.C.: **Procesos de Fortalecimiento Institucional " Un enfoque para su abordaje".** México, 2003. 233 páginas.
9. Feldman, Philip y Oxford Jim, **Prevención y solución de problemas psicológicos aplicando la psicología social,** Versión Español: Manuel Arbolí Gascom, Editorial Limusa, .1ra. Edición. México 1985. 501 paginas
10. Fingermann, Gregorio **Relaciones Humanas: Fundamentos psicológicos y sociales** Serie: Psicología y las relaciones humanas. Duodécima Edición. Editorial El Ateneo. 1989. Argentina. 179 páginas
11. González Rey, Fernando Luis, **Investigación cualitativa en psicología, Rumbos y desafíos, Internacional** Thomson Editores, S.A. de C.V., México 2000. 118 páginas
12. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos y Batista Lucio, Pilar **Metodología de la Investigación,** 3ra. Edición. México. Mc. Graw - Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2003. 673 páginas

13. OEA- PROPAZ, **Un Camino hacia la tolerancia y la reconciliación comunitaria.** Guatemala, 2000. 2da. Edición. 165 páginas.
14. OEA- PROPAZ, **Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz. Análisis y transformación de conflictos.** Guatemala. 2002. 101 páginas.
15. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG. **Primer Seminario Internacional: La sociedad civil y la resolución alternativa de conflictos.** Guatemala. 1998. 139 páginas.
16. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG, **Guía sobre la transformación de conflictos.** Guatemala, 2001. 78 páginas.
17. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado - ODHAG, **Memoria del Foro la Transformación de conflictos: Un horizonte para la reconciliación, el Desarrollo y la Paz.** Guatemala, 2001. 59 páginas.
18. Pigors, Paul y Faith Pigors, **Método para resolver conflictos humanos, proceso de incidentes,** Traducido por Lic. Felix Rodriguez Perales. Compañía Editorial Continental, S.A. México - España. 2da. Reimpresión español. 1967. 483 páginas.
19. Rodríguez Estrada, Mauro Dr., **Manejo de conflictos.** Serie: Capacitación Integral. 2da. Edición. Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1989, 65 páginas.
20. Rodríguez Estrada, Mauro Dr. **Relaciones humanas,** Serie Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1988, 71 paginas
21. Thomar R. Colosi y Arthur Eliot Berkeley, **Negociaciones colectivas: el arte de conciliar intereses,** Editorial Limusa, México, 1991
22. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala - INTRAPAZ. **Prácticas de mediación en Guatemala. Un estudio diagnóstico sobre experiencias institucionales y tradicionales.** Colección Ciencia Política No. 5. Marzo, 2004, 114 páginas.
23. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)
24. Zepeda Herrera, Fernando, **Psicología Organizacional** Editorial Addison Wesley Longman de México S.A. de C.V. México, 1999 368 páginas

## ANEXOS

### LISTADO DE ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

No.	INSTITUCIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO
1	Red de Mujeres construyendo la Paz REMUPAZ	Consuelo Alicia Esquivel Zetina	Presidenta de la Junta Directiva
2	Tierra Viva	María Eugenia Lemus Valenzuela	Coordinadora de Programa
3	Centro de Capacitación para la Trabajadora de casa particular CENTRACAP	María Olimpia Cruz López	Directora Ejecutiva
4	Centro de Investigación y Capacitación para la Mujer – CICAM	Angélica Valenzuela	Coordinadora y Representante Legal
5	Asociación PROMUJER	Vilma Leticia Donis	Sub- Directora
6	Red ínter partidaria de mujeres	Irma Leticia Chacón Orizabal	Presidenta de la Junta Directiva
7	Programa de Derechos de la Mujer – CALDH	Floralma Contreras Vásquez	Coordinadora de Proyectos
8	Unión Nacional de Mujeres Guatemalteca - UNAMG	Ana María Monzón Paniagua	Presidenta de la Junta Directiva
9	Asociación Grupo por la Equidad de las Mujeres - GEMAS	Ingrid Merck	Presidente de la Junta Directiva
10	Colectivo Nuestra Voz	Victoria Cumes Jocholac	Coordinadora General
11	Asociación de mujeres en Solidaridad - AMES	Rosa Marina Escobar	Coordinadora General

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs- "MAYRA GUTIÉRREZ"**

No. \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

### **Entrevista Estructurada**

#### **I. Datos Generales**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Rango de edad:                      25 - 35 \_\_\_\_\_  
                                                 36 - 45 \_\_\_\_\_  
                                                 46 - 55 \_\_\_\_\_  
                                                 56 - 65 \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

#### **II. Organización**

Tipo de organización: \_\_\_\_\_

¿Cuál es la Estructura Organizativa?: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene la organización: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son los ejes de trabajo?

---

---

---

---

¿Quiénes forman parte de su recurso humano?

---

---

---

---

**III. Experiencia en la resolución de conflictos y/o problemas**

¿Que es un conflicto y/o problema?

---

---

---

---

¿Cuales han sido los conflictos y problemas que han vivido en su organización?

---

---

---

---

¿Por qué?

---

---

---

---

¿Cuáles fueron las causas y sus efectos?

---

---

---

---

¿Por qué?

---

---

---

---

---

¿Cuáles fueron las acciones realizadas para la resolución del conflicto y/o problema?

---

---

---

---

---



¿Por qué?

---

---

---

---

---

¿Se trabajó el proceso de resolución de conflictos y/o problemas con apoyos externos?

SI

NO

¿Por qué?

---

---

---

---

#### **IV. Lecciones aprendidas**

¿Que se aprendió de esta experiencia?

---

---

---

---

¿Por qué es importante la resolución de conflictos y/o problemas?

---

---

---

---

¿Para el caso de las organizaciones de mujeres por qué es importante?

---

---

---

---

**V. Vuelta a la práctica**

¿Qué aspectos le gustaría que se incluyeran en un Manual para la resolución de conflictos, específicamente, para las organizaciones de mujeres?

---

---

---

---

---

---

## RESUMEN

La presente investigación se titula "**Importancia de la Resolución de conflictos en las organizaciones de mujeres del área metropolitana**", en él se determina la importancia de analizar el conflicto, los métodos y/o modelos de resolución de conflictos desde un enfoque macro social, que hasta el momento se ha venido desarrollando en la sociedad guatemalteca. Así como de las acciones realizadas por parte de las organizaciones de mujeres seleccionadas en cuanto a la resolución y la transformación de los conflictos, y de la experiencia adquirida de las organizaciones en este tema.

Siendo la población meta investigada las organizaciones de mujeres de primer grado, es decir, organizaciones individuales de mujeres las cuales se identifican como organizaciones no gubernamentales y/o asociaciones. Las cuales se pueden definir como grupo o asociación sin fines de lucro, constituida fuera de las estructuras políticas institucionalizadas para alcanzar determinados objetivos sociales o servir a intereses de determinados sectores sociales.

El objetivo de esta investigación fue analizar la importancia de la resolución de conflicto y/o problemas en las organizaciones de mujeres del área metropolitana. El enfoque del trabajo asumido en la investigación estuvo dirigido al conflicto generado por problemas interpersonales (relacional, grupal), debido a la característica de las organizaciones, quienes se encuentran ubicadas en un espacio intermedio dentro de la sociedad, por lo que juegan un papel importante en el desarrollo integral de la población guatemalteca, haciéndose necesario apoyar el fortalecimiento institucional de las organizaciones de mujeres, para minimizar la cultura de violencia en nuestro país, afianzar la nueva cultura de paz así como al movimiento de mujeres y feminista.

La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación está basada en los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación aplicada, la cual parte de una base teórica, de técnicas e instrumentos (consulta documental, análisis de documentos hemerográficos, la observación, visitas Institucionales y entrevistas estructuradas) científicos que permitieron la aplicación del método deductivo - inductivo y del análisis y síntesis. Este proceso abarcó varias fases las cuales se desarrollaron en un período comprendido de mayo del 2004 a febrero del 2005.

La experiencia vivida por las organizaciones de mujeres entrevistadas en la resolución de conflictos parte de su propia práctica cotidiana en la cual hicieron acopio de su capacidad institucional para abordarlo en un primer momento, el cual estuvo permeado por la dinámica propia de los conflictos, del tipo de conflicto y del proceso interno dentro de los grupos de mujeres. El segundo momento fue buscar apoyos externos, que en algunos casos vulneró más el proceso y que influyó en la crisis actual.

Los resultados de la investigación a través de la información obtenida confirman efectivamente que dentro de las organizaciones de mujeres existen conflictos debido a la falta de un normativo administrativo, o bien, de políticas institucionales enmarcadas en procesos alternativos para la transformación de conflictos.

Así mismo se comprobó que los métodos y/o modelos alternativos para la resolución de conflictos que actualmente existen en nuestro país están enmarcados desde el enfoque jurídico, los cuales son empleados tanto por organizaciones gubernamentales como organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil (Ong's). Prevalciendo dentro de los modelos alternativos la mediación de conflicto y esto se debe a la tipología de conflictos sociales que se abordan.

Sin embargo, a pesar de los logros obtenidos, es importante remarcar la falta de sistematización de las experiencias en la resolución de conflictos por parte de las organizaciones de mujeres entrevistadas que fortalece la inexistencia de modelos alternativos para la resolución de conflictos, específicamente para las organizaciones de mujeres. Que brinden orientación para fortalecer y/o crear estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para la transformación de los conflictos y de la tan anhelada cultura de paz en Guatemala.







